

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

La créativité négociée : culture organisationnelle et travail créatif dans une agence de communication à vocation environnementale

Auteur : Anaëlle Boury
Promoteur : Dany Baillargeon

Année académique 2025-2026
Double diplôme de Master en communication stratégique internationale

Remerciements

Je tiens à remercier mon promoteur, Dany Baillargeon, pour ses retours honnêtes, ses encouragements et son encadrement. Je suis reconnaissante d'avoir eu autant de bienveillance pour ce travail mais aussi pour toutes les occasions professionnelles lors de la maîtrise. Je remercie également Olivia de Briey pour ses conseils éclairés entourant ce projet.

Une pensée particulière va aux personnes qui ont donné de leur temps pour participer à cette recherche. Un grand merci à vous pour votre confiance et votre honnêteté qui m'ont permis d'explorer ce sujet dans toute sa complexité. Je souhaite également exprimer ma gratitude envers l'agence qui m'a accueillie pendant ces sept mois de stage.

Je remercie aussi l'Université Catholique de Louvain à Mons et l'Université de Sherbrooke qui m'ont offert deux cadres enrichissants pendant tout mon parcours universitaire. Je remercie sincèrement les professeurs et le personnel administratif pour tout le soutien apporté.

Enfin, un dernier remerciement va à mes proches, merci à vous d'avoir embelli mon parcours. Bénédicte, Laurent et Noam, merci beaucoup à vous d'avoir cru en moi, de m'avoir suivie jusqu'ici et de m'avoir soutenue dans mes projets les plus ambitieux.

Table des matières

1 CADRE CONTEXTUEL	7
1.1 LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE	7
1.2 LES AGENCES À VOCATION ENVIRONNEMENTALE	10
2 QUESTION DE RECHERCHE	15
3 CADRE CONCEPTUEL	17
3.1 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	17
3.2 LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE	21
3.3 LA CRÉATIVITÉ	24
4 MÉTHODOLOGIE	32
4.1 MÉTHODE QUALITATIVE	32
4.2 LE TERRAIN DE RECHERCHE ET LES PARTICIPANTS	33
4.3 NOTRE POSITIONNEMENT	34
4.4 LES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS	35
4.5 L'ANALYSE DES RÉSULTATS	36
4.6 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	37
5 RÉSULTATS	38
5.1 AXE 1 : DÉFINITIONS ET PERCEPTIONS DE LA CRÉATIVITÉ	38
5.2 AXE 2 : LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE COM'ENVIRO	44
5.3 AXE 3 : LA CRÉATIVITÉ EN PRATIQUE	54
5.4 LA NÉGOCIATION DE LA CRÉATIVITÉ EN TROIS TEMPS DANS LES AVE	58
6 DISCUSSION	61
7 CONCLUSION	68
8 BIBLIOGRAPHIE	71
9 ANNEXES	76
9.1 GUIDE D'ENTRETIEN	76
9.2 FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT	77
9.3 DÉCLARATION SUR L'HONNEUR, MÉMOIRES DE L'ÉCOLE DE COMMUNICATION	84
10 RÉSUMÉ	85

Table des figures

Figure 1 – Les cinq combinaisons entre le développement durable et la communication, modèle adapté (Libaert, 2010, p. 20).....	22
Figure 2 – La distinction de la créativité par rapport à l’innovation d’après les écrits de Auger (2009) pp. 107-110.	25
Figure 3 – Le profil des personnes participantes.....	34
Figure 4 – Le cycle de cultivation de la culture organisationnelle de Com’enviro.....	61

Introduction

La question environnementale est montée en puissance dans nos sociétés contemporaines. De nombreux acteurs communiquent sur cette question afin d'essayer de sensibiliser et mobiliser de nombreuses personnes, civiles et politiques, et font ainsi de la « communication environnementale » (Catellani, 2009).

Les acteurs portant cette communication sont multiples et, généralement, les plus connus sont les scientifiques, notamment à travers des rapports et des mises en garde. Pourtant, les agences de communication peuvent aussi endosser un rôle dans la diffusion des enjeux environnementaux, et ce, à travers plusieurs postures organisationnelles. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons aux réformatrices culturelles : celles qui *fondent* leur culture organisationnelle sur des valeurs environnementales (Blank et al., 2022). Ces agences constituent alors des partenaires stratégiques pour les organisations environnementales, arrimant arriment expertise et créativité pour réaliser leurs mandats (Bonnell, 2016).

Pourtant, même si la créativité est toujours attendue en communication (Baillargeon, 2022), peu de recherches expliquent comment elle se développe dans une agence de communication dont la culture organisationnelle est centrée sur l'environnement. En effet, nous savons que les agences de communication à vocation environnementale existent, que la créativité est centrale en agence, mais nous ne savons pas comment l'environnement et la créativité s'influencent dans cette culture organisationnelle. C'est pourquoi nous posons la question suivante : comment les employés d'une agence à vocation environnementale négocient-ils leur créativité au sein de leur culture organisationnelle ?

Pour répondre à cette question de recherche, nous procédons par étapes. D'abord, nous posons le cadre contextuel, qui conduit ensuite à notre problématique et question de recherche. Puis, nous nous intéressons aux concepts en faisant un état des lieux des connaissances dans le cadre conceptuel avant d'expliquer la méthodologie suivie. De là, nous présentons les résultats de manière descriptive des perceptions et de la négociation de la créativité des employés au sein de l'agence étudiée. Enfin, dans la partie discussion, nous analysons les résultats au regard des différents cadres et concepts théoriques mobilisés.

Ces étapes nous ont amenés à constater que la créativité se négocie par un acteur actif et cela à trois niveaux simultanés : individuel, culturel et situationnel. De plus, l'agence étudiée se retrouve dans un cycle focalisé sur la productivité, en privilégiant un travail de fond plutôt

que de forme. Enfin, nous constatons que la mission environnementale de l'agence ne constitue pas un frein direct à la créativité mais elle homogénéise les mandats, créant un effet de routine qui amène les employés à se concentrer sur une créativité de routine, plutôt que sur une créativité qui initie le changement des comportements.

1 Cadre contextuel

La communication environnementale est un champ en croissance, où de nombreux acteurs y prennent part. Au sein de ces acteurs, nous trouvons les agences de communication, dont certaines fondent toute leur culture organisationnelle sur les enjeux environnementaux : les agences à vocation environnementale. Or, ces agences, et leurs mécanismes, sont encore peu étudiées dans la littérature. Pour comprendre comment elles fonctionnent, nous allons passer par trois éléments : l'essor de la communication environnementale, la création des agences de communication spécialisées en environnement et finalement, ce qui les distingue des agences de communication classiques.

1.1 La communication environnementale

En 2015, les Nations Unies ont adopté 17 objectifs de développement durable (ODD) afin de garantir un avenir meilleur et durable pour tous d'ici 2030. Ces objectifs s'articulent autour des 5 P : Planète, Populations, Prospérité, Paix et Partenariats (Chabin & Rochard, 2023). La question climatique est alors devenue centrale dans le discours lié au développement durable.

Or les scientifiques avaient déjà exploré la question au XIX^e siècle. De fait, en 1960, la courbe de Keeling, qui décrit le cycle naturel du carbone, a permis l'essor des recherches scientifiques sur le réchauffement climatique et donc le début de la communication sur le climat (Pascual Espuny, 2018).

Toujours durant les années soixante, l'environnement commençait à être traité dans l'espace médiatique. Une prise de conscience s'effectue à travers la médiatisation des tragédies provoquées par l'espèce humaine. Beaucoup de groupes associatifs ou groupes de pression adoptèrent une posture militante dans le but d'insérer le débat climatique dans la scène politique. Enfin, de nombreux chercheurs et scientifiques furent engagés pour comprendre et limiter les conséquences de ce changement climatique. La première institutionnalisation de la thématique environnementale eut lieu lors du tout premier Sommet de la Terre en 1972, à Stockholm (Pascual Espuny, 2022).

Cependant, c'est en 2015, avec les objectifs de développement durable des Nations Unies, que le sujet est devenu central dans la géopolitique, se déplaçant dans toutes les sphères de notre société : scientifiques, acteurs politiques, groupes de pression et, au final, la population

générale. L'appel à l'action et la nécessité d'agir sont alors passés des sphères onusiennes vers les citoyens ordinaires (Pascual Espuny, 2018).

Depuis, la société connaît un nouveau grand récit : celui de l'environnement, incarné par la communication environnementale, celle qui pousse au changement de comportements des collectivités (Catellani, 2009).

Toutefois, l'orientation stratégique de cette communication est encore en plein chantier, alors que plusieurs réalités s'opposent. Tandis que certains veulent privilégier un discours basé sur la raison et la science, d'autres préfèrent miser sur l'émotion. Alors que des communications vont mettre l'accent sur l'urgence de la situation et du changement (discours sur la raison), d'autres vont miser sur la mobilisation (discours sur l'émotion) (Pascual Espuny, 2018).

Malgré ces oppositions, la communication environnementale s'impose comme un outil nécessaire : elle permet d'articuler tous les niveaux d'actions et les imaginaires collectifs autour d'un enjeu commun, depuis les experts scientifiques, en passant par les représentants gouvernementaux et en ciblant les citoyens (Catellani, 2009). Cette articulation est d'autant plus nécessaire que la question climatique requiert une mobilisation générale (Pascual Espuny, 2018). La communication environnementale doit ainsi revêtir une dimension stratégique, compte tenu des nombreux acteurs et parties prenantes impliquées : « Nous sommes enfin dans un sujet où la communication prend toute son ampleur et son acuité : chaque mot a un poids diplomatique et économique hors norme et porte une capacité de mobilisation et d'action. » (Pascual Espuny, 2018, p.76).

Dans cette lignée, Bonnel (2016) ajoute :

L'argument écologique peut être développé dans n'importe quelle campagne, d'une offre de consommation grand public aux services aux professionnels. Les sujets qu'elle aborde intéressent tout le monde, interpellent le citoyen, le consommateur, l'entreprise, le monde associatif, les pouvoirs publics et chacun d'eux à des niveaux de conscience et de responsabilité croisés. Si elle répond comme toutes les formes de communication à des enjeux d'explication et de sensibilisation, elle ne peut pas être appréhendée avec les mêmes tactiques, ou les mêmes ressorts créatifs. (Bonnel, 2016, p.109)

La communication environnementale est donc utilisée par plusieurs acteurs – gouvernements, associations, entreprises - pour rejoindre les publics, mais elle requiert une expertise professionnelle et une appréhension différente de la créativité (Bonnel, 2016).

1.1.1 Les agences de communication comme actrices

Cette expertise professionnelle peut, en autres, émaner des agences de communication, c'est-à-dire les entreprises « (...) qui offre[nt] des services de création et de rédaction (développement d'une image de marque, conception de campagnes, de slogans, de brochures, etc.), de production (infographie, tournage et enregistrement de messages audiovisuels, sites Web) ainsi que de consultation et de diffusion (plans de communication, élaboration de stratégies, gestion des médias). » (Vandal-Sirois, 2011, p.6).

Les agences de communication apparaissent alors comme des partenaires stratégiques des organisations environnementales qu'elles conseillent, capables d'arrimer expertise professionnelle et innovation pour atteindre des publics cibles.

Différentes postures peuvent être adoptées par les agences de communication suite à la prise en compte de l'enjeu climatique, cela en fonction de leurs publics, de leurs dirigeants et de leurs cultures. Bonnel (2016) propose trois postures : les défenseuses de la créativité, les pragmatiques et les réformatrices culturelles.

Les défenseuses de la créativité défendent la liberté d'expression, la croissance économique et le libéralisme. Elles adoptent une position rigide et radicale et sont peu ouvertes à la remise en question de leur approche. C'est pour cela que les nouvelles contraintes, comme celle de l'environnement, sont souvent rejetées (Bonnel, 2016).

Au milieu, nous trouvons les agences dites pragmatiques. Ces agences vont s'adapter aux mutations sociales et environnementales et suivront le changement sans pour autant le porter. Ce sont des accompagnatrices de l'évolution environnementale par intérêt et nécessité et non par conviction. Il s'agirait, selon Bonnel (2016), de la catégorie où nous trouvons le plus grand nombre d'agences.

À l'autre bout du spectre, nous trouvons les réformatrices culturelles. Ces agences vont prendre en compte l'enjeu environnemental et innover en matière de communication. Elles vont porter les préoccupations environnementales dans leurs relations avec leurs parties prenantes, leurs employés et leurs modes de fonctionnement. Elles comprennent qu'il ne suffit pas d'ajuster les contenus mais qu'il faut réformer la communication à la racine, dans ses logiques et approches. Cette position implique l'exploration de nouvelles stratégies créatives pour combler les attentes des publics mais aussi pour agir face à l'urgence environnementale (Bonnel, 2016).

L'auteur explique que les agences adoptent l'une ou l'autre des postures afin de promouvoir des modes de communications responsables et efficaces pour améliorer le rapport avec leurs publics.

Bien que nous soyons conscients des limites de cette catégorisation, nous allons nous intéresser, dans le cadre de ce mémoire, aux réformatrices culturelles. Nous choisissons cette approche car elle privilégie un engagement actif pour la défense de l'environnement, impliquant des modes de fonctionnement ancrés dans le développement durable.

Il s'agit aussi de la posture que l'auteur, Bonnel (2016) soutient et met de l'avant. Il considère la communication environnementale comme un catalyseur de transformation du métier. Pour lui, il est essentiel de repenser la communication dans son ensemble, et cela passe par ses stratégies et ses processus créatifs, sur lesquels nous nous penchons dans ce mémoire.

1.2 Les agences à vocation environnementale

Comme nous venons de le voir, les agences de communication ont la possibilité d'intégrer la dimension environnementale dans leurs valeurs d'entreprise et modèles d'affaires. Cependant, Blank et al. (2022) expliquent qu'il est important de distinguer les entreprises qui *ont* des valeurs de celles *fondées* sur des valeurs. Si les auteurs ne précisent ce que signifie le fait d'*avoir* des valeurs, ils soulignent que toute entreprise en possède, au même titre qu'une mission et une vision. En revanche, *être fondé* sur des valeurs implique pour eux quelque chose de plus exigeant :

Être fondée sur des valeurs signifie que certaines valeurs sont sacrées, que tout le monde au sein de l'entreprise les connaît, les respecte et les met en œuvre. Aucune décision importante ne peut être prise si elle n'est pas en accord avec ces valeurs. Personne ne peut accéder à un poste à responsabilités s'il n'a pas fait la preuve qu'il comprend ces valeurs et qu'il est aligné avec elles. Et aucune offre nouvelle ne peut être saisie par l'entreprise si elle est en conflit avec ces valeurs. Les valeurs sont le cœur et l'âme de l'entreprise responsable. Ce ne sont pas juste des mots. Ce sont des normes inspirantes qui guident toutes les prises de décisions dans l'entreprise, à tous les niveaux. (Blank et al., 2022, p.46.)

Dans notre travail, nous nous intéressons aux agences de communication à vocation environnementale (AVE), organisations qui portent leurs valeurs dans leurs relations, dans leurs pratiques internes et dans leurs modes de fonctionnement (Bonnel, 2016). C'est pourquoi nous nous penchons sur les agences qui *sont fondées* sur des valeurs, et spécialement celle de l'environnement.

Maintenant que nous venons de préciser et définir notre terrain de recherche, il est désormais temps de regarder leurs caractéristiques.

1.2.1 Les caractéristiques des agences de communication

Les agences à vocation environnementale, comme toutes autres agences de communication, possèdent des caractéristiques, qui les différencient des autres entreprises. Principalement, elles reposent sur un modèle d'affaire fondé sur l'apport d'une valeur ajoutée, stratégique et créative qu'elle met au service des objectifs organisationnels d'une entreprise cliente.

C'est pourquoi ces organisations clientes font appel aux agences de communication pour créer à leur place des stratégies, plans de communication, campagnes, etc., qu'ils utiliseront pour leur propre entreprise. Les organisations clientes externalisent alors certaines tâches liées à la communication pour les confier aux agences, reconnues pour leur travail intellectuel, non standardisé et non substituable (Bérubé, 2018; Pratt, 2006).

Les agences ne vendent pas uniquement l'exécution d'une idée ou un produit fini, elles proposent une conception stratégique et créative qui sera évaluée sur sa valeur avant de l'être sur son coût :

Agencies are not traditionally paid for their pitch. The pitch is the opportunity for an agency to demonstrate its potential to add value to a product campaign or to a client; final selection is not made on cost (which is itself unclear at this stage), rather on the strategy and mode of presentation of the campaign. (Pratt, 2006, p. 9)

En cela, la créativité occupe une place centrale dans les agences de communication, elle les aide à se distinguer de leur concurrent tout en démontrant leur valeur ajoutée dans l'organisation cliente (Pratt, 2006). Cette créativité est mise de l'avant par les différents corps de métiers (stratège, gestionnaire de projet, conseillers, créatifs, programmeurs, etc.) qui collaborent pour répondre à un mandat (Grabher, 2002). Ce travail s'opère dans un cadre délimité par le « triangle de fer » : le respect du budget, des délais et la qualité du projet (Atkinson, 1999; Bérubé, 2018).

Bérubé (2014) met en évidence une dernière caractéristique des agences : le rôle joué par le gestionnaire de compte. Son rôle au sein des agences n'est pas seulement de veiller au respect du triangle de fer, mais celui de filtre entre les clients et les employés. L'autrice explique davantage leur autre rôle :

Or, les gestionnaires de projet doivent également s'assurer de préserver la créativité des travailleurs créatifs. Pour ce faire, les gestionnaires de projet créent en quelque sorte une barrière entre les travailleurs créatifs et les clients. Ils filtrent l'information provenant des clients et la présentent de telle sorte qu'elle n'impactera pas négativement la créativité des travailleurs créatifs. [...] À l'opposé, le gestionnaire de projet doit s'assurer – tout en ne brimant pas la créativité des travailleurs créatifs – que le client sera satisfait du résultat final. [...] Ainsi, ce sont les gestionnaires de projet qui doivent jongler entre la gestion et la création afin de s'assurer que l'équilibre entre ces deux pôles est atteint. Ils sont en quelque sorte garants de la viabilité des organisations dans les industries créatives (Bérubé, 2018, p. 14).

En somme, il existe une panoplie de caractéristiques propres aux agences de communication : l'apport de valeur ajoutée, l'expertise stratégique et créative, la mise à l'avant de la créativité, le respect du triangle de fer et le rôle des gestionnaires. Si ces caractéristiques sont communes entre toutes les agences de communication, les agences à vocation environnementale s'en distinguent par une autre : leur mission environnementale.

1.2.2 Les caractéristiques spécifiques des AVE

Les agences à vocation environnementale se distinguent par leurs normes environnementales (Bérubé, 2018). En adoptant des pratiques responsables, ces agences imposent à leurs employés des codes de conduite fondés sur des valeurs environnementales qui encadrent la réalisation de leurs mandats (Kamoche & Cunha, 2001; West et al., 2008).

Cet engagement se traduit par certains labels. Par exemple, le label B Corp™ est l'une des certifications qui reconnaît l'engagement des entreprises pour la société et l'environnement. Le label s'appuie sur l'évaluation de l'impact B : un outil qui évalue les pratiques réelles de l'entreprise envers les employés, sa communauté, l'environnement, la gouvernance et les clients. Pour être certifié, l'entreprise doit avoir au moins 80 points sur 200. Par exemple, l'organisation peut gagner des points si elle réduit ses déchets et optimise ses ressources (Honeyman et al., 2019).

En France, il existe le label RSE Agences Actives, une autre certification mais qui est dédiée uniquement aux agences conseil en communication. Ce label numérique évalue quatre thèmes au sein des agences : leur vision et gouvernance, la réalisation de leurs mandats, les ressources humaines et les aspects sociaux et l'impact environnemental. Comme pour le précédent label, l'évaluation se fait à partir de pratiques concrètes et par un comité d'experts. Lorsqu'une organisation est évaluée, le comité lui remet un niveau, dans l'ordre du niveau de

maturité : engagé, confirmé, expert ou excellence (*Label RSE Agences Actives de l'AACC et Afnor Certification*, 2024).

Qu'elles adoptent ou non ces labels officiels, les AVE mettent de l'avant les ODD de l'ONU dans leurs actions, leur structure, leur modèle d'affaire.

À titre d'exemple, *MOJO Agency* (<https://mojo-agency.org>), une agence de publicité basée à Bruxelles, en Belgique, contracte uniquement avec des clients qui participent activement à la réalisation des Objectifs de développement durable de l'ONU, en refusant les entreprises polluantes de son portefeuille de client. Aussi, les employés ont décidé de fonctionner sous forme d'une organisation à but non lucratif : tous les bénéfices qu'ils reçoivent servent à payer leurs employés ou à financer des initiatives visant à soutenir le bien commun, dont la transition environnementale.

Poush (<https://www.poush.be>), de son côté, se décrit comme spécialisée en développement durable et ancre directement ce principe dans son ADN. D'ailleurs, l'organisation est certifiée B Corp™. De plus, l'agence possède une charte de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui lui permet d'inscrire ses pratiques dans le respect de l'environnement et la volonté d'avoir un impact positif sur la société. Au contraire de *MOJO Agency*, *Poush* ne refuse pas systématiquement des entreprises qui ne sont pas liées au développement durable.

Adrénaline (<https://www.adrenaline.fr>), un autre exemple d'AVE, est au niveau de maturité trois du label RSE Agences Actives, l'amenant au niveau expert de cette certification. En plus de travailler avec des clients engagés, l'agence a rédigé deux chartes pour encadrer ses pratiques : une de fabrication responsable et une autre de production responsable. Au sein de ces chartes, plusieurs principes, comme celui de trouver des alternatives aux objets matériels, guident la réalisation des mandats par les employés. Aussi, l'agence reverse 1% de son chiffre d'affaires dans le projet *Time for The Planet*, qui finance et crée des entreprises pour lutter contre le dérèglement climatique.

Enfin, un dernier exemple d'AVE est celui d'*Econovia* (<https://econovia.fr>). Comme *Adrénaline*, elle s'engage à reverser 1% de son chiffre d'affaires dans des actions solidaires, vise à réduire son impact écologique en se fournissant et en produisant de manière responsable. Cependant, elle ne possède pas de certification ou du label comme son agence sœur. *Econovia*

se différencie aussi d'autres agences, car elle défend activement dans son travail, l'ensemble des 17 Objectifs de Développement Durable, érigés par l'Organisation des Nations Unies.

Bien que ces initiatives prennent des formes différentes selon les agences et leurs contextes nationaux, elles témoignent d'une même dynamique au sein des AVE : l'intégration des normes environnementales est un élément structurant de l'agence, de son identité et de ses pratiques internes et externes.

Ces organisations restent malgré tout des agences de communication, au sein desquelles « on ne peut pas ne pas être créatif » (Baillargeon, 2022, p.146). En plus de prendre en compte les codes de conduite et les engagements environnementaux dans la réalisation de leurs mandats, les employés se doivent d'être créatifs, car c'est cette valeur ajoutée qui est recherchée par leurs clients (Pratt, 2006).

2 Question de recherche

La question environnementale est actuellement une des grandes préoccupations de notre société. Depuis la prise de conscience du réchauffement de la planète jusqu'à la mise en place des Objectifs de Développement Durable par l'ONU, une mobilisation s'est développée dans notre société autour de cet enjeu (Chabin & Rochard, 2023; Pascual Espuny, 2018).

Afin de rejoindre et d'inciter les populations à changer leurs perceptions et comportements, une nouvelle forme de communication s'impose : la communication environnementale (Catellani, 2009), portée par différentes entités notamment les gouvernements, les OBNL, les groupes d'intérêts et les entreprises. Au nombre de celles-ci, figurent les agences de communication. Face à la préoccupation croissante liée au dérèglement climatique, certaines ont décidé de se structurer et de construire toute leur identité autour de cette question environnementale (Bonnell, 2016). C'est ce que Blank et al. (2022) identifient comme des agences responsables, que nous appelons agences à vocation environnementale (AVE).

Au sein de ces AVE, la question environnementale devient un élément structurant : leurs valeurs, mission, pratiques internes, externes, relations avec leurs parties prenantes sont encadrées par le respect de l'environnement à travers des codes de conduite, des chartes ou d'autres mécanismes de régulation (Blank et al., 2022; Bonnell, 2016).

Ces normes environnementales s'ajoutent à des contraintes déjà inhérentes au travail en agence : le triangle de fer, comprenant le budget, le temps et la qualité du travail (Atkinson, 1999; Bérubé, 2018).

Or Baillargeon (2022) explique qu'en communication, même avec des contraintes, la créativité est toujours attendue. Bien qu'il existe plusieurs types de créativité, la question environnementale demande des changements profonds, donc une créativité qui permet ces effets transformateurs (West et al., 2008).

Les employés évoluent ainsi dans un espace des possibles doublement contraint pour être créatifs : ils doivent respecter les valeurs environnementales de l'entreprise, en prenant en compte les contraintes inhérentes au travail tout en engendrant une idée créative à fort impact.

Cet espace des possible est défini et soutenu par la culture organisationnelle (Driskill, 2018), qui se matérialise notamment à travers les codes de conduite, les valeurs et les pratiques internes de l'organisation (Kamoche & Cunha, 2001; West et al., 2008).

Ces constats nous amènent à nous poser la question suivante : **Comment les employés d'une agence à vocation environnementale négocient-ils leur créativité au sein de leur culture organisationnelle ?**

3 Cadre conceptuel

Notre question de recherche nous amène à mobiliser différents concepts qu'il est important de définir et de comprendre avant toute autre étape. La prochaine partie sera dédiée à l'étude approfondie des concepts clés de l'étude : la culture organisationnelle, la communication environnementale et la créativité.

3.1 La culture organisationnelle

3.1.1 Définition

La culture organisationnelle est, par définition, un système de symboles et de significations partagées (objets, textes, lieux, personnes) permettant aux employés de comprendre le fonctionnement et le sens de l'organisation (Alvesson, 2002; Baillargeon & Bencherki, 2024). La culture organisationnelle se distingue par le fait qu'elle s'ancre dans l'expérience vécue des personnes et crée un cadre dans lequel les comportements, événements et pratiques deviennent compréhensibles et significatifs (Alvesson, 2002). Clifford Geertz ajoute que lorsque nous nous intéressons à la culture d'une organisation, nous ne pouvons pas étudier uniquement ce qui est dit au sein de celle-ci. Nous devons aussi étudier « ce qui est fait de ce qui est dit ». La culture organisationnelle n'est donc pas ce que l'organisation clame mais bien ce qui est vécu et mobilisé par les employés au sein de cette organisation (Baillargeon & Bencherki, 2024, p. 44).

3.1.2 Les trois approches de la culture organisationnelle

Pour l'étudier, nous avons trois possibilités : soit nous pouvons explorer la culture comme une variable, soit comme une racine métaphorique ou soit comme une construction discursive. Le choix n'est pas anodin, il détermine ce que cela implique ontologiquement et méthodologiquement. En clair, il détermine ce que nous cherchons et comment nous pouvons le chercher (Driskill, 2018).

La première approche possible est celle de la culture comme une variable. Dans cette optique, la culture est perçue comme un objet appartenant à l'organisation : c'est une variable parmi d'autres comme la stratégie, les ressources humaines, le budget, etc. Si nous privilégions cette approche, nous nous pencherions sur l'étude d'une causalité pour mesurer des résultats organisationnels (productivité, satisfaction, etc.) : « La culture est pensée comme capable de prédire et donc de provoquer certains résultats » (Driskill, 2018, p.37, traduction libre).

En deuxième approche, nous pouvons comprendre la culture comme une racine métaphorique. Dans ce cas-ci, l'organisation ne possède pas de culture, car elle est la culture. Adopter cette approche, cela revient à comprendre en profondeur la construction des valeurs et pratiques au sein de l'organisation. Dans cette approche, la communication joue un rôle actif : elle façonne et distribue la culture (Driskill, 2018).

Finalement, la troisième approche considère la culture organisationnelle en tant que construction discursive. Cette approche situe la culture dans l'action communicationnelle, ce que Driskill (2018) explique ainsi :

Culture then is more than variable shaped by communication and is more than the organization itself (metaphor) it is continually shaped by and shaping communicative action. As such, this approach challenges us to attend to both individual choice in shaping culture as well as the controlling or constraining influence of culture. (Driskill, 2018, p. 40)

Ces trois approches ne sont pas équivalentes pour notre objet d'étude, ce qui nous oblige à nous positionner théoriquement pour la suite de ce travail.

Nous avons décidé d'adopter la seconde approche, celle de la racine métaphorique, en l'articulant avec la dimension constitutive de l'approche discursive. Driskill (2018) lui-même explique que la troisième approche enrichit et dépasse la seconde, sans pour autant l'exclure.

Nous écartons alors l'approche qui considère la culture comme étant une variable de l'organisation. En effet, cette approche ne nous permet pas de répondre à notre question de recherche, car elle évacue notre sujet d'étude : le rôle actif des employés dans la production et négociation de la créativité dans leur culture. L'approche causale cherche des effets mesurables, alors que nous nous concentrons sur des processus vécus (Driskill, 2018).

Nous privilégions l'approche métaphorique car elle constitue le point de renversement de ces trois approches : l'organisation n'a pas de culture, elle *est* la culture. Nous retrouvons ici une distinction similaire à celle de Blank et al. (2022) entre *avoir* des valeurs et *être fondée* sur des valeurs. Lorsque nous considérons la culture comme une métaphore, nous comprenons que tout est culture : la taille de l'entreprise, sa structure organisationnelle, son mobilier, la façon de parler des employés, etc. (Baillargeon & Bencherki, 2024).

Cependant, seule, elle ne suffit pas pour répondre à notre question de recherche. Elle ne rend pas compte de la constitution mutuelle entre l'organisation et la communication, un

aspect central pour étudier une agence de communication où les rôles, les processus et les interactions font partie de la culture organisationnelle environnementale.

Ce positionnement théorique évite le langage déterministe. De ce fait, la culture ne conditionne pas, ne cause pas ou ne définit pas la créativité. Au contraire, elle oriente, suggère, informe la créativité, autant que la façon d'engendrer la créativité vient constituer cette culture. Or la culture n'est pas intégrée et adoptée uniformément par les employés :

Contrary to the bold claims of much managerial writing, it is important to acknowledge that culture is not just something that can be actively mobilized to make people think, feel, value, and behave in accordance with managerial want, but that culture frequently works as a source of employees' resistance to managerial objectives and control. (Alvesson, 2002, p. 11)

3.1.3 Le fonctionnement de la culture organisationnelle

La culture d'une organisation se manifeste à travers différentes catégories : les valeurs, les éléments symboliques, les rôles, les éléments interactionnels et les variables contextuelles (Driskill et Brenton, 2019 cités par Baillargeon et Bencherki, 2024). Ces catégories sont les différentes formes à travers lesquelles la culture apparaît dans les interactions. Ces interactions sont une manifestation de la culture de l'organisation, mais renforcent aussi la culture de l'organisation. Baillargeon et Bencherki (2024) rappellent ainsi que la culture est performative, car elle se matérialise et se (re)produit à travers nos actions, les textes et nos paroles en même temps qu'elle guide nos actions, nos textes et nos paroles. C'est ce qui contribue au phénomène de cultivation :

Lorsque nous considérons la communication comme la matérialisation de la culture, alors nous comprenons que la culture perdure, car elle est inscrite dans nos affiches, dans les histoires que nous écrivons ou enregistrons, mais aussi dans les technologies que nous mettons en place. Ainsi en cultivant récurrentement, fréquemment les mêmes actions, paroles, discours, texte, règles, rituel, les interactions performant et entretiennent la culture. C'est ce que nous appelons la cultivation. (Baillargeon & Bencherki, 2024, p. 51)

La cultivation induit un autre phénomène : la récursivité de la culture organisationnelle. Baillargeon et Bencherki (2024) l'expliquent dans le paragraphe suivant :

Si la culture est partagée, ce que nous la cultivons ensemble, dans nos interactions quotidiennes, et que nous agissons ensemble en fonction des figures que l'on cultive collectivement. Ainsi, si une valeur (par exemple, l'ouverture) est cultivée dans une organisation, nous devons analyser comment elle amène les gens à parler et à agir de manière spécifique c'est-à-dire des manières qui cultivent cette valeur, qui la matérialisent de manière récurrente. En ce sens, la culture est récursive, c'est-à-dire qu'elle fonctionne de manière circulaire : par

nos actions, nous cultivons des figures qui, en retour, guident ces mêmes actions. (Baillargeon & Bencherki, 2024, p. 52)

La culture fonctionne de manière circulaire, ni fermée, ni déterministe, ce qui signifie que chaque interaction peut devenir une occasion de changer ou façonner différemment la culture. Certaines organisations essayent de stabiliser et homogénéiser la culture autour de valeurs communes, en créant une culture forte :

Il faut, selon eux, créer une culture unique et forte, suscitant l'adhésion de tous les employés et éclipsant les interprétations alternatives ou les contre-cultures au sein de l'organisation. Dans la pensée fonctionnaliste, la culture sert ainsi à guider l'ensemble des employés vers des objectifs partagés et des manières de faire communes. Cette perspective de la culture demeure dominante dans les entreprises où les services des ressources humaines cherchent à recruter des personnes dont les valeurs et croyances correspondent à celles de l'organisation et où les personnes qui ne les partagent pas sont soit « formées » pour y adhérer, soit mises de côté. Ainsi un mécanisme important de la reproduction culturelle réside dans le processus formel par lequel les gens sont sélectionnés pour faire partie de l'organisation et sont sanctionnés lorsqu'ils dévient des comportements attendus. (Baillargeon & Bencherki, 2024, p. 47)

Dans les AVE, les valeurs environnementales sont un des piliers de l'organisation, et donc de la culture organisationnelle. C'est pourquoi certaines organisations créent une culture forte autour de cette valeur pour la préserver. Toutefois, les tensions, les dissensions, les désaccords font autant partie de la culture, même si celle-ci repose, en apparence, sur une culture forte.

En conclusion, la culture organisationnelle est performative et réursive : « Cela veut aussi dire que la culture ne pose pas que des limites, c'est un élément qui est entretenu et maintenu, qui peut être influencé. » (Baillargeon & Bencherki, 2024, p. 63). La culture est un élément dynamique qui influence et qui peut être influencé par les acteurs, ne fermant pas les portes à la négociation.

Les employés d'une AVE agissent en fonction de la compréhension et l'expérience qu'ils font de leur culture organisationnelle, qui est entre autres composée de valeurs environnementales. Comme la culture est dynamique, cette compréhension et cette expérience n'agissent pas comme un ensemble de règles dictées explicitement, mais se (re)construisent au fil des interactions quotidiennes. Ainsi, la négociation qu'ils vont faire de leur créativité se trouve dans l'espace créé entre le panel d'actions possibles et les actions réalisées. En effet, les employés ne font pas que reproduire, ils adaptent, négocient et interprètent les différentes options qui s'offrent à eux (Baillargeon & Bencherki, 2024).

Au sein des AVE, ce qui est cultivé collectivement, ce sont les valeurs et principalement les valeurs environnementales (Bonnel, 2016). Elles constituent l'ensemble de symboles partagés autour desquels la culture organisationnelle se construit et se reproduit. La culture se matérialise alors dans et par la communication, qui, elle aussi, est teintée de ces valeurs environnementales (Driskill, 2018). C'est pourquoi la prochaine section du cadre conceptuel porte sur la communication environnementale.

3.2 La communication environnementale

3.2.1 Définition

La communication environnementale est pensée comme « l'ensemble des pratiques de communication à destination du public entreprises par tout acteur et portant sur le thème de l'environnement. » (Kane, 2022, p. 102). L'auteur insiste que n'importe quel acteur, même les industries polluantes, portent la communication environnementale. Ce n'est pas un domaine uniquement réservé aux environnementalistes vertueux (Kane, 2022).

Kane (2022), s'appuyant sur Cox (2010), soutient que la communication environnementale comporte deux buts généraux : un constitutif et un pragmatique.

D'un côté, elle est constitutive dans la mesure où tant les échanges verbaux ordinaires que les communications médiatisées technologiquement (presse, radio, Internet, etc.) ont une influence importante sur la perception individuelle et collective tant du social que de l'environnement dit naturel. D'un autre côté, la communication est pragmatique : il faut entendre par là qu'elle permet d'apporter des solutions concrètes sous forme de conscientisation, de persuasion, de mobilisation, d'éducation, etc. La communication est de ce fait le médium (moyen) incontournable de production, de médiation, de négociation et de décision entre les différentes propositions en concurrence pour la résolution des problèmes environnementaux auxquels nous sommes collectivement confrontés. (Kane, 2022, pp. 102-103)

Toutefois, la communication environnementale n'est pas une discipline neutre, c'est une discipline de crise, qui étudie et intervient pour régler ou atténuer la crise climatique. En tant que discipline de crise, la communication environnementale se voit conférer une justification et une responsabilité d'agir dans l'urgence pour changer les choses (Nils Peterson et al., 2007).

Cette définition de communication environnementale comme discipline de crise implique de clarifier le lien entre la communication et l'environnement.

3.2.2 Modèles liant développement durable et communication

Bien que Libaert (2010) parle davantage de développement durable que d'environnement, ces cadrages sont intéressants à reprendre pour comprendre la relation entre environnement et communication.

Tout d'abord, reprenons la définition du développement durable, théorisée en 1987 par Gro Harlem, Premier ministre norvégien, et reprise par Libaert (2010, p. 17) : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs ».

À partir de cette définition, Libaert (2010) propose cinq modèles pour penser la communication environnementale :

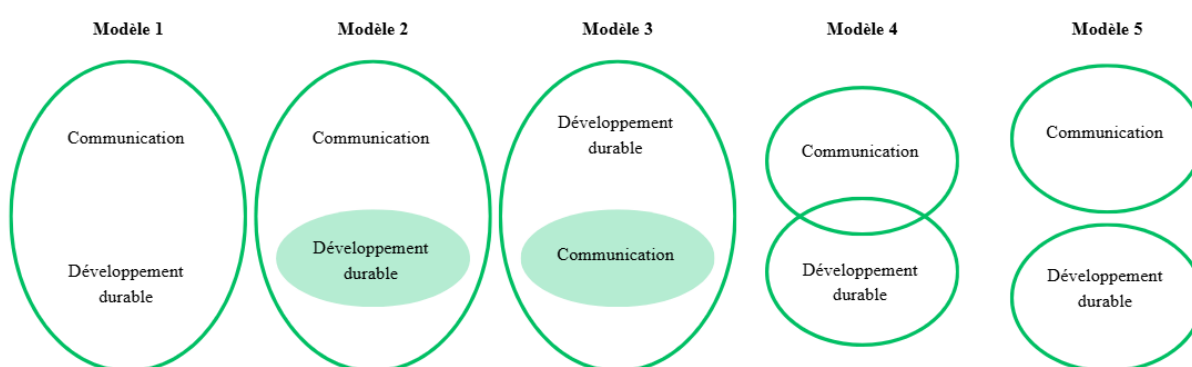


Figure 1 – Les cinq combinaisons entre le développement durable et la communication, modèle adapté (Libaert, 2010, p. 20)

1. Une discipline à part entière

Dans ce premier modèle, la communication environnementale est vue comme une discipline autonome qui a sa propre réalité et son espace de pratiques où chaque forme de communication permet de résoudre divers problèmes environnementaux. Nous parlons alors communication durable ou environnementale. Cette discipline est présentée comme étant la seule réponse aux urgences et questions environnementales (Libaert, 2010).

Cette acception, est soutenue par Pascual Espuny (2022) qui défend la communication environnementale comme une discipline opératoire et instrumentale, capable de décrire des phénomènes et de produire des moyens d'agir. Les recherches faites dans ce domaine ont donc pour finalité d'être utiles socialement.

2. Le développement durable est un champ de la communication

Ce modèle suggère que le développement durable est intégré dans la communication et existe comme un thème ou une composante dans celle-ci. Le développement durable est une action de la communication, un artifice communicationnel, car « tout est de communication ». (Libaert, 2010, p.21). La communication environnementale devient alors de la communication *sur* le développement durable, s'opposant au premier modèle qui considère la communication environnementale de manière holistique.

Kane (2022) ajoutera que la communication environnementale est un domaine de spécialité de la communication, une forme de communication qui s'intéresse au développement durable. Il précise que ce champ est apparu aux alentours des années 1980, à la suite d'une prise de conscience sociétale de l'importance des enjeux liés à l'environnement. Vu comme cela, la communication environnementale est donc un espace de pratiques, qui regroupe toutes les formes de communication (orale, écrite, visuelle, digitale, non verbale et artistique) et qui permet que l'environnement soit considéré par les sciences humaines et sociales (Kane, 2022; Mauger, 2017).

3. La communication est un champ du développement durable

Contrairement au deuxième modèle, le troisième modèle propose que la communication soit intégrée dans le développement durable. Nous avons besoin de communication pour médiatiser et faire connaître le développement durable. Dans ce modèle, la communication endosse un rôle instrumental afin de sensibiliser toutes les parties prenantes sur le développement durable (Libaert, 2010).

4. Deux domaines distincts avec un point commun

Dans une quatrième perspective, la communication et le développement durable sont vus comme deux champs d'études distincts où la communication environnementale est à l'intersection de ces deux domaines. La communication environnementale est donc un domaine interdisciplinaire (Libaert, 2010; Mauger, 2017).

Mauger (2017) ajoute que ce domaine permet de corréliser les injustices environnementales et sociales afin d'atteindre une justice environnementale.

Kane (2022) insiste que cette vision de la communication environnementale permette de la voir comme un domaine de recherche au centre de l'articulation entre les théories de la communication avec les théories environnementales.

Pascual Espuny (2022) ajoute dans son article que la communication environnementale est une étude interdisciplinaire qui mélange la communication et les études environnementales tout en mélangeant d'autres sphères telles que les études politiques.

5. Deux domaines totalement distincts

Le dernier modèle explique que la communication et le développement durable se développent chacun de leur côté sans jamais être en relation. Chacun possède un système qui lui est propre. Libaert (2010) ajoute :

Dans cette optique, une perception fréquente est que non seulement il y aurait disjonction des deux sous-systèmes, mais que celle-ci tangenterait une vision d'opposition, la communication empêchant l'apparition d'un réel développement durable. L'exigence appelée par certaines ONG environnementales d'un « vrai développement durable », c'est-à-dire d'un développement durable dont serait exclue la communication, s'inscrit fréquemment dans cette cinquième optique. (Libaert, 2010, p.22)

Les modèles proposés par Libaert (2010) constituent des idéaux-types de la communication environnementale, permettant de réfléchir à la façon dont le travail des agences se produit en regard des valeurs environnementales de sa culture.

3.3 La créativité

3.3.1 Distinction préliminaire

Dans un premier temps, il est nécessaire de savoir distinguer la créativité de l'innovation. La créativité est le processus de génération d'idées nouvelles alors que l'innovation est plutôt l'adoption de ces nouvelles idées dans un environnement social. L'innovation permet une transformation, donc permet une action, tandis que la créativité est un processus de sélection des idées qui est préalable à cette transformation (Manuel Brito & PC Fernandes Thomaz, 2022).

Les deux notions se distinguent par quatre caractéristiques : l'objet, les lieux d'apparition, les acteurs et le rapport à la rentabilité économique (Auger, 2009). Ces caractéristiques sont reprises dans la figure suivante permettant de comparer les notions de créativité et d'innovation.

	Créativité	Innovation
<i>Processus</i>	Cognitif	Social
<i>Objet</i>	Création d'idées	Mise en œuvre et diffusion des idées
<i>Lieux d'apparitions</i>	Par les individus ou groupes restreints	Par l'organisation, dans la société
<i>Acteurs</i>	Spécialistes de leurs domaines	Intelligence sociale du contexte
<i>Rapport à la profitabilité économique</i>	Motivation intrinsèque	Motivation extrinsèque

Figure 2 – La distinction de la créativité par rapport à l'innovation d'après les écrits de Auger (2009) pp. 107-110.

La figure 2 ci-dessus nous démontre que la créativité est davantage un processus cognitif tandis que l'innovation est un processus social. La distinction étant faite, nous pouvons désormais définir la créativité.

3.3.2 Définition

Par définition, une idée créative est une idée pertinente dans un contexte précis et originale par rapport aux autres réponses existantes (Baillargeon, 2022; Kilgour & Koslow, 2009). Amabile et Pratt (2016) ajoutent à cette définition « la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble. » (p.158, traduction libre).

Toutefois, West et al. (2008) expliquent qu'il faut savoir différencier la petite créativité de la grande :

There is perhaps a distinction to be made here between “little-c” creativity and “big-C” creativity. “Big-C” creativity occurs when practitioners are able to create an advertisement that has a major impact on how customers think, feel, or perceive an offering. On the other hand, “little-c” creativity is more about routine problem solving and how offerings advertised fit into customers’ everyday lives. (West et al., 2008, p.42)

Dans notre étude, nous nous intéressons aux processus créatifs des agences qui souhaitent réformer la communication pour prendre en compte des enjeux environnementaux qui dépassent la résolution de problèmes routiniers, ce qui correspond à la grande créativité (Bonnell, 2016; West et al., 2008).

3.3.3 Comprendre le processus créatif

Dans ses écrits, Baillargeon (2022) explique que pour explorer la créativité, nous pouvons le faire via deux entrées : soit en regardant la production de l'idée créative ou sa réception. Le premier pôle permet de comprendre que la créativité résulte de la façon dont un ou un groupe d'individus produit une idée créative en fonction d'un environnement et de ses contraintes. Le deuxième pôle permet d'étudier les facteurs déterminant la façon dont un public percevra cette créativité. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à la production de l'idée créative plutôt qu'à sa réception car nous nous concentrons sur les employés et non sur la réception de leur travail dans la population.

La compréhension de l'écosystème organisationnel est alors primordiale pour appréhender le processus créatif des employés. En effet, étant donné que les pratiques sont adaptées aux contextes, publics et aux objectifs du mandat, il est nécessaire de saisir les contraintes et les opportunités qui découlent de l'environnement de l'agence (Kilgour & Koslow, 2009). La créativité des employés se situe dans les frontières qui délimitent ce qui est possible et acceptable de faire ou non au sein même de l'organisation (Kamoche & Cunha, 2001).

3.3.4 Le modèle componentiel dynamique de la créativité et de l'innovation

C'est précisément dans cet environnement de frontières qu'Amabile et Pratt (2016) ont théorisé le modèle componentiel dynamique, c'est-à-dire fondé sur des composantes interdépendantes, de la créativité et de l'innovation. Dans celui-ci, ils mettent à jour un modèle fondateur de la créativité de 1988 qui explique comment l'environnement de travail interagit directement avec la créativité des employés. Le modèle se concentre sur la créativité en organisation à deux niveaux : d'abord individuel, ensuite organisationnel.

Du point de vue individuel, les auteurs identifient trois composantes nécessaires à la créativité qui sont à la fois stables et à la fois amenées à changer à la suite d'interactions sociales. D'abord, il y a la motivation intrinsèque de réaliser la tâche, qui se résume simplement en le plaisir, la volonté d'effectuer la tâche par l'individu. Ensuite, nous retrouvons les compétences liées au domaine, ce que les auteurs considèrent comme les talents, les savoir-faires spécifiques au domaine. Plus l'employé possède des compétences variées, plus il produit des idées créatives et nouvelles. Finalement, nous observons les processus pertinents à la

créativité, se traduisant par la capacité à faire des associations nouvelles, à prendre des risques, et par des compétences cognitives et des traits de personnalités (Amabile & Pratt, 2016).

Au niveau organisationnel, nous identifions aussi trois composantes nécessaires à la créativité, analogues à celles individuelles. Premièrement, la motivation à innover doit être le moteur du point de vue organisationnel. Il s'agit des orientations que prend l'entreprise et qui se retrouvent dans les décisions et comportements de la direction, pas dans les détails des mandats. Deuxièmement, nous distinguons les ressources dans le domaine de la tâche, qui peuvent se matérialiser à travers les budgets, une structure efficace, des personnes compétentes et du temps en suffisance pour explorer les nombreuses possibilités créatives. Troisièmement, nous recensons les compétences en gestion de l'innovation. Cela inclut de la communication ouverte, la collaboration entre les équipes, l'absence de lourdeur administrative ainsi que des retours et récompenses sur les efforts et succès créatifs (Amabile & Pratt, 2016).

Dans ce modèle, les auteurs insistent sur le caractère multiplicatif des composantes de l'innovation :

[...] in the sense that all organizational components are necessary for innovation (that is, none can be zero) and, generally, the higher the level of each of the components, the greater the likely success of the ultimate innovation. In other words, in the absence of the motivation to innovate, or resources in the task domain, or skills in innovation management, innovation cannot happen (Amabile & Pratt, 2016, p. 163).

Ils ajoutent plus tard dans leur texte que ce même caractère est applicable pour tout ce qui est relatif à la créativité : si l'une des composantes est absente, alors la créativité ne peut pas émerger (Amabile & Pratt, 2016). De plus, ils expliquent que le système est un système ouvert, ce qui signifie qu'il est soumis aux forces sociales, économiques et culturelles externes à l'organisation qui peuvent influencer les relations entre les composantes (Amabile & Pratt, 2016).

En 2016, Amabile et Pratt (2016) ont actualisé le modèle componentiel original de 1988, en y apportant quelques révisions majeures dont le lien entre l'environnement et les individus. Auparavant, le modèle de 1988 soutenait que les composantes organisationnelles avaient une influence uniquement sur le processus créatif. Depuis, les deux auteurs ont confirmé cette influence, mais pour en avancer un autre: l'environnement organisationnel agit également sur les composantes individuelles liées à la créativité : la motivation à innover, les ressources dans la tâche et les compétences en gestion (Amabile & Pratt, 2016).

L'autre grand apport du modèle de 2016 est la boucle de progression dynamique. Cette boucle veut que s'il existe une progression dans les actions quotidiennes, alors la motivation sera renforcée. Cet apport de motivation renforce à son tour la créativité, qui pousse à la progression. C'est ce qui crée une boucle dynamique qui est influencée par l'environnement de travail. Amabile et Pratt (2016) précisent toutefois que cette boucle n'est pas active dans toutes les conditions : il est nécessaire d'avoir un travail porteur de sens pour qu'elle s'active.

Pour les auteurs, un travail porteur de sens est perçu comme étant « positif et significatif », ce qui signifie que le travail vaut la peine d'être fait, il a de la valeur (positif) et qu'il est important (significatif) (Amabile & Pratt, 2016, p. 174, traduction libre). Toutefois, ce n'est pas parce qu'il a de la valeur et qu'il est important, que le travail porteur de sens est forcément lié avec le plaisir : il peut impliquer des sacrifices ou des obligations. En outre, les auteurs rappellent que le sens est subjectif : ce qui est porteur de sens pour un employé ne l'est pas obligatoirement pour un autre.

Le sens influence directement la créativité de quatre façons : il peut nourrir la motivation intrinsèque, qui nourrit à son tour la créativité. Le sens renforce aussi la boucle de progression en alimentant la persévérance face aux obstacles et aux échecs créatifs. Par ailleurs, il conditionne l'efficacité des discours de la direction sur l'innovation ou la créativité. Enfin, le sens agit à travers les orientations au travail, qui détermine si l'employé perçoit le travail créatif comme motivant (Amabile & Pratt, 2016).

Les orientations au travail sont des « évaluations internalisées sur ce qui rend le travail digne d'intérêt » (Amabile & Pratt, 2016, p. 171, traduction libre). Ce sont des convictions relativement stables, propres à chaque individu, et qui sont construites à travers le temps et les expériences (famille, média, éducation). Il existe différents types d'orientation au travail, mais nous allons nous concentrer sur celle qui est directement liée avec notre sujet : l'orientation vocation/service. Dans celle-ci, la vision du travail est la suivante : « considérer le travail comme un moyen d'atteindre un objectif supérieur, tel que la sauvegarde de l'environnement » (Amabile & Pratt, 2016, p. 172, traduction libre). Les auteurs associent cette orientation à une motivation prosociale : le désir de contribuer à une mission plus grande que soi, ce qui accentue la créativité.

Cependant, les auteurs ajoutent une condition pour que l'employé ait une orientation de type service:

[...] the individual would have to identify with these specific values of the organization—either because he or she personally placed a strong value on the type of innovation targeted by the organization, prior to joining it, or was socialized to do so by the organization (Pratt, 1998). (Amabile & Pratt, 2016, p. 167-168)

Le modèle componentiel dynamique de la créativité nous a permis de comprendre comment les composantes individuelles influencent la créativité des employés. Cependant, il s'agit de composantes propres à chaque individu, or, nous nous intéressons à la créativité des employés. La négociation de la créativité se fait au niveau individuel mais aussi au niveau collectif. C'est pourquoi nous allons comprendre comment la créativité se déploie concrètement dans un environnement collectif et situé.

3.3.5 Le niveau collectif et situé de la créativité

Lynch et West (2017) mettent en évidence que la diversité des fonctions au sein d'une équipe favorise la créativité et l'innovation radicale. Pour les auteurs, dans une agence, les équipes sont formées autour des mandats et donc, ils sont interdépendants dans leur tâche.

Toutefois, même si les connaissances et expertises d'une équipe sont multiples, ce n'est pas suffisant pour avoir des idées créatives. En effet, il est important que ce capital de connaissance soit activement mobilisé et partagé. Une équipe créative est une équipe qui sait mobiliser de façon pertinente les connaissances de chaque membre (Lynch & West, 2017).

Afin de mieux comprendre le niveau collectif, nous avons choisi le cadre théorique des 5A, développé par Glăveanu en 2013. Cette approche, davantage centrée sur les dynamiques présidant à la créativité, permet de concevoir la créativité comme l'interdépendance entre cinq éléments : l'acteur, l'action, l'artefact, l'audience et les affordances. Le cadre est d'autant plus pertinent car il permet de comprendre le processus créatif comme étant individuel et collectif, interne et ancré dans l'environnement.

Tout d'abord, l'**acteur** est considéré comme une personne intégrée dans un contexte socioculturel spécifique et comme entretenant des relations sociales. Cet acteur est façonné par son environnement social tout en étant actif dans celui-ci. Glăveanu (2013), à l'instar d'Amabile et Pratt (2016) considère que les caractéristiques personnelles de l'acteur s'expriment et sont mises en scène grâce aux interactions que celui-ci entretient avec d'autres acteurs.

Ensuite, l'**action** créative résulte d'une interconnexion entre les mécanismes cognitifs internes de l'acteur et la matérialisation concrète de la création. Elle est donc autant matérielle

que symbolique et à la fois interne et externe. L'action créative se situe entre les acteurs, les audiences et les artefacts (Glăveanu, 2013).

Pour sa part, l'**artefact** est considéré comme le résultat de l'action créative. Glăveanu (2013) insiste sur le fait que cet artefact est placé dans un contexte culturel et historique qu'il faut prendre en compte lors de son interprétation. L'artefact peut être soit matériel, conceptuel ou performanciel. De plus, l'artefact n'est pas nécessairement le produit fini du processus de création : des objets intermédiaires (maquettes, croquis, idée lancée en remue-méninges) sont autant d'artefacts dans le processus.

À la suite, nous trouvons l'**auditoire**. Il s'agit autant du public qui réceptionne l'artefact que de toutes les personnes contribuant à un moment ou un autre au processus de création (ex. : collègues de travail, patron, client). C'est un élément à ne pas oublier car l'auditoire joue un rôle important dans la reconnaissance d'un artefact comme étant créatif (Glăveanu, 2013).

Finalement, les **affordances** correspondent aux limites et aux possibilités imposées par l'environnement social sur le processus créatif. Elles constituent les conditions matérielles, culturelles et sociales qui délimitent l'espace des possibles, les frontières (Glăveanu, 2013). Dans les cas d'AVE, les affordances incluent notamment les valeurs environnementales.

Ces cinq éléments sont intéressants pour comprendre les interdépendances liées au processus créatif. Il reste cependant à comprendre selon quelles conditions une idée est jugée créative, ce que nous allons faire grâce à la notion d'utilité contextuelle développée par Amabile et Pratt (2016).

3.3.6 La notion d'utilité contextuelle

Amabile et Pratt (2016) précisent l'importance de la notion d'utilité contextuelle. L'utilité contextuelle explique qu'une idée créative n'est pas seulement créative parce qu'elle est nouvelle mais aussi parce qu'elle s'aligne avec les objectifs et valeurs de l'entreprise. Ce qui est perçu comme créatif varie selon le domaine, les parties prenantes et le moment de réalisation.

A creative idea may be useful for attaining either an evil aim or a morally good aim, and a fully implemented innovation could do harm or good or both. Thus, in order for creative ideas within organizations to promise constructive outcomes (deemed as such by social consensus) once they are successfully implemented, they must be linked to a socially positive system of values, morals, and ethics. (Amabile et Pratt, 2016, p. 158)

L'utilité contextuelle opère comme un filtre pour les employés à deux niveaux. D'abord, elle agit comme un filtre en interne, elle aide les employés à évaluer si l'idée est acceptable pour leur organisation, mettant donc en évidence les normes et valeurs de l'organisation. Ensuite, le filtre agit en externe, pour leurs clients, dont les attentes régulent aussi le processus créatif (Amabile & Pratt, 2016). Dans les AVE, les deux filtres sont alignés autour des valeurs environnementales, ce qui conduit à une certaine cohérence d'acceptabilité entre les deux niveaux.

3.3.7 Conclusion

En conclusion, la créativité est un processus de génération d'idées qui permet d'arriver à l'innovation. Dans une agence de communication, la créativité est l'ensemble des actions prises par les employés dans le cadre des mandats (niveau individuel), tandis que l'innovation se matérialise dans les livrables reçus et adoptés par les clients (niveau organisationnel) (Auger, 2009). La théorie des 5A de Glăveanu (2013) nous démontre que la créativité se déploie de façon interactionnelle entre plusieurs éléments, alors que le modèle d'Amabile et Pratt (2016) permet de comprendre qu'elle est nourrie et facilitée par le contexte organisationnel. La notion d'utilité contextuelle, quant à elle, rappelle que la pertinence de la créativité est toujours jugée en regard du contexte dans lequel elle s'inscrit. En bref, la créativité peut apparaître à deux niveaux : au niveau individuel ou collectif. Dans les deux cas, elle est influencée par son environnement social. Au sein d'une AVE, ces deux niveaux possèdent un élément de convergence : ils sont tous les deux traversés par la culture organisationnelle environnementale qui façonne les acteurs, définit les mandats, oriente les motivations et évalue les projets.

4 Méthodologie

La partie suivante concerne les décisions méthodologiques qui ont été prises pour répondre à notre question de recherche. Elles découlent de notre positionnement théorique et de la nature de l'objet de recherche étudié. Nous allons donc revenir sur notre choix de méthode, nos participants, notre analyse des résultats ainsi que nos considérations éthiques.

4.1 Méthode qualitative

Tout d'abord, nous avons privilégié une approche qualitative, plus pertinente avec notre question de recherche (Paillé, 2022). La culture organisationnelle étant définie comme un système de significations se révélant au travers des interactions (Alvesson, 2002; Baillargeon & Bencherki, 2024), la méthode qualitative est réputée être la plus adaptée pour comprendre les phénomènes à travers les perceptions des acteurs, ce que nous recherchons directement avec notre question de recherche (Gaudet & Robert, 2018). Driskill (2018), dont les travaux se concentrent sur des méthodes qualitatives, le souligne lui-même : « Un praticien, par exemple, pourrait se charger d'une enquête culturelle, mesurer la culture, puis supposer que les changements suggérés par les résultats de l'enquête entraîneront un gain pour l'entreprise. Bien que bien intentionnés, de tels efforts peuvent échouer par manque de compréhension de ce qui est mesuré. » (Driskill, 2018, p. 47, traduction libre).

Le choix de l'approche qualitative s'est alors fait naturellement au vu de notre objet de recherche afin de capter toutes les nuances, subtilités et complexité que nous offre notre terrain d'étude. C'est d'autant plus vrai, que l'auteur mobilisé le justifie lui-même : « les conclusions d'une personne sur la culture organisationnelle peuvent être différentes de celles qu'un autre individu pourrait tirer » (Driskill, 2018, p. 86, traduction libre). C'est aussi pour cela que notre problématique est large et ouverte, afin de se laisser surprendre par la richesse de ce qui a émergé (Paillé, 2022).

4.1.1 Une recherche empirico-inductive

Notre recherche est empirico-inductive. Cette posture s'inscrit dans le prolongement de la méthode qualitative choisie, elle part du terrain pour faire émerger des thématiques plutôt que de mettre à l'épreuve des hypothèses préétablies (Gaudet & Robert, 2018).

Fardet et al. (2023) définissent la démarche en mettant l'accent sur trois phases clés. Premièrement, les chercheurs doivent partir de l'observation de la réalité et faire l'expérience

du terrain. Ils mettent alors de côté les *a priori* théoriques et se laissent surprendre par les expériences et perceptions des participants. Ensuite, à partir des données récoltées, les chercheurs tentent de faire remonter des tendances, des phénomènes. Enfin, les chercheurs font émerger des idées, hypothèses et concepts permettant de structurer une théorie sur le sujet.

Dans notre étude, les cadres théoriques ont orienté la construction du guide d'entretien sans servir de grille d'analyse. Un codage thématique a permis de faire remonter trois axes thématiques et ceux-ci ont servi pour dresser des constats et répondre à notre question de recherche.

4.2 Le terrain de recherche et les participants

4.2.1 *Le terrain de recherche*

Notre recherche s'est déroulée auprès de Com'enviro¹, une agence de communication à vocation environnementale québécoise d'environ une vingtaine d'employés. La collecte de données a eu lieu entre octobre 2025 et janvier 2026 auprès de cette agence, dans laquelle nous avons effectué un stage de sept mois.

4.2.2 *Les participants*

Au sein de Com'enviro, nous avons interrogé huit employés non-décideurs, c'est-à-dire des personnes sans pouvoir de décision stratégique au sein de l'organisation. Par exemple, ils n'ont pas accès aux réunions de directions ou de pilotage de l'organisation.

Avoir choisi les seuls employés non-décideurs ne relève pas d'un simple hasard. En effet, nous étudions la négociation de la créativité dans une culture organisationnelle environnementale. Cette négociation se passe au niveau exécutif, étant donné que le niveau de la direction ou des conseillers prend des décisions pour réformer ou changer l'organisation, qui ont une influence sur la culture organisationnelle. Nous nous intéressons à ceux qui font l'expérience quotidienne des contraintes, des opportunités et de la créativité. Ce choix est cohérent avec la posture d'Alvesson (2002) qui explique que les employés sont ceux qui négocient la culture, qui ne la subissent pas passivement.

Les huit participants ont des parcours d'étude relativement variés, mais ils sont tous réunis autour d'un engagement commun : celui de la lutte contre les changements climatiques.

¹ Il s'agit d'un nom fictif que nous allons employer tout au long de ce mémoire afin de préserver l'anonymat de l'agence.

La majorité d'entre eux ont entre 1 et 3 ans d'ancienneté, ce qui leur permet d'être suffisamment à l'aise pour parler de la culture organisationnelle, sans en être les fondateurs. Aussi, les participants ont des rôles différents au sein de l'agence : ne possédant pas les mêmes rapports aux mandats, leur rapport à la créativité est donc différent.

Le tableau suivant présente le profil général des participants. Il est important de noter que les prénoms sont fictifs afin de préserver l'anonymat des participants.

<i>Prénoms fictifs</i>	<i>Poste</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Formation</i>
Laurie	Chargée de projet	1 à 3 ans	Sciences politiques
Maxime	Chargé de projet principal	1 à 3 ans	Domaine culturel et sciences politiques
Sarah	Chargée de projet principale	1 à 3 ans	Sciences politiques
Clarice	Chargée de projet	3 à 5 ans	Sciences politiques
Julien	Chargé de projet	1 à 3 ans	Sciences politiques et environnement
Émilie	Chargée de projet principale	1 à 3 ans	Sciences politiques et communication
Pierre	Adjoint administratif et aux communications	1 à 3 ans	Domaine culturel
Alphonse	Chargé de projet principal	3 à 5 ans	Sciences politiques et communication

Figure 3 – *Le profil des personnes participantes.*

Nous notons comme caractéristique de notre terrain que la grande majorité des participants sont issus d'une formation en sciences politiques. Cette homogénéité des profils peut suggérer qu'un profil-type est recruté par Com'enviro : des personnes formées à penser aux enjeux sociaux et politiques.

4.3 Notre positionnement

Avant d'expliquer comment nous avons procédé pour récolter et analyser les données, nous voulons prendre un moment pour expliquer notre posture, étant donné que nous étions en stage sept mois dans l'agence où nous avons fait notre collecte de données.

Ce stage nous a permis de développer une connaissance approfondie des mécanismes internes, du vocabulaire utilisé et de développer un lien de confiance avec les participants, ce que préconise Gaudet & Robert (2018) pour obtenir des résultats satisfaisants en les encourageant à s'exprimer librement.

Si notre présence au sein de Com'enviro pouvait s'apparenter à de l'observation, elle ne l'était pas. En effet, les participants étaient informés de notre statut de stagiaire. Aussi, seules les données récoltées pendant les entretiens représentent le corpus d'analyse et tous les participants ont reçu le même traitement lors des entrevues.

Cependant, il existe toujours des risques liés à la proximité du chercheur avec ses participants. Le premier est celui de la désirabilité sociale : les participants peuvent avoir eu tendance à adapter leurs réponses pour satisfaire les attentes des chercheurs, même si celles-ci ne leur ont jamais été communiquées (Lemaine, 1965). Pour limiter ce risque, les questions étaient ouvertes afin de laisser aux participants l'espace pour s'exprimer.

Le second est le risque des biais propres aux chercheurs. En tant que stagiaire, nous entretenions une relation de proximité avec les participants mais également de subordination. Ces relations impliquaient des *a priori* concrets : nous pouvions anticiper les réponses, avoir tendance à valider des interprétations cohérentes avec notre propre expérience du terrain, ou encore les participants auraient pu adapter leurs réponses en fonction de notre relation de travail. Pour atténuer ces risques, plusieurs dispositions ont été prises en amont et durant les entretiens. D'abord, nous avons effectué un rappel explicite du cadre de recherche en début d'entretien pour les informer que nous agissions en tant que chercheurs, pas en tant que stagiaires. Ensuite, nous avons réalisé une recherche empirico-inductive, en cherchant à laisser le terrain révéler des éléments marquants plutôt que de confirmer des hypothèses ou expériences. À titre d'exemple, nous avons posé certaines questions dont nous connaissions déjà la réponse pour éviter de faire remonter nos propres expériences et plutôt utiliser uniquement celles des participants.

4.4 Les entretiens semi-dirigés

Pour découvrir comment la créativité des employés est négociée dans la culture organisationnelle des AVE, les entretiens semi-dirigés se sont révélés comme étant la méthode la plus pertinente. Contrairement aux entretiens dirigés qui comportent des questions préétablies, le guide d'entretien semi-dirigé s'organise autour de thèmes que le chercheur souhaite explorer. Cette structure permet d'avoir une homogénéité entre les entrevues et de laisser les participants s'appropriier les sujets, tout en offrant la flexibilité des relances selon le déroulement de la conversation. Dans un entretien semi-dirigé, le chercheur est un facilitateur qui écoute et guide le participant dans ses réponses pour qu'il produise son propre récit (Gaudet & Robert, 2018).

Dans notre étude, le guide d'entretien (annexe 1) a été construit à partir des cadres théoriques mobilisés dans notre cadre conceptuel, notamment les recommandations de Driskill (2018). Ces concepts ont permis d'orienter les réflexions sur ce que nous cherchons à comprendre, ils n'ont pas structuré le guide d'entretien. Notre guide comportait cinq volets : la présentation du participant, la culture organisationnelle de Com'enviro, la sensibilité environnementale, la perception de la créativité, la créativité en pratique.

À l'origine, nous voulions réaliser deux entretiens : l'un avant le mandat et l'autre après. Cependant, Com'enviro traversait une phase de restructuration importante qui nous a poussée à nous adapter, conformément au principe d'adaptation de Gaudet et Robert (2018). C'est pourquoi nous avons décidé de faire un entretien unique d'une durée approximative d'une heure par participant nous permettant de couvrir tous les thèmes du guide. Les entrevues étaient individuelles, permettant de mettre à l'aise les participants et d'éviter l'auto-censure (Gaudet & Robert, 2018). Elles se sont déroulées en ligne, sur la plateforme Microsoft Teams. Chaque entretien a été enregistré, avec le consentement préalable du participant, grâce à l'enregistrement automatique de la plateforme.

4.5 L'analyse des résultats

Avant d'analyser les données récoltées, nous avons retravaillé manuellement les transcriptions automatiques de Microsoft Teams. Une fois que le texte était cohérent, nous avons effectué une anonymisation complète : les prénoms réels ont été remplacés par des prénoms fictifs et toute mention permettant d'identifier des mandats, l'agence, des clients ou d'autres collègues a été transformée ou retirée des transcriptions. L'ensemble des documents anonymisés a ensuite été importé sur le logiciel Libre QDA, développé par l'Université de Sherbrooke, qui simplifie l'étude des transcriptions des entretiens et permet d'identifier les grands thèmes transversaux.

Avant de procéder au codage, nous avons relu chaque entretien et nous avons identifié des premières récurrences. Elles ont été comparées aux notes prises lors de chaque entrevue, ce qui nous a permis de faire ressortir des grands thèmes (Paillé, 2022). Ensuite, sur Libre QDA, nous avons codé manuellement tous ces thèmes et avons relu une nouvelle fois les transcriptions. Au fur et à mesure, nous avons rempli les thèmes avec des verbatims pertinents et significatifs.

Cette démarche s'apparente à l'analyse horizontale décrite par Gaudet et Robert (2018) qui consiste à comparer les analyses de chaque source, dites analyses verticales, pour en faire émerger des thèmes transversaux. Bien que nos résultats reflètent les thématiques de notre guide d'entretien, les thèmes qui les composent ont été définis de façon inductive. Nous obtenons alors trois axes de résultats : un premier sur la créativité, un second sur la culture organisationnelle et enfin, un sur la mise en pratique de la créativité dans la culture organisationnelle.

4.6 Les considérations éthiques

Tout d'abord, nous tenons à préciser que cette recherche a reçu l'approbation du comité éthique de la recherche (CER) - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (numéro de certificat : 2025-4952).

Ensuite, concernant les participants, plusieurs dispositifs ont été mis en place. Avant son entrevue, chaque participant a lu et signé un document d'information et de consentement (annexe 2) présentant les objectifs de la recherche, l'utilisation des données et le droit de retrait. En effet, les participants ont eu le droit de refuser de répondre à une question et de se retirer à tout moment de la recherche, même après que les entretiens avaient déjà été réalisés, et ce, sans aucune conséquence. Chaque participant a consenti à l'enregistrement audio de l'entretien.

Enfin, comme nous l'avons expliqué précédemment, chaque participant a été anonymisé et s'est vu attribuer un prénom fictif, qu'il ne connaît pas. Les prénoms ont été donnés au hasard, ne faisant pas de distinction selon le genre de la personne, complexifiant encore l'identification. L'agence, les mandats, les clients et leurs collègues ont été eux aussi anonymisés.

5 Résultats

Les résultats présentés sont issus des huit entretiens semi-dirigés auprès des employés de l'AVE sélectionnée. Ils sont divisés en trois axes, chacun se rapportant à la question de recherche (« **Comment les employés d'une agence à vocation environnementale négocient-ils leur créativité au sein de leur culture organisationnelle ?** »). Ces axes ont été construits à la suite d'un codage, expliqué en détails dans la partie méthodologie de ce mémoire.

Le premier axe concerne la définition de la créativité, il permet d'identifier qui est l'acteur et quelles sont ses perceptions de la créativité. Le deuxième axe, la culture organisationnelle, permet d'ancrer le terrain, le cadre, dans lequel les employés négocient leur créativité. Enfin, le troisième axe est davantage concret. Il se concentre sur comment cette créativité est négociée dans le cadre donné.

5.1 Axe 1 : Définitions et perceptions de la créativité

Pour pouvoir comprendre l'articulation de la créativité dans le contexte de Com'enviro, nous avons d'abord analysé les définitions de la créativité par les employés et comment elles se matérialisent dans leur quotidien et au sein de leur milieu professionnel. En effet, définir la créativité selon les employés permet de saisir comment ils la défendent, la négocient ou l'abandonnent face à des contraintes dans leur milieu professionnel. Le premier axe permet ainsi de nous concentrer sur l'« acteur » créatif (Glăveanu, 2013).

5.1.1 Les définitions spontanées de la créativité

Au sein de Com'enviro, la créativité n'est pas définie de manière uniforme et ces définitions varient en fonction du rôle hiérarchique, de l'ancienneté et du vécu personnel. L'analyse suivante s'intéresse aux définitions spontanées, à la perception de la créativité professionnelle et de la personne elle-même en tant qu'acteur créatif. Nous remarquons que deux grandes tendances émergent : la créativité est définie soit par une conception expressive soit par une conception stratégique.

La conception artistique et expressive de la créativité se justifie comme l'acte de créer quelque chose de nouveau :

Artistique. [...] créer quelque chose de nouveau. Donc la créativité pour moi c'est vraiment être inventif, mais dans le sens faire du nouveau. (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Créativité ? C'est l'imagination, la création, l'initiative, l'innovation (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Un grand champ vaste de possibles [...] les couleurs ont des agencements presque infinis. (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Sortir des sentiers battus, créer quelque chose qui n'est pas dans un modèle précis (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Nous observons que les participants ont des visions différentes de la créativité, même si ces définitions sont toutes expressives. Pour certains, la créativité est un processus alors que pour d'autres, c'est un résultat. Cependant, d'autres participants apportent une nuance stratégique à la définition davantage artistique de la créativité. De leur point de vue, la créativité n'est pas seulement une capacité ou un résultat, cela peut être aussi de trouver des nouvelles solutions dans un contexte donné en intégrant des nouvelles personnes, des nouvelles façons de faire ou en mobilisant des tactiques déjà connues :

Des gens qui sont prêts à proposer des nouvelles façons de faire, des nouveaux processus, des nouveaux services. (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Il y a cette idée de partir d'un état initial et d'essayer d'améliorer la chose pour la rendre agréable et qu'elle puisse évoquer un message (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Lorsque tu as un mandat en communication, tu as toujours plus ou moins les mêmes étapes à suivre [...] une fois que tu as ta structure, c'est là où tu vas peut-être te dire "tiens je n'avais pas pensé à aller voir cette personne-là aussi".(Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

La créativité c'est utiliser une diversité de tactiques [...] la créativité est prise en compte dans la diversité des actions qu'on peut conseiller à un client (Clarice, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Pour ces participants, la créativité est une combinaison d'artefacts, d'actions ou d'acteurs connus dans un processus en train de se découvrir. La créativité apparaît dans un cadre existant, elle prend alors la forme de la nouveauté, d'une diversification de cette action connue et répétée. De plus, les participants considérant la créativité comme stratégique sont tous chargés de projet, le poste d'entrée de Com'enviro.

La distinction entre ces deux grandes tendances n'est pas simplement anecdotique. De fait, elle permet de comprendre comment les employés abordent les contraintes et les opportunités offertes par leur contexte professionnel, ce qui contribue à maintenir ou à s'opposer à la culture organisationnelle de Com'enviro.

Toutefois, Émilie et Pierre se démarquent lorsqu'ils définissent la créativité de manière spontanée :

Quand j'entends créativité, je pense à du temps. Je pense aussi à du travail d'équipe pour de la créativité, puis il y a une certaine part de liberté. (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

La liberté. Parce que je pense qu'être capable d'être créatif, c'est d'être libre. (Pierre, 1 à 3 ans d'ancienneté, adjoint administratif).

Ils définissent la créativité par ses conditions d'apparition (temps, liberté, équipe) plutôt que par sa nature ou ses productions. Cette vision nous amène à nous questionner sur le contexte professionnel et les conditions créées par Com'enviro pour favoriser ou non cette créativité. Nous allons alors traiter la perception de la créativité dans le milieu professionnel dans la seconde partie.

5.1.2 La créativité dans le milieu professionnel

Encore une fois, les répondants font une distinction entre deux éléments dans les entretiens. De fait, ils séparent tous le fond, le contenu des livrables, de la forme, la mise en page, par exemple :

Com'enviro a toujours été créative dans le fond. Mais pas dans la forme. (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Créatifs ? Sur la forme, non [...] on suit toujours les mêmes modèles. [...]. Sur le fond, oui, mais ça dépend, on n'est pas tous soumis aux mêmes contraintes. (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Ce qui fait la force de Com'enviro, c'est que ça n'a jamais été vraiment trop la forme et plutôt le fond. Et les clients ont toujours reconnu l'organisation pour ça. (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Ce n'est pas une firme qui met de l'avant les belles couleurs, les graphiques et les logos. (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Pour eux, Com'enviro est créative dans le fond, dans le contenu des livrables, et se concentre sur cet aspect, au détriment de la forme. Il s'agit d'un consensus auprès des répondants interrogés. Laurie cite des exemples de cette priorisation du fond sur la forme :

J'étais chargée de faire des gabarits et globalement, je ne me cassais pas trop la tête. J'avais un gabarit clé, un truc que j'avais un peu développé [...] après une fois que le gabarit a été fait, je me suis dit "OK juste en faisant évoluer un peu les couleurs ou quelques motifs, il y a une possibilité de le décliner". [...] il y a eu une innovation au début [dans la forme] et puis après ça été pas mal du copier-coller. (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Tu regardes les signatures courriel de tous les collègues. Il y a 5 ou 6 formats différents [...] on ne met pas beaucoup d'efforts sur la forme mais on se concentre sur le fond et les gens nous reconnaissent pour ça » (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Les participants expliquent aussi que lorsqu'ils réalisent des mandats pour un client, ils vont toujours faire appel à « la même recette », c'est-à-dire au processus déjà réalisé dans le cadre d'un mandat similaire et l'adapter à leur client actuel : « C'est justement une recette qu'on utilise et réutilise et réutilise, c'est pas nécessairement de la créativité [...] si tu fais vraiment un copier-coller d'une recette d'un modèle, une phrase qu'on utilise abondamment, ce n'est pas vraiment créatif. » (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Comme nous le constatons, Com'enviro est reconnue pour sa créativité sur le fond, et ce n'est pas un hasard : il s'agit d'un choix stratégique historique. En effet, plusieurs répondants expliquent que, lors de la création de l'entreprise, il y a eu un parti pris dès le début de ne pas mettre trop d'effort sur la forme mais de tout concentrer sur le fond. Cette décision a façonné l'entreprise et constitue une partie importante de sa culture organisationnelle. C'est alors devenu une évidence partagée qui se transmet entre les employés :

Ce n'est pas dans nos valeurs, ce n'est pas quelque chose [travailler sur la forme des messages transmis], qu'on va mettre de l'avant considérant que nous ne sommes pas une boîte de publicité (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

La créativité dans le milieu professionnel est donc concentrée sur le fond, les employés utilisent les mêmes recettes tout en adaptant le contenu au mandat et au client. Dans ce contexte, nous sommes amenés naturellement à nous demander comment les acteurs, donc les employés, se perçoivent dans l'organisation. Est-ce qu'ils se perçoivent comme des personnes créatives ? Même ceux qui conçoivent la créativité comme une conception expressive ? Et si oui, à quelles conditions ? C'est ce que nous allons découvrir dans cette troisième sous-section.

5.1.3 « Sommes-nous créatifs ? ». Auto-évaluation des participants

Lorsque nous demandons aux participants s'ils se considèrent comme des personnes créatives dans leur milieu de travail, les réponses sont variables. Alors que certains reconnaissent l'être, d'autres savent pertinemment qu'ils ne le sont pas et d'autres sont ambivalents.

D'un côté, nous avons les participants qui se disent créatifs :

Oui [je me considère comme quelqu'un de créatif], parce que j'ai toujours une facilité à penser en dehors de la boîte, à remettre en question des processus. Je ne suis pas du tout quelqu'un qui va suivre des règles ou des consignes juste parce que ça a toujours été comme ça. (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Je pense que oui [je me considère comme quelqu'un de créatif]. [...] la créativité se marie très facilement avec la curiosité. Puis comme je me considère comme très curieuse, j'attrape ces défauts-là aussi de la créativité. (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Oui [je me considère comme quelqu'un de créatif]. [...] je ne suis pas capable de vivre sans créer quelque chose [...] je pensais avant d'arriver ici que j'étais juste créatif au niveau artistique. Mais finalement, j'ai développé une certaine forme de créativité qui m'a fasciné. (Pierre, 1 à 3 ans d'ancienneté, adjoint administratif).

Ils ancrent leurs réponses dans des caractéristiques personnelles, dans des traits de personnalité : la curiosité, la remise en question, l'initiative. Pour eux, la créativité est un trait intrinsèque, lié à qui ils sont et, indépendamment de leur milieu professionnel.

De l'autre, nous avons ceux se considérant comme peu ou pas créatifs :

Pas assez [créative]. Pas assez parce que malheureusement, je n'ai pas assez de temps dans ma vie pour l'être [...] je pense que tous les êtres humains peuvent être des êtres créatifs. Après ça, c'est plus comme avoir le temps de mettre œuvre notre créativité qui varie d'une personne à l'autre (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

Contrairement à leurs collègues qui ancrent leur justification dans leur personnalité, ils justifient davantage ce manque de créativité par des ressources extérieures plutôt que par un manque de capacité individuelle. Émilie explique de manière pertinente que la créativité est intrinsèque à notre façon de fonctionner en tant qu'être humain mais, qu'elle ne se trouve pas assez créative par manque de temps. Elle met alors de l'avant que certaines conditions sont nécessaires pour pouvoir être créatif, propos qui est appuyé par d'autres participants :

À 40%. [...] je dirais que je n'ai pas l'impression d'être super créatif. Je le suis plus qu'avant, mais certainement pas dans mon travail, c'est une catastrophe. (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Pas tellement [créatif]. [...] ma vie professionnelle ne me permet pas, ne me demande pas tant que ça d'être créatif, donc ce n'est pas quelque chose que je développe beaucoup. (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Alphonse explique que son travail ne lui demande pas d'être créatif et que, selon lui, c'est pour ça qu'il ne se considère pas créatif. Ce manque de créativité est justifié par Julien :

C'est quand même plus ceux qui vont être en haut hiérarchiquement [qui sont créatifs]. Ils arrivent sur les mandats, on leur donne des infos, on les feed avec ça, eux, ils prennent le temps de réfléchir, de brainstormer et ils créent une idée. Un luxe que nous n'avons pas. (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Ainsi, selon Julien, les personnes occupant des postes plus bas dans la hiérarchie n'ont ni le temps ni l'espace mental pour travailler le fond. Ce qu'appuie Maxime :

Instinctivement je te dirais que non. Je ne crée pas, je n'ai pas d'imagination [...] mais si tu me mets avec quelqu'un qui a de l'imagination [...] moi je vais être capable de faire marcher le truc [...] je ne suis pas le moteur, je suis le mécanicien. (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Cette autoévaluation permet de voir que les participants conçoivent la créativité à la fois comme une capacité, une compétence personnelle – que certains ont et d'autres, moins – mais qui est également influencée par des éléments extérieurs, des structures. En effet, ceux se trouvant créatifs se justifient sur des traits de personnalités, alors que ceux qui se pensent moins créatifs mettent en évidence des conditions qui ne les rendent pas créatifs. Il y a donc un déplacement de la responsabilité de l'individu vers la structure de Com'enviro.

5.1.4 Résumé sommaire de l'axe

Nous venons de définir ce que pensent les participants de la créativité. Les différentes définitions nous ont montré que cette dernière est perçue à la fois comme expressive et stratégique. De plus, aux yeux des employés, Com'enviro préfère concentrer les efforts davantage sur le fond – qu'ils définissent comme le contenu des livrables – plutôt que sur la forme.

Cependant, cette priorisation du fond sur la forme révèle que certains participants se perçoivent peu ou pas créatifs. Ils justifient leur perception en expliquant que cela ne dépend pas totalement d'eux, que c'est un trait de personnalité qu'ils ne possèdent pas, ou que cette créativité n'est pas cultivée dans l'organisation ; certains participants expliquent que ce n'est pas dans les valeurs de l'organisation.

Nous comprenons alors que ce manque de créativité peut être une responsabilité organisationnelle : certains éléments cultivés – la priorisation du fond sur la forme, le rôle hiérarchique, le manque de temps – dans la culture organisationnelle ne les encouragent pas à être créatifs ou bloquent parfois leur créativité.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous devons comprendre quelle est la culture organisationnelle de Com’enviro – les valeurs, les missions, les tensions et les structures – avant de pouvoir comprendre comment la créativité est négociée au sein de celle-ci.

5.2 Axe 2 : La culture organisationnelle de Com’enviro

Dans le premier axe, les participants ont décrit plusieurs éléments de leur culture – sans toujours nommer cette culture –, qui, selon eux, contribuent à freiner leur créativité.

Néanmoins, il ne faut pas oublier que le lien entre la culture organisationnelle et la créativité est bidirectionnel : la culture construit les acteurs autant qu’elle est construite par les acteurs (Baillargeon & Bencherki, 2024 ; Driskill, 2018). Le second axe portera ainsi sur les aspects de cultivation de Com’enviro. D’abord, nous allons nous intéresser à ce qui est cultivé pour maintenir l’acteur créatif. Ensuite, nous allons regarder de l’autre versant : l’acteur qui, par ses actions, ses discours, ses pensées, contribue à forger la culture organisationnelle. Finalement, nous nous pencherons sur les éléments de leur culture organisationnelle qui, selon les participants, freinent leur créativité.

5.2.1 Les valeurs cultivées dans la culture organisationnelle

Ce mémoire s’intéresse aux AVE, qui par définition sont des agences fondées sur des valeurs environnementales. C’est-à-dire qu’elles intègrent dans leur structure, leurs relations avec leurs parties prenantes, leur recrutement et au sein même de leurs mandats, ces valeurs.

Lorsque nous demandons aux participants comment ils en sont arrivés à travailler pour Com’enviro, presque tous sont arrivés grâce aux valeurs d’environnement ou de justice sociale de l’organisation :

Je n’aurai pas été à l’aise de défendre des organisations ou des grosses entreprises qui n’allaient pas avec mes valeurs. (Alphonse, 3 à 5 ans d’ancienneté, chargé de projet principal).

Pour eux, l’engagement de l’AVE envers ces causes est un réel point positif, quelque chose qu’ils recherchent. Même si les différentes personnes interrogées sont issues de parcours différents – communication, environnement, culture ou sciences politiques – ils ont tous en commun cette préoccupation environnementale, qui les a poussés à postuler pour un emploi ou un stage au sein de l’AVE :

Je travaillais déjà en agence [...] mais je voulais trouver quelque chose avec lequel j'allais trouver du sens et des mandats qui étaient davantage liés avec mes valeurs. (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Il y a donc une sélection par les valeurs au sein de l'agence, ce qui est une caractéristique fondamentale de sa culture organisationnelle et qui se remarque dès le recrutement :

Tu ne peux pas travailler chez Com'enviro si ce n'est pas quelque chose qui t'anime un minimum et si jamais ce n'est pas le cas, ça va être difficile de le cacher très longtemps parce que c'est littéralement l'ADN de la boîte. (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Les valeurs cultivées de Com'enviro commencent à s'exercer avant même l'embauche de nouvelles personnes, mais aussi lors de la sélection des clients. Maxime explique qu'il a postulé pour travailler au sein de Com'enviro après avoir lu la liste des clients :

La liste des clients [...] me permettait de ne pas à avoir à choisir [...] je savais que l'entreprise était en accord avec mes valeurs. (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Une liste qui n'est pas le fruit du hasard. De fait, l'entreprise sélectionne les clients selon certains critères :

Il y avait une grille qui avait été développée par une collègue en particulier qui justement visait à essayer de passer les nouveaux clients dans une sorte d'entonnoir et de regarder si c'est intéressant pour nous de travailler avec eux. Qu'est-ce qu'on a à y retirer ? Quel est leur impact dans la société ? (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Il y a quand même des critères. Ils ont été rédigés noir sur blanc récemment [...] Les critères c'est vraiment l'alignement pour la lutte contre les changements climatiques, pour la biodiversité, pour les logements abordables. C'est surtout la mission de l'organisation qui guide surtout les critères. (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Au-delà de cet exemple, les critères démontrent que la culture organisationnelle, notamment les valeurs, teintent toutes les actions de Com'enviro. Il existe une sélection par les valeurs des clients ou des employés, qui devient un vrai élément de différenciation :

La différence avec une entreprise similaire c'est la cohérence des mandats [...] ça donne un sentiment de cohérence au niveau des valeurs. (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Cette sélection crée alors une équipe d'employés où tout le monde partage les mêmes sensibilités, résultant à un profil d'employé plutôt homogène :

Les gens chez Com'enviro sont des gens qui sont tous engagés sur les mêmes questions sociales, environnementales, alors que là où j'étais avant, ce

n'était pas du tout le cas. C'étaient des gens qui étaient essentiellement intéressés par les affaires publiques, par les communications, mais qui n'avaient pas vraiment de sensibilité environnementale ou sociale. (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

La cultivation de ces valeurs agit alors comme un élément positif : elle apporte de la motivation, du sens et de la cohérence. Il permet à Com'enviro de créer son ADN à travers ses valeurs et missions, en mettant l'accent sur l'homogénéité de valeurs de ses équipes.

Néanmoins, l'homogénéité dans les valeurs ne conduit pas à une stabilité du personnel, particulièrement les employés dits créatifs :

Les personnalités qui étaient très volubiles, très axées sur la créativité, qui étaient peut-être plus informelles dans leur façon de travailler [...] ont quitté progressivement [...] et ont été remplacées par des personnes qui étaient un peu plus conventionnelles, plus rigides. (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

La culture est donc challengée en permanence, notamment avec le départ et l'arrivée de nouveaux employés, ce qui a des effets directs sur la créativité. Comme nous l'avons vu dans l'axe précédent, les valeurs centrées sur le fond, les aspects stratégiques, au détriment de la forme, tendent à valoriser le travail d'acteurs plus stratégiques que créatifs, n'entretenant pas une culture de la créativité.

À présent, nous allons nous pencher sur les perceptions de la culture par l'acteur et comment, au sein de celle-ci, il négocie sa créativité.

5.2.2 Les perceptions de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle de Com'enviro, qui se veut porteuse de sens, n'est pas vécue de la même manière une fois que l'acteur entre, est employé dans l'organisation. La majorité des participants distinguent trois éléments : ce que l'organisation dit être, ce que l'organisation veut être et enfin ce qu'ils vivent réellement sur le terrain. Il existe plusieurs tensions au sein même de ces éléments. Les participants ressentent alors un écart entre ce qui les ont attirés vers l'organisation et ce qu'ils observent au quotidien.

La première tension identifiée est le décalage entre la mission affichée et la mission vécue de Com'enviro. Les employés ont été attirés par une mission qui les inspiraient, mais qu'ils ne retrouvent pas dans leur quotidien :

Je pense que c'est la mission [affichée sur le site Internet] qu'on aimerait avoir [...]. La mission qu'on a au quotidien, c'est celle de s'organiser et de de livrer des livrables. [...] Structurellement, c'est une agence de communication qui

donne du service, c'est ça qu'on vit au quotidien, on donne du service. (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

J'ai une désillusion progressive [...] j'ai peut-être été séduit ou attiré par la firme pour les beaux mots qui n'étaient pas nécessairement incarnés par la suite. [...] Le marketing qu'on fait de notre firme, on doit l'incarner pour vrai [...] autant à l'interne qu'à l'externe (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Cette vision du quotidien est partagée par d'autres répondants mais certains apportent une vision plus personnelle de la tension entre mission affichée et vécue :

Je pense que, parfois, on a un décalage entre nos ambitions et nos actes [...] J'envisage la mission de façon beaucoup plus "service public" qu'elle ne l'est en réalité. On a une boîte qui doit être rentable et moi, je ne suis pas là parce qu'on a une boîte qui doit être rentable et donc forcément, ça clash (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Dans le même registre, une seconde tension illustre le décalage entre les valeurs prônées et vécues. Julien l'explique : « Il y a une différence entre les valeurs prônées et celles qui sont mises en place. » (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Il existe donc un espace entre les valeurs prônées et celles vécues, dans lequel se négocie la créativité. En effet, les valeurs prônées attirent des profils en leur promettant du sens. Cependant, les valeurs vécues prennent parfois le dessus sur les prônées, fermant alors l'espace créatif. Julien ajoute :

Anaëlle : Est-ce que tu te sens aligné avec ces valeurs ?

Julien : Oui, oui et non. Celles dans la société, oui. Celles dans l'organisation voulue, oui. Celles vécues, non. [...] Ce sont les heures facturables, c'est clairement une valeur importante. C'est la productivité, la sur-adaptabilité, la sur-résilience et la performance. Et ça peut se faire au détriment des autres valeurs [la justice environnementale, sociale et le dialogue] (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Le troisième point de tension se trouve justement dans un bris de confiance entre les employés et la direction : « Un bris de confiance entre la direction et les têtes pensantes [...] la défiance est telle qu'on arrive à un point de rupture. » (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Bien que plusieurs causes soient à l'origine de l'érosion de la confiance – raisons qui dépassent notre question de recherche –, l'effet de cette défiance sur la créativité nous intéresse particulièrement :

Si tu n'as pas confiance, s'il y a un lien de confiance qui est brisé avec une personne qui est d'une façon ou d'une autre décideuse, ça n'aide pas [...] ça ne limite pas la créativité, c'est que ça limite la mise en œuvre de choses créatives. (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Ce bris de confiance a aussi conduit à des départs et à des arrivées d'employés. Nous l'avons constaté précédemment, les participants expliquent qu'il y a eu des départs massifs des personnes perçues comme créatives remplacées par des personnes jugées plus « rigides ». Ces mouvements dans l'organisation s'accompagnent de conséquences :

Ça change beaucoup l'ambiance, ça change la façon de travailler [...] une perte peut-être un peu de ce côté fou que certains avaient (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

On se retrouvait créatifs tous seuls, ce qui est moins productifs (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Avec cette érosion de la confiance, la créativité est portée uniquement par l'individu car elle perd sa dimension collaborative.

Ces décalages et pertes de confiance conduisent à un changement de culture de l'organisation : autant par les employés directement, mais aussi parce qu'ils séparent de plus en plus les différents niveaux hiérarchiques. La légitimité de la culture promue est donc fragilisée au sein de Com'enviro. Ces tensions démontrent un double effet de contrainte : direct sur les acteurs et indirect sur leur créativité.

5.2.3 La structure d'agence de communication

Au-delà des tensions associées aux valeurs ou à la mission, la structure d'agence est perçue comme l'élément principal de contrainte à la créativité des employés. La mission environnementale ne bloque pas la créativité, c'est l'organisation du travail qui semble la plomber.

Le premier élément de structure qui freine la créativité est la sélection des clients selon leur adéquation avec les valeurs de l'agence:

Nos clients, notre écosystème en tant que tel, ne croule pas sous l'argent. Ce sont souvent des OBNL qui sont financées à travers des subventions ou des donations. Donc l'argent a toujours été quelque chose de précieux [...] avec le budget qu'on a à notre disposition, on essaye de faire des trucs qui se tiennent (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

En préférant choisir ses clients par rapport à ses valeurs, quitte à le refuser s'il n'est pas en concordance avec celle de l'AVE, Com'enviro s'oriente vers des clients spécialisés en

environnement. Il s'agit souvent d'organisations à but non lucratif (OBNL) qui disposent la plupart du temps de ressources limitées.

Laurie conclut même par expliquer que, selon elle, la force de l'AVE est de « Faire beaucoup avec peu. », sous-entendant peu de ressources. Ce qui a été confirmé par Sarah :

C'est une agence qui travaille avec des OBNL surtout, donc ce ne sont pas des clients qui ont énormément de ressources (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

La réduction des budgets amène des conséquences :

Notre créativité est de facto brimée [...] si le client a 10 000\$, ma créativité ne sera pas la même que si le client a 100 000\$ (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

Com'enviro n'a jamais privilégié l'argent, ce qui fait que ça a toujours été une structure relativement modeste en termes de taille quand on compare à quelqu'un comme Expert Relations Publiques qui sont plus libres dans leur choix de mandat et qui ont pu croître de façon beaucoup plus exponentielle (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

En réduisant l'espace budgétaire, l'AVE réduit aussi l'espace dans lequel la créativité peut se développer, tout en ralentissant sa propre extension. En effet, leur éthique de sélection conduit donc d'abord à une recherche de la rentabilité sur les mandats :

Le but recherché est beaucoup, souvent, la rentabilité. [...] Pour être rentable, il faut utiliser des mécanismes qui fonctionnent, qu'on a déjà utilisés et qu'on peut réutiliser plus rapidement et à moindre coût. Donc, il y a toute cette logique de qu'est-ce qu'on a déjà fait, qu'est-ce qu'on pourrait refaire et qui marcherait avec le client. Donc, pour cette raison-là, il y a peu de créativité possible (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

Émilie revient sur un point que nous avons exposé plus tôt : la créativité est davantage portée sur le fond que sur la forme. En voulant être rentable, Com'enviro n'a pas le choix de recycler les matériaux déjà utilisés, empêchant alors une créativité de forme. Les employés ne négocient pas leur créativité dans un espace ouvert, ils la négocient dans un espace dont les frontières sont définies par le budget, et donc par le temps alloué pour effectuer certaines tâches. En effet, en agence, le budget est souvent transformé en heures précises à respecter :

Le plus gros frein à la créativité, c'est vraiment le cadre dans lequel on évolue, qui est un cadre où chaque minute compte : le client il paye à l'heure et donc il faut rentrer dans les temps [...] on est peut-être plus stressés de rentrer dans les temps que de savoir si le mandat est vraiment utile au client (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Pour veiller au bon respect des heures, et donc du budget, les agences utilisent des outils de gestion permettant de rentrer le nombre d'heures accordée à chacune des tâches d'un mandat. Toutefois, même si ces outils sont efficaces pour évaluer la rentabilité d'un projet, ils constituent aussi une contrainte sur la créativité des employés : chaque heure est mesurée, visible et justifiée. « Sur Kiwili, on doit rentrer nos heures, nos temps et s'assurer qu'on fait dans le temps qui nous est imparti pour chacun des livrables pour respecter les coûts. Donc là, il y a vraiment une logique de devoir être rentable et productif en permanence. » (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

Selon les répondants, le manque de créativité vient donc de la manière dont les heures sont réparties entre les livrables et les personnes.

On ne nous bloque pas directement ou explicitement dans le sens où ça ne m'est pas arrivé souvent où j'ai une solution créative puis un gestionnaire me dit que c'est un peu trop créatif pour nous [...] ça, je n'ai jamais vécu ça. Donc ce n'est pas bloqué directement mais je te dirais que c'est bloqué indirectement dans la manière dont les mandats sont construits. Il n'y a pas beaucoup d'espace pour se permettre de prendre des chances (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Les participants considèrent que leur créativité est bloquée à cause de la structure des mandats plutôt qu'à la suite d'un refus d'un de leur collègue.

La construction des mandats est un élément structurel contraignant la créativité. Il est alors intéressant de nous questionner sur comment sont construits les mandats pour comprendre pourquoi la créativité n'est pas favorisée.

Dans la section d'autoévaluation de la créativité, Julien nous expliquait que, en tant que chargés de projets, ils n'ont pas le « luxe » d'être créatifs, comparés aux gestionnaires. Ce qui est appuyé par Alphonse :

On n'a pas le temps, on n'a pas ce luxe-là. [...] on est comme avec des heures hyper limitées dans nos mandats [...] on va plus réutiliser des recettes qui fonctionnent plutôt que sortir des sentiers battus (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Le partage du temps de travail oblige les employés à se concentrer sur rendre quelque chose au client plutôt que d'explorer de nouvelles façons de faire. D'ailleurs, comme l'entreprise connaît peu d'expansion, et que les mandats sont construits pour être rentables, conduisant ainsi à une saturation cognitive des employés en bas de la hiérarchie :

Le fait que tu dois rentrer dans ta semaine [...] des moments où tu dois créer ou produire du contenu pour cinq projets différents, ce qui fait que tu ne peux pas nécessairement passer toute une journée sur un projet et te replonger dans leur document, dans leur histoire, dans leur contexte, te laisser le temps de réfléchir; de créer [...] cette structure-là, de l'agence, pour moi, elle est un peu antagoniste avec le concept de créativité (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

[...] quand tu es en surcharge puis en mode "livré", tu as une saturation cognitive qui empêche d'être créatif (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Les employés ressentent beaucoup de pression, pensent davantage à remettre le mandat, peu importe la forme qu'il prend, et n'ont pas beaucoup d'espace mental pour être créatifs.

Ces contraintes structurelles ne sont pas vécues par tous les participants ni de la même manière ni dans tous les mandats. Cependant une tendance générale se crée : la structure même de l'agence limite drastiquement la créativité au sein de Com'enviro. Or, au-delà des contraintes structurelles, nous nous interrogeons sur le rôle de la mission environnementale de l'agence dans cette dynamique.

5.2.4 La mission et les valeurs environnementales

Notre question de recherche se penche spécifiquement sur les agences à vocation environnementale. Nous essayons de comprendre ce terrain et, par la même occasion, si cette vocation a une influence sur la créativité des employés. Les données ne nous permettent pas de répondre par une affirmation ou une négation, elles apportent une réponse nuancée et complexe.

Tout d'abord, elles démontrent que les valeurs environnementales, qui participent à la constitution de la culture environnementale de l'agence, ne bloquent pas la créativité des employés. Lorsque nous avons questionné les participants, la quasi-totalité ont répondu qu'ils ne considéraient pas cela comme un frein à leur créativité :

Non, je pense que l'environnement ce ne sera jamais quelque chose qui viendra bloquer la créativité. Peut-être la changer, mais pas la bloquer (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

Cette affirmation démontre que la négociation de la créativité par les employés ne se joue pas contre les valeurs de l'organisation. Au contraire, plusieurs participants expliquent que ces valeurs jouent un rôle important : elles apportent du sens à leur travail.

On est vraiment dans des secteurs qui travaillent dans le sens du monde, donc qui sont liés au changement climatique ou à la lutte contre les inégalités [...]

ça donne un sentiment bien en fait, de cohérence des valeurs (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

C'est faire notre part pour essayer de faire avancer des causes, des projets qui vont dans ce sens-là de plus de solidarité, plus de protection de l'environnement, plus de progrès social (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Travailler dans une organisation qui fonde sa culture dans l'environnement, valeur partagée par tous les participants, leur donne envie de bien faire et constitue une réelle source de motivation pour eux. La culture environnementale de l'agence ne stimule donc pas directement la créativité, mais elle aide les acteurs à s'investir pleinement dans leur travail, ce qui peut indirectement motiver leur créativité.

Même si la culture organisationnelle environnementale de l'agence soutient potentiellement la créativité, elle engendre aussi d'autres mécanismes. Com'enviro sélectionne ses clients par les valeurs, sans égard au budget et contraintes qu'ils imposent. Cela comporte ses avantages et ses inconvénients. Au niveau des clients, nous avons déjà exposé qu'ils ont souvent des budgets limités. En plus d'imposer des contraintes dans la cultivation de la créativité, cette sélection vient avec des contraintes éthiques. Les employés doivent articuler leur volonté d'être créatif avec ces contraintes, mais également avec les valeurs de leurs clients, qui participent à la reconnaissance de leur créativité :

Je pense que dans le milieu environnemental, il y a des gens qui peuvent facilement rentrer dans une logique très clanique ou très sectaire et qui vont avoir du mal à penser le monde comme d'autres personnes en dehors de leur groupe [...] nos clients sont parfois très rigides dans ce qui est bien, ce qui n'est pas bien et donc ils ne vont pas accepter de proposition créative. [...] par exemple aller parler à d'autres porte-paroles, ils vont dire "Ah bah non, je ne suis pas à l'aise à aller parler à ce type de personne parce qu'ils ne sont pas assez écolos pour moi". Ou de dire on va aller parler à tel politicien "Ah oui non mais non, c'est un conservateur, on ne va pas aller lui parler" (Sarah, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Les clients sont alors très rigides face aux idées créatives qui ne sont pas alignées entièrement avec leurs valeurs. Cette rigidité ne devrait pas poser de problèmes dans une entreprise aux mandats variés, mais comme Com'enviro se concentre uniquement sur des clients ayant à cœur les mêmes enjeux, les mandats se ressemblent souvent :

Pour moi, le fait qu'on travaille pratiquement juste sur les dossiers environnementaux [...] ça peut être un couteau à double tranchant [...] c'est un sujet qui est riche, qui est très inspirant, puis qu'on peut vraiment être créatif grâce à cet enjeu-là. Par contre, c'est vrai que c'est quand même plus facile de faire du copier-coller de recettes qui fonctionnent bien, de messages qui

fonctionnent bien parce que, d'un mandat à un autre, on est encore dans les mêmes enjeux. C'est sûr que ça peut favoriser ça (Alphonse, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

La spécialisation dans ces enjeux crée une familiarité entre tous les mandats, ce qui ne bloque pas la créativité selon les participants. Cependant, la mission environnementale peut produire un effet de routine et épuiser les nouvelles solutions possibles pour un enjeu. Les employés appliquent alors en permanence les mêmes recettes sur les sujets connus, et ne négocient plus vraiment leur créativité.

5.2.5 Résumé sommaire de l'axe

En nous concentrant sur notre terrain de recherche, nous avons découvert plusieurs informations pertinentes expliquant le cadre dans lequel la créativité est négociée.

Tout d'abord, nous avons remarqué que la sélection par les valeurs structure le recrutement des employés et des clients de l'organisation, créant une homogénéisation dans le profil des employés. Cette homogénéisation des employés et des clients permet aux participants de percevoir le sens dans leur travail mais elle amène aussi une rigidité qui pousse les profils les plus créatifs à quitter l'organisation.

Ensuite, il existe un écart entre la mission et les valeurs vécues et prônées au sein de Com'enviro. Cet écart érode la confiance et crée des tensions en interne, ce qui entraîne un roulement de personnel important. Au fil des années, beaucoup de personnes perçues comme créatives sont parties, créant un sentiment de solitude pour les autres qui sont restées.

Enfin, la sélection par les valeurs conduit à avoir des clients aux ressources limitées. Additionné à la structure même de l'agence, ce choix par les valeurs apporte des conséquences sur le développement de la créativité au sein de Com'enviro. Avec des budgets serrés, les heures allouées pour réaliser le mandat les deviennent aussi, conduisant à des surcharges mentales et à une vision rentable du travail : rendre coûte que coûte le livrable au client, quitte à mettre de côté l'aspect créatif et à recycler les mêmes matériels en permanence.

De plus, la mission environnementale de l'agence joue un rôle ambivalent sur la créativité. D'un côté, elle apporte du sens et de la motivation aux employés. De l'autre, elle conduit à une spécialisation des mandats qui favorise la routine et épuise les espaces des possibles en termes de créativité. La mission environnementale change la créativité : elle lui donne une direction, une éthique et des limites à ne pas franchir, mais elle ne la supprime pas.

Cependant, nous avons aussi vu que ce n'était pas vécu de la même manière pour tous les employés et dans tous les mandats de l'organisation. Malgré tout, il existe des situations au cœur desquelles la créativité émerge.

5.3 Axe 3 : La créativité en pratique

Le deuxième axe a mis en évidence certaines tensions structurantes et des pratiques de rentabilité qui, selon les participants, laissent peu d'espace à la créativité.

Cependant, les employés sont des acteurs actifs : ils ne subissent pas passivement ces contraintes. Ils s'approprient et décrivent des moments où ils peuvent être créatifs. En effet, il existe des conditions dans lesquelles la créativité émerge. Ce dernier axe des résultats s'intéresse donc à ces conditions d'émergence. Des exemples et des cas concrets de mandats seront cités. Finalement, nous tenterons de répondre à notre question de recherche.

5.3.1 Les conditions d'émergence de la créativité

Les données recueillies nous montrent que la créativité émerge malgré tout, à condition que certains facteurs soient réunis. Ces facteurs, au nombre de quatre, ont été nommés par l'ensemble des répondants : le temps, la collaboration, la confiance et la nouveauté.

La première condition, le temps, est celle la plus souvent citée par les participants :

Le temps, vraiment. Moi c'est vraiment le temps qui favorise ma créativité. Me laisser le temps de produire quelque chose et d'y revenir idéalement une semaine après minimum [...] entre-temps mon cerveau va y penser et va avoir des idées qui vont émerger. (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Être créatif, ça me prend du temps. Puis ça me prend aussi de ne pas être dans la recherche de productivité. Si on me demande d'être productif, je ne suis pas capable d'être créatif. (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

Non seulement le temps favorise leur créativité, mais il permet surtout de ne pas se focaliser uniquement sur la productivité, qui, selon les participants, est un bloquant de leur créativité.

Comme nous le constatons, le temps est une condition nécessaire à l'émergence de la créativité. Toutefois, nous avons vu précédemment que, dans l'agence, le temps est limité. C'est alors un élément structurellement rare :

C'était très rare, personnellement, c'est le seul mandat que j'ai eu [...] il était carrément atypique d'avoir autant de temps. C'était aberrant. (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

La négociation créative des employés commence directement par la recherche de temps qui, structurellement, est difficile à obtenir au sein de Com'enviro.

La seconde condition est la collaboration. Les employés ont besoin d'être plusieurs pour pouvoir être créatifs. Maxime, formule directement cette condition :

Moi j'ai besoin d'être en binôme au moins. En équipe, ça m'aide. J'en ai besoin. Si je suis tout seul, moi tout seul, je ne vais pas être créatif. Si je suis avec quelqu'un d'autre, je vais être capable de construire, d'avoir des idées [...] je sais vraiment jouer au ping-pong là, d'avoir du répondant. (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

Cette idée de pouvoir rebondir sur les idées d'un autre, d'échanger et de nourrir mutuellement les échanges se retrouve chez d'autres participants :

Ça me prend aussi de me faire challenger, puis de discuter avec les gens autour de moi (Émilie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet principale).

Maxime et Émilie montrent qu'ils ont besoin de se faire questionner, d'avoir quelqu'un capable de leur insuffler de nouvelles idées et de questionner les leurs. Cependant, d'autres participants expliquent que non seulement ils ont besoin d'être stimulés par leurs pairs, ils ont aussi besoin d'avoir des relations interpersonnelles pour se changer les idées, ce qui favoriserait leur créativité :

Ce sont les rencontres agréables qui ont un objectif de se challenger ou avoir des interactions qui favorisent la créativité. [...] les discussions informelles qui ont aucun rapport avec ce qu'on fait : un débat politique sur l'heure du midi, moi je pense que c'est ça qui favorise la créativité (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

La négociation créative se joue donc dans les relations. Les relations interpersonnelles entre les employés, prévues ou non, sont nécessaires à la créativité des employés de Com'enviro.

Dans la même lignée, le troisième critère est la confiance, une condition invisible mais importante aux yeux des participants. Dans ce cas-ci, la confiance n'est pas celle dans le travail en général, il s'agit de la confiance dans la créativité venant de la hiérarchie ou du client.

J'ai plus de liberté dans ma créativité quand ça touche des mandats internes [...] j'ai presque souvent carte blanche [...] ça a favorisé ma créativité. Mais je pense que c'est une question de confiance. La confiance envers ma créativité n'est pas nécessairement la même que la confiance envers mon travail

en général [...] ce n'est pas le même niveau de confiance sur ma créativité, dans le sens que ça vient avec un risque. [...] Un mandat avec un client qui est plus stable, qu'on a depuis longtemps, qui nous fait plus confiance, nous donne plus de liberté créative qu'un nouveau client parce qu'on a une grande peur de perdre des clients (Pierre, 1 à 3 ans d'ancienneté, adjoint administratif).

Comme l'explique bien Pierre, la confiance n'est pas acquise : c'est une construction dans le temps. Pourtant, lorsque les mandats sont nouveaux, que la tâche est nouvelle, cela crée un réel moteur pour la créativité des employés :

Le fait que ça soit une nouvelle tâche, ça m'a challengé et donc ça m'a donné envie d'être créatif, d'aller chercher dans des choses que je n'avais pas encore cherché (Julien, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet).

Nous avons appris dans le second axe que, faute de temps, les employés ont tendance à recycler les mêmes techniques et matériaux. Toutefois, ils sont parfois confrontés à de nouvelles demandes, les obligeant à développer des contenus originaux ou limitant le réemploi de productions antérieures :

C'était la première fois qu'on cherchait des porte-paroles dans ces genres de milieux-là [...] ça venait comme nouveau dans le sens que ce n'est pas la même approche, ce n'est pas le même type de personne [...] littéralement on construisait le processus en le faisant. C'est construire l'avion en plein vol, la façon des recherches était tellement différente que dans d'autres mandats. Je pense que, c'est ça qui était créatif (Pierre, 1 à 3 ans d'ancienneté, adjoint administratif).

Les participants décrivent la nouveauté d'un mandat comme une occasion d'explorer des approches inédites. Par ailleurs, lorsque nous croisons les données issues des entrevues, nous remarquons qu'il existe très peu de moments où les quatre conditions d'émergence de la créativité sont présentes dans un même mandat.

5.3.2 Trois configurations différentes, trois mandats clés

Les conditions identifiées peuvent se manifester à différentes échelles dans les mandats. Nous allons passer en revue des exemples concrets cités par les participants pour observer et comprendre comment une même culture peut produire des effets différents selon la configuration des mandats.

Comme premier mandat, nous allons nous intéresser au mandat d'Institution financière solidaire. C'est un exemple où les quatre conditions d'émergence de la créativité – le temps, la collaboration, la confiance et la nouveauté – étaient réunies, avec un budget conséquent.

Ce qui a stimulé la créativité, c'est que dans le mandat, on avait cette liberté d'aller extraire la créativité des autres pour l'utiliser aux fins du client

[...] rares sont les mandats où on est prêt à te payer pour aller faire un espèce de board Pinterest. [...] ça prend des clients qui ont les poches quand même profondes pour se permettre ce type de mandat. [...] ça, c'était vraiment l'apothéose de la créativité sur ces 2 années (Laurie, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Laurie nous démontre que c'est pour elle un environnement de travail stimulant, respectant les valeurs de l'entreprise, mais tout de même exceptionnel : c'est le seul mandat qu'elle a connu comme ça en deux ans.

Un autre mandat a été cité plusieurs fois comme reflétant parfaitement la mission et les valeurs de Com'enviro : celui de Coalition intersectorielle.

Anaëlle : As-tu un exemple d'un mandat qui illustre les valeurs de l'agence ?

Pierre : Celui de Coalition intersectorielle parce que ça rassemble des recherches sur tous les sujets qu'on traite chez Com'enviro, donc de la justice sociale, à l'habitation, à l'itinérance, aux changements climatiques, à la biodiversité. Et parce que c'est un énorme partenariat aussi entre plein d'acteurs différents (Pierre, 1 à 3 ans d'ancienneté, adjoint administratif).

C'est un exemple de mandat où certaines conditions sont réunies : la collaboration et la confiance, ainsi que l'alignement avec les valeurs cultivées chez Com'enviro. Cependant, ce mandat n'est pas reconnu comme étant créatif :

C'est très mauvais parce qu'on a des collègues qui faisaient 50h et plus par semaine et que ça nous a mis dans le rouge. C'est très bon dans le sens où tout le monde a mis la main à la pâte, tout le monde s'est inquiété du collègue qui travaillait trop (Maxime, 1 à 3 ans d'ancienneté, chargé de projet principal).

[...] on a reçu des commentaires très positifs à l'égard de notre efficacité, mais on a reçu aucun commentaire sur la créativité. [...] Des enjeux de gestion et d'organisation de travail qui ont fait en sorte qu'on n'avait pas l'espace pour tenter cette créativité (Clarice, 3 à 5 ans d'ancienneté, chargée de projet).

Ce mandat illustre que les valeurs seules ne suffisent pas à créer des conditions favorables à l'émergence de la créativité. Les participants décrivent un mandat au sein duquel les contraintes de gestion ont laissé peu d'espace à la créativité.

Le troisième et dernier exemple est le mandat Réseau éducatif scientifique, où Pierre, qui l'a réalisé aurait pu simplement reproduire les recettes déjà connues. Cependant, il a décidé d'apporter lui-même de nouveaux éléments aux clients, explorant alors de nouveaux sujets :

On m'a demandé de faire cette tâche-là, mais c'est moi qui ai poussé l'aspect créatif de la chose, puis j'en ai donné plus que le client avait demandé aussi (Pierre, 1 à 3 ans d'ancienneté, adjoint administratif).

Pour amener du contexte, la tâche demandée à Pierre était de trouver des porte-paroles. En plus d'amener des portes paroles traditionnels, Pierre a contacté des créateurs de contenu, ce qui est relativement nouveau :

Il n'y a pas encore beaucoup de marche à suivre pour contacter des créateurs de contenu parce que ce sont des gens et des métiers qui existent depuis très peu longtemps. Puis, c'est beaucoup du cas par cas, parce que c'est tous des individus différents qui travaillent à leur compte, chacun de leur bord. Je pense que c'est ça qui était créatif. Dans le sens que, littéralement, on construirait le processus en le faisant (Pierre, 1 à 3 ans d'ancienneté, adjoint administratif).

En choisissant lui-même d'entamer de nouvelles recherches, Pierre démontre qu'il est actif et crée lui-même les conditions favorables à l'apparition de sa créativité.

Ces trois exemples concrets illustrent qu'il existe plusieurs formes de négociation possibles au sein de Com'enviro. Le premier mandat nous apprend que lorsque toutes les conditions sont favorables, la créativité est forte malgré le fait que cela reste rare. Le mandat de Coalition intersectorielle démontre que même si les valeurs sont alignées dans le mandat, cela ne suffit pas à créer un espace suffisant pour la créativité. Le dernier nous rappelle que l'acteur n'est pas passif, qu'il n'attend pas seulement que les conditions favorables à la créativité se créent, il les initie et se rend actif dans la négociation.

Ces configurations nous démontrent qu'il n'y a pas une logique simple derrière la créativité de Com'enviro. Il nous reste alors un dernier aspect à examiner : le rôle de la mission environnementale. Est-ce qu'elle agit comme un catalyseur de créativité ? Est-ce qu'elle bloque la créativité des employés ? C'est dans cette dernière sous-section que nous allons nous pencher sur ces questions.

5.3.3 Résumé sommaire de l'axe

Nous venons de voir que les quatre conditions – le temps, la collaboration, la confiance et la nouveauté – nécessaires, selon les participants, à l'émergence de la créativité sont rarement réunies dans les mandats. Cependant, quand elles le sont, les participants décrivent leur créativité comme étant plus forte.

5.4 La négociation de la créativité en trois temps dans les AVE

Maintenant que nos résultats ont été posés, **comment les employés d'une agence à vocation environnementale négocient-ils leur créativité au sein de leur culture**

organisationnelle ? La réponse à notre question de recherche se pose à trois niveaux : individuel, culturel et situationnel.

Au niveau individuel, lorsque les participants définissent la créativité selon eux et dans leur milieu professionnel, nous remarquons que ces définitions sont déjà teintées par la culture organisationnelle de l'entreprise. La tension se joue ici entre la conception personnelle de la créativité de chaque employé et la norme imposée par la culture de Com'enviro : la priorisation de la créativité de fond sur celle de la forme. Certains participants, qui définissent la créativité comme expressive, se perçoivent alors peu ou pas créatifs dans leur milieu de travail. De fait, leur manque de créativité ne vient pas d'un manque de capacité personnelle mais d'un décalage avec la norme organisationnelle. La responsabilité du manque de créativité se déplace alors de l'individu vers la culture.

Au niveau culturel, la négociation se joue entre l'adhésion des employés aux valeurs environnementales affichées par Com'enviro et la réalité de la culture organisationnelle, marquée par une logique de rentabilité et de productivité. Les employés rejoignent l'organisation précisément parce qu'ils partagent les valeurs prônées : elles donnent du sens à leur travail et motivent leur engagement créatif. Cependant, l'écart entre les valeurs prônées et vécues érode la confiance au sein de l'organisation, réduisant l'espace collaboratif dans lequel la créativité peut émerger.

Au niveau situationnel, la négociation de la créativité se joue entre le désir d'être créatif et les conditions concrètes de chaque mandat. Si la créativité est par nature située et s'exerce dans un contexte donné, nos données nous révèlent que, au sein de Com'enviro, les conditions des mandats sont structurellement défavorables à la créativité. Les budgets serrés, le manque de temps, la rigidité des clients et la routinisation des enjeux font que les conditions favorables à la créativité des employés sont rarement réunies simultanément. La négociation de la créativité est donc inégale : alors que certains mandats offrent un espace créatif, la majorité d'entre eux le referment.

Un autre apport de nos résultats est la spécificité des AVE. Nous savons qu'elles se distinguent des agences ordinaires en se fondant sur des valeurs et des missions environnementales. Or ces éléments constitutifs de la culture organisationnelle (mission, valeur) orientent et donnent du sens à la créativité. Cependant, les effets indirects de cet engagement contraignent la créativité : la sélection des clients aux ressources limitées, la

rigidité morale de certains d'entre eux, et la routinisation des enjeux des mandats, réduisent structurellement l'espace créatif possible et favorisent le réemploi des solutions connues.

En somme, les employés d'une AVE négocient leur créativité simultanément à trois niveaux : dans leurs représentations individuelles, dans les tensions au cœur de leur culture organisationnelle et dans la configuration des mandats. Cette négociation est active, structurelle et inégale selon les conditions du mandat. La mission environnementale traverse les trois niveaux : elle oriente les définitions de la créativité, rassemble les employés et crée des tensions dans la culture, et délimite l'espace créatif des mandats. La mission environnementale n'est pas un frein, c'est une condition dans laquelle la négociation prend forme.

6 Discussion

6.1 Un double décalage culturel

Les résultats nous démontrent qu'il existe un double décalage culturel : un écart entre les valeurs prônées et vécues, une valorisation du fond sur la forme.

Le premier décalage, celui de la culture prônée contre la culture vécue, est soutenu par la majorité des participants. Comme nous l'ont montré nos résultats, les valeurs voulues et sociétales sont alignées, alors que celles vécues en sont dissociées : ce sont les valeurs de performance et de rentabilité qui prennent la place des valeurs environnementales.

Le second décalage concerne la valorisation du fond sur la forme lors de la réalisation de contenu. Il est d'ailleurs constitutif de la première tension de la négociation identifiée dans nos résultats. Il se distingue du premier car il s'agit d'un choix fondateur, et donc assumé, de l'organisation. Pourtant, ce choix n'est pas neutre : il oriente les embauches vers des profils davantage stratégiques. La majorité des employés sont issus des sciences politiques, seulement une minorité viennent d'études de communication. Ces embauches affaiblissent la culture de la créativité sur la forme, et donc accentuent le décalage entre culture prônée et vécue.

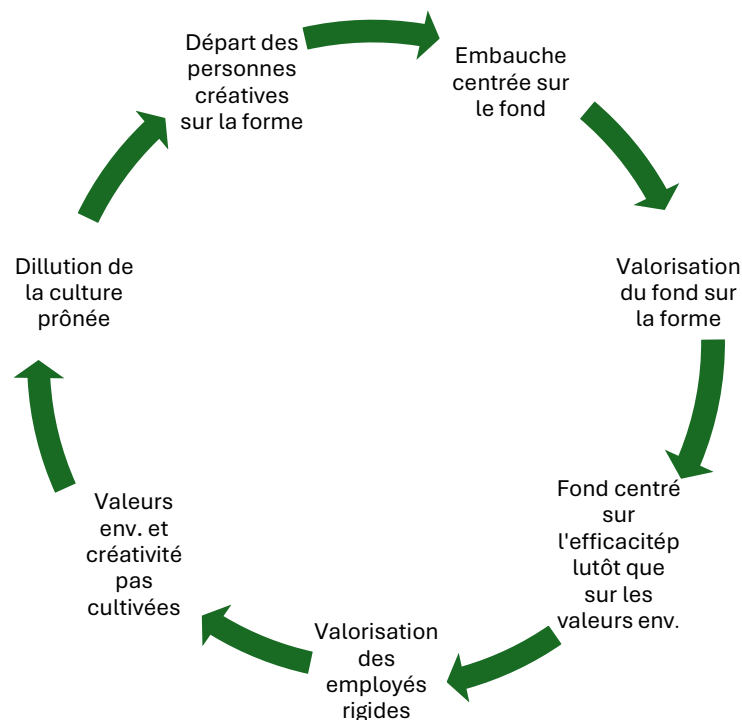


Figure 4 – Le cycle de cultivation de la culture organisationnelle de Com'enviro

Les deux décalages n'existent pas chacun de leur bord, ils s'alimentent mutuellement. Combinés, ils créent un cycle dynamique, qui n'a ni de point d'entrée, ni de sortie, qui est illustré dans la figure 4.

Cependant, la reproduction de ce cycle n'est pas accidentelle, elle obéit à un mécanisme propre à la culture organisationnelle, celui de la cultivation. Baillargeon et Bencherki (2024) ont expliqué que lorsque les mêmes textes, actions, discours étaient répétés, ils entretenaient la culture organisationnelle. De plus, ils ont mis de l'avant que la culture organisationnelle est récursive et performative : « c'est-à-dire qu'elle fonctionne de manière circulaire : par nos actions, nous cultivons des figures qui, en retour, guident ces mêmes actions. » (Baillargeon & Bencherki, 2024, p. 52). Ce cycle illustre ce qu'Amabile et Pratt (2016) décrivent comme une boucle de progression dynamique qui ne s'active pas. Dans leur modèle, la progression quotidienne renforce la motivation, qui, à son tour, nourrit la créativité, qui génère de la progression. Toutefois, cette boucle ne fonctionne qu'à une seule condition : le travail doit être porteur de sens. Sans sens, la boucle est inactive et la créativité ne peut pas émerger durablement, comme c'est le cas chez Com'enviro.

6.2 Une créativité pertinente

Dans notre cadre conceptuel, nous avons défini une idée créative comme étant une idée pertinente dans un contexte précis, et originale par rapport aux autres réponses existantes (Baillargeon, 2022; Kilgour & Koslow, 2009). Amabile et Pratt (2016) y ont ajouté l'importante de l'utilité contextuelle : une idée est reconnue créative si elle s'aligne avec les objectifs et valeurs de l'entreprise.

Dans nos résultats, nous avons remarqué que les participants incarnent seulement la moitié de la définition : leurs idées sont pertinentes, mais rarement originales. En effet, les participants nous ont expliqué à de nombreuses reprises avoir recours à des recettes, des méthodes qu'ils réutilisent en permanence par faute de temps et de budget. Ils recyclent alors les mêmes techniques d'un mandat à l'autre. En ce sens, au regard de la définition retenue, leurs productions ne peuvent pas être qualifiées de créatives.

Les pratiques qu'ils déploient sont donc majoritairement orientées vers des solutions connues, peu importe que le problème soit nouveau ou ancien. Ce recyclage de solutions connues fait appel à la créativité stratégique que nous avons identifiée. Cependant, dans le cas

de Com'enviro, elle ne signifie pas atteindre les objectifs, la créativité stratégique est en réalité une créativité de l'efficience.

En cela, Kaufmann (2003) distingue la créativité selon deux axes : le degré de nouveauté du problème (ancien – nouveau), et le degré de connaissance de la solution (connue-inconnue).

Chez Com'enviro, nous avons compris qu'il y avait majoritairement une routinisation des enjeux, le recyclage des mêmes techniques avec des processus bien rodés. Nous sommes donc dans le couple « problème ancien – solution connue » que Kaufmann (2003) décrit comme étant la « résolution de problèmes de routine ». L'auteur qualifie cette créativité avec un petit c (« little-c creativity »).

Cette créativité routinière, ou avec un « petit-c » vient contredire la thèse de Bonnel (2016), qui explique que les réformatrices culturelles, dont les AVE, transformaient la communication en dépassant la résolution de problèmes quotidiens, ce qui signifie qu'ils font de la grande créativité. Pourtant, Kaufmann (2003) nous démontre que les pratiques réelles de Com'enviro se situent dans le cadre opposé, celui de la petite créativité.

Toutefois, Com'enviro se retrouve parfois dans d'autres cadres, notamment celui de la grande créativité (« big-c creativity ») (Kaufmann, 2003), même si la norme est celle de la résolution de routine. Ce que nous apprenons ici, c'est que, au sein de Com'enviro une petite créativité est cultivée. La grande originalité émerge rarement dans les mandats mais reste présente, comme dans celui de l'Institution financière solidaire. Pourtant, ces moments d'exception ne deviennent pas la norme. Le mécanisme de cultivation l'explique : pour qu'une pratique s'inscrive durablement dans la culture organisationnelle, elle doit être répétée et renforcée (Baillargeon & Bencherki, 2024). Or, nous avons découvert que les conditions favorables à cette grande créativité sont rarement réunies simultanément. De plus, les employés qui portent cette créativité finissent par quitter l'organisation et la rentabilité est dominante par rapport aux autres affordances. C'est pourquoi la grande créativité reste un événement isolé, incapable de s'inscrire dans la culture organisationnelle de Com'enviro.

6.3 Les affordances et leur rôle dans la créativité

La théorie des 5A de Glăveanu (2013) nous permet d'aller plus loin dans la compréhension de ces dynamiques et d'expliquer pourquoi ces exemples de créativité avec un grand-C (« Big-C creativity ») (Kaufmann, 2003) restent des exceptions.

Les affordances sont les éléments centraux pour répondre à cette question. Pour rappel, les affordances sont les limites et possibilités imposées par l'environnement sociomatériel du processus créatif (Glăveanu, 2013). Nous avons identifié que, dans le cas des AVE, les affordances peuvent être les valeurs environnementales. Or nos données montrent que les affordances de Com'enviro sont les logiques d'agence : les heures facturables, le temps rare et la rentabilité. Nous avons aussi relevé que l'affordance principale était le temps, alors que celui-ci est rare dans l'organisation, comme plusieurs participants l'ont relaté.

Les actions créatives deviennent plus rares, moins originales et les employés se tournent vers le recyclage d'idées. Ce phénomène a été théorisé dans la littérature, il s'agit de *mental-set fixation*, fixation mentale en français. Cela signifie que plus un employé connaît un domaine, plus il maîtrise ce qui est approprié de faire et plus sa capacité à produire des idées créatives s'amenuise (Sasser et al., 2013). Le recyclage des idées n'est donc pas propre à Com'enviro, c'est un phénomène documenté dans la littérature.

Ce phénomène est d'ailleurs renforcé par un autre A : l'auditoire, qui joue un rôle important dans la reconnaissance d'une idée créative (Glăveanu, 2013). Nos données montrent que nos deux auditoires principaux, la direction et les clients, valorisent davantage le retour sur investissement et l'alignement stratégique, plutôt que l'originalité des idées. Ce constat rejoint Sasser et al. (2013) qui expliquent que « Les processus d'évaluation des clients des agences peuvent conduire à de nombreux critères d'évaluation qui concentrent les agences sur la production de travail approprié, mais pas très original. Pour certaines personnes créatives, cela peut également réduire considérablement la motivation intrinsèque. » (Sasser et al., 2013, p. 299, traduction libre).

Enfin, étant donné les contraintes de temps et de budget, les artefacts produits par Com'enviro sont pertinents mais conventionnels. L'action créative des employés se dirige alors vers ce type d'artefact, ce qui perpétue le cycle : les artefacts conventionnels renforcent les attentes des auditoires, ce qui nourrit les affordances de rentabilité, qui produisent de nouveaux artefacts conventionnels. En outre, nous avons vu que les 5A s'influencent mutuellement (Glăveanu, 2013), et fonctionnent comme mécanisme de cultivation (Baillargeon & Bencherki, 2024). Dans notre mémoire, ils cultivent ainsi l'efficacité, plutôt que l'originalité, ce qui entretient la boucle négative de progression que nous avons vue plus haut (Amabile & Pratt, 2016). La créativité originale n'est alors pas *cultivée*, ce qui empêche les employés de sortir du cycle.

Cette observation trouve un écho dans la façon dont Com'enviro se positionne dans le paysage de la communication environnementale. Blank et al. (2022) distinguent les organisations qui *ont* des valeurs de celles qui sont *fondées* sur des valeurs. Com'enviro se revendique comme une agence *fondée* sur des valeurs environnementales qui guident toutes les décisions, au sens de Blank et al. (2022). Or, nos données montrent que, dans la pratique, Com'enviro se rapproche davantage d'une agence qui *a* des valeurs. Cette différence entre le positionnement revendiqué et la réalité cultivée est une nouvelle manifestation du double décalage entre la culture prônée et vécue. À partir des cinq articulations entre l'environnement et la communication de Libaert (2010), nous pouvons observer que la communication faite par Com'enviro est au service de l'environnement, se plaçant dans la troisième catégorie.

6.4 *L'érosion du sens*

Les sous-sections précédentes nous ont montré la créativité qui est cultivée et les dynamiques derrière cette cultivation. Nous avons aussi synthétisé tous nos résultats dans un cycle de la culture organisationnelle de Com'enviro. Nous allons maintenant nous concentrer sur les effets que tout cela porte sur l'acteur, les employés.

Pour rappel, plus de la moitié des participants interrogés ont rejoint Com'enviro avec une « orientation/service » : ils percevaient leur travail comme un moyen de contribuer à une mission plus grande que soi (Amabile & Pratt, 2016). Comme le souligne les auteurs, cette motivation prosociale accentue la créativité à une condition : que l'acteur s'identifie aux valeurs de l'organisation.

Cependant, il y a un double décalage structurel, renversant la culture organisationnelle vers quelque chose de centré sur la rentabilité plutôt que sur la créativité. De plus, le cadre dans lequel les employés négocient leur créativité ne fait qu'évoluer, notamment à cause des départs et arrivées. Il n'est pas stable, ce qui conduit à agrandir le décalage entre la promesse d'un travail porteur de sens – justice sociale, dialogue, engagement collectif – et la réalité quotidienne d'une organisation centrée sur la rentabilité. Les employés se retrouvent donc à devoir négocier leur créativité dans ce cadre changeant, entraînant parfois une perte de sens de leur travail quotidien même si la mission environnementale reste une source de motivation.

Or, le sens est l'une des conditions nécessaires au bon fonctionnement de la boucle de progression dynamique de la créativité. La boucle dynamique veut que la progression issue des actions quotidiennes renforce la motivation, qui nourrit la créativité, ce qui conduit à

l'innovation. Sans sens, la boucle ne peut s'activer pleinement au quotidien (Amabile & Pratt, 2016). De plus, la volonté des clients est davantage d'avoir un retour sur investissement, plutôt que des idées originales, réduisant la motivation des employés, une autre condition importante pour activer la boucle (Sasser et al., 2013).

C'est pourquoi il est d'autant plus difficile pour Com'enviro de sortir du cycle. De fait, plusieurs composantes (ressources, sens, motivation) nécessaires à la créativité sont amoindries. La créativité ne peut pas émerger à cause du caractère multiplicatif – ou démultiplicatif dans le cas présent – de ces composantes (Amabile & Pratt, 2016). Les employés se trouvent alors dans une tension paradoxale : ils s'identifient à la mission environnementale, ce qui maintient leur engagement mais le sens dans leur travail quotidien s'érode. Or le caractère démultiplicatif du modèle montre que l'absence d'une composante, notamment le sens, suffit à bloquer l'ensemble du système créatif, même si les autres composantes restent partiellement présentes.

6.5 Com'enviro, un cas unique ?

Comme nous l'avons vu précédemment, Com'enviro se positionne comme une agence unique dans le paysage québécois : elle se spécialise dans les enjeux environnementaux. Contrairement aux agences de communication traditionnelles, Com'enviro dit se *fonder* sur des valeurs environnementales et régule toute sa culture autour de ces valeurs. L'AVE n'est pas la seule, nous avons notamment découvert Econovia en France, mais ce sont des agences qui restent encore rares sur le marché.

Pourtant, nous avons aussi découvert qu'elle rencontre un problème majeur : il y a un décalage entre ce qu'elle revendique et ce que nous retrouvons dans ses pratiques, que ce soit au niveau des valeurs, des embauches ou de la mission. Nous nous demandons alors si Com'enviro, au vu de sa spécialisation et de ses enjeux, est un cas unique.

Martin et al. (1983) montrent que toutes les organisations se revendiquent comme étant uniques, distinctives de leurs concurrents grâce à certains aspects. Toutefois, les auteurs expliquent que ces distinctions s'expriment à travers des récits et tensions présentes dans toutes les organisations, sous une forme quasi identique. C'est ce que les auteurs appellent le paradoxe de l'unicité. Ils identifient alors des tensions récurrentes dans la culture organisationnelle, appelées dualités.

Par exemple, l'une des dualités classiques qu'ils identifient est la tension existante entre les valeurs des employés et les exigences organisationnelles :

« Les histoires communes semblent exprimer des tensions qui découlent d'un conflit entre les exigences organisationnelles et les valeurs individuelles des employés, lesquelles reflètent à leur tour les valeurs de la société dans son ensemble. Par exemple, les employés peuvent valoriser l'égalité, la sécurité et le contrôle, tandis que les organisations peuvent exiger le droit de menacer ces valeurs afin de survivre. » (Martin et al., 1983, p. 447, traduction libre).

C'est exactement ce que nous retrouvons au sein de Com'enviro. Les auteurs mettent aussi de l'avant un mécanisme qui découle des récits négatifs de l'organisation : la distanciation. L'employé, aligné avec ses propres valeurs, se distance de son organisation qu'il perçoit comme indigne de ce qu'elle prétend être (Martin et al., 1983). Comme l'ont montré nos résultats, certains participants ont vécu cette distanciation progressivement, à mesure que le décalage entre les valeurs prônées et vécues s'est accentué.

Les récits et tensions de Com'enviro ne sont pas uniques au milieu des AVE, ils sont communs à toutes les organisations. C'est aussi pourquoi ce cycle est difficile à rompre : il ne relève pas d'une défaillance de Com'enviro, il s'agit d'un phénomène universel, mais pas pour autant inévitable (Martin et al., 1983).

7 Conclusion

Aux yeux des employés, le cycle dans lequel se trouve Com'enviro cultive davantage l'efficience ou la rentabilité au détriment de la créativité des employés. Les employés ont aussi l'impression que cette cultivation se fait au détriment des valeurs environnementales, pourtant l'agence sélectionne ses clients et ses employés sur la base de ces valeurs. Cependant, les participants ont l'impression que ces deux éléments sont de moins en moins cultivés.

Pourtant, même si le cycle contraint à se focaliser sur la rentabilité, les employés ne le subissent pas passivement. En effet, ils sont des acteurs actifs, dotés de valeurs, qu'ils tentent d'articuler avec leur créativité, quitte à parfois initier eux-mêmes les conditions d'émergence de leur créativité. Les participants négocient leur créativité à trois niveaux simultanément. D'abord, du point de vue individuel, ils négocient leur créativité dans une tension entre la représentation d'eux-mêmes en tant qu'acteurs créatifs et la norme imposée par leur organisation : la valorisation de la créativité du fond sur la forme. Ensuite, au niveau culturel, l'écart entre les valeurs prônées et vécues érode la confiance des employés, réduisant l'espace créatif des employés. La dernière négociation, davantage inégale entre les employés, se joue dans un espace restreint créé par la volonté d'être créatif et les conditions de chaque mandat.

Ainsi, même si le cycle favorise une créativité de routine (Kaufmann, 2003), la créativité ne semble pas cultivée au premier plan. Les employés peuvent néanmoins initier le changement dans le cycle, car ce sont des acteurs actifs qui cultivent leur culture organisationnelle.

Cependant, ces conclusions sont à prendre avec précaution, le mémoire comporte des limites empêchant la généralisation de nos constats. Nous avons interrogé une seule AVE québécoise. De plus, la majorité des participants ont quitté l'organisation depuis nos entretiens.

De nombreuses recherches pourraient apporter différents points de vue à cette étude, notamment en interrogeant plusieurs agences de communication à vocation environnementale pour observer si les résultats sont généralisables au Québec, pour pouvoir comparer aussi avec celles en Europe et dresser des conclusions à l'international. Un autre apport serait de suivre pendant au moins une année l'AVE afin d'analyser tous ces choix et voir s'ils enrichissent ou renforcent le cycle.

Enfin, Com'enviro nous montre que c'est possible de réussir sans créativité de forme, mais au détriment de la motivation des employés et de l'apport de sens dans leur travail. Cette découverte nous questionne et ouvre une question qui dépasse Com'enviro : Est-ce que la

priorisation du fond sur la forme suffit pour maintenir un impact dans la communication environnementale ?

7.1 Implications de la recherche

Nous identifions trois types d'implications pour notre recherche : scientifiques, professionnelles et sociales.

Du point de vue scientifique, la recherche montre que les AVE n'échappent pas aux dynamiques culturelles présentes dans toutes les organisations. Pourtant, les dualités prennent une forme spécifique : c'est un écart entre les valeurs environnementales et les pratiques. Cet écart produit un cycle affectant la créativité des employés.

Par ailleurs, nos découvertes nous ont permis de montrer que, pour saisir le fonctionnement des AVE, nous devons nous intéresser conjointement à la créativité, la communication environnementale et la culture organisationnelle. Ces trois éléments sont rarement étudiés ensemble dans la littérature actuelle, qui se focalise souvent sur le lien entre deux de ces aspects. C'est ce qu'illustrent les typologies existantes, notamment celles de Libaert (2010) et Bonnel (2016), qui pourraient être enrichies. En effet, la première catégorisation, celle de Libaert (2010) comprend l'étude du lien entre la forme de communication et le développement durable. Pourtant, ce mémoire nous a démontré que la culture organisationnelle joue un rôle déterminant pour classer dans quelle catégorie la communication environnementale des agences se situe. C'est pourquoi penser les typologies en intégrant la forme organisationnelle serait pertinent pour éviter que ces typologies ne soient que des idéaux-types. Les trois postures de Bonnel (2016) pourraient aussi être nuancées. Actuellement, la typologie se focalise sur la culture organisationnelle et la communication environnementale. Notre terrain nous a amené à comprendre qu'il existe une volonté de l'entreprise d'être l'une des postures, pourtant, dans le quotidien, c'est une autre qui s'exprime. Pour pouvoir comprendre la complexité du terrain, ces postures mériteraient d'être affinées entre la posture vécue et celle revendiquée.

Au niveau professionnel, si Com'enviro souhaite sortir du cycle, l'agence pourrait développer des réflexions sur les éléments cultivés concrètement au quotidien afin de pouvoir réduire le décalage entre les affordances réelles et les valeurs affichées. Par ailleurs, elle pourrait inviter ses employés à cultiver davantage la créativité. Cela permettrait de, progressivement, sortir du cycle et en créer un nouveau qui place les valeurs environnementales et la créativité

de l'avant. Aussi, une autre piste pour enrichir le cycle, serait de diversifier les profils embauchés car nous avons découvert que l'homogénéité affaiblit la culture créative.

Du point de vue social, la communication environnementale est un sujet d'actualité dans notre société. Or les AVE sont des acteurs du milieu de la communication, et les recherches sur ces organisations semblent encore peu présentes. Nous croyons ainsi contribuer à faire un lien entre un terrain peu étudié, les AVE, avec un sujet plus présent dans les travaux portant sur les agences de communication en général : la créativité.

7.2 Limites

Même si notre recherche comporte certaines implications, elle n'en est pas moins dotée de limites.

La plus grande limite de cette recherche est que les perceptions sont situées dans le temps. Depuis notre étude, une majorité des participants ont quitté l'organisation. Nos réflexions portent alors sur un moment précis de l'agence, elles ne peuvent pas être généralisées.

De plus, nous nous sommes intéressés à une seule organisation. Les réflexions apportées ne nous permettent pas de généraliser pour les AVE, ni dans le paysage québécois ni dans le paysage international.

Enfin, nous savons que lors des entrevues, une majorité des participants préparaient leurs départs ou parfois, étaient déjà partis de l'organisation. Nous ne pouvons donc pas exclure qu'il a pu y avoir un biais de désillusion : leurs perceptions sont teintées de leur déception de l'organisation. Ils peuvent se rassurer mentalement en se disant qu'ils ont fait le bon choix, en ne voyant que les côtés négatifs de Com'enviro. Ce biais n'est pas forcément vrai, mais nous ne pouvons pas l'exclure.

8 Bibliographie

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations : Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Atkinson, R. (1999). Project management : Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Auger, P. (2009). Créativité et innovation : Distinction conceptuelle et implications organisationnelles. *Gestion 2000*, 26(2), 105-117. (40623703).
- Baillargeon, D. (2022). Mesurer l'importance de la créativité sans la mesurer : Processus d'évaluation de la créativité en communication. In C. Alloing, *Évaluer la communication des organisations : 7 concepts et leurs mesures*. Presses de l'Université du Québec.
- Baillargeon, D., & Bencherki, N. (2024). Communication et Culture Organisationnelle : Le concept de cultivation. In *Communication et organisation : Une introduction* (p. 41 à 68). Les Éditions JFD inc.
- Bérubé, J. (2018). Gestionnaires de projet dans les industries créatives : Rôles et qualités recherchées. *Ad machina : l'avenir de l'humain au travail*, (2), 2-18.
<https://doi.org/10.1522/radm.no1.911>
- Blank, A. M., Carter, J., & Levaux, A.-C. (2022). *L'entreprise responsable : Quand la défense des valeurs crée de la valeur* ([Deuxième édition]). Marabout.

- Bonnel, G. (2016). L'enjeu environnemental : Une chance pour la communication. In T. Libaert (Éd.), *La communication environnementale* (p. 109-113). CNRS Éditions.
<https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.20877>
- Catellani, A. (2009). La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (36), Article 36.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.985>
- Chabin, Y., & Rochard, J. (2023). Objectifs du Développement Durable (ODD) l'ONU et Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises, au sein de la filière vitivinicole : Concepts et applications. *BIO Web of Conferences*, 56, 03011.
<https://doi.org/10.1051/bioconf/20235603011>
- Driskill, G. W. C. (2018). *Organizational Culture in Action : A Cultural Analysis Workbook* (3^e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429427473>
- Fardet, A., Lebretonchel, L., & Rock, E. (2023). Empirico-inductive and/or hypothetico-deductive methods in food science and nutrition research : Which one to favor for a better global health? *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 63(15), 2480-2493. <https://doi.org/10.1080/10408398.2021.1976101>
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les Presses de l'Université d'Ottawa.
<https://doi.org/10.2307/j.ctv19x4dr>
- Glăveanu, V. P. (2013). Rewriting the Language of Creativity : The Five A's Framework. *Review of General Psychology*, 17(1), 69-81. <https://doi.org/10.1037/a0029528>
- Grabher, G. (2002). The Project Ecology of Advertising : Tasks, Talents and Teams. *Regional Studies*, 36, 245-262. <https://doi.org/10.1080/00343400220122052>

- Honeyman, R., Jana, T., & Marcario, R. (2019). *The B corp handbook : How you can use business as a force for good* (Second edition). Berrett-Koehler Publishers.
- Kamoche, K., & Cunha, M. P. e. (2001). Minimal Structures : From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733-764.
<https://doi.org/10.1177/0170840601225001>
- Kane, O. (2022). La communication environnementale : Qu'est-ce que c'est et comment entend-elle contribuer aux pistes de solution relatives à la crise climatique ? *Le Climatoscope*, (4), 101-105.
- Kaufmann, G. (2003). What to Measure? A new look at the concept of creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47(3), 235-251.
<https://doi.org/10.1080/00313830308604>
- Kilgour, M., & Koslow, S. (2009). Why and how do creative thinking techniques work? : Trading off originality and appropriateness to make more creative advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 298-309. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0133-5>
- Label RSE Agences Actives de l'AACC et Afnor Certification. (2024). AACC.
<https://www.aacc.fr/label-rse-agences-actives/>
- Lemaine, J.-M. (1965). *Dix ans de recherche sur la désirabilité sociale*.
<https://doi.org/10.3406/psy.1965.27359>
- Libaert, T. (2010). Chapitre premier. La communication est le quatrième pilier du développement durable. *Développement durable et innovation institutionnelle*, 17-28.
- Lynch, J., & West, D. (2017). Agency Creativity: Teams and Performance : A Conceptual Model Links Agency Teams' Knowledge Utilization, Agency Creativity, and Performance. *Journal of Advertising Research*, 57(1), 67-81.
<https://doi.org/10.2501/JAR-2017-006>

- Manuel Brito, S., & PC Fernandes Thomaz, J. (Éds.). (2022). *Creativity*. IntechOpen.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.98101>
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438.
<https://doi.org/10.2307/2392251>
- Mauger, M. (2017). La communication environnementale, enjeux, acteurs et stratégies: Kane Oumar, Paris, L'Harmattan, 2016, 138 p. *Communication & langages*, 193(3), 147-149.
<https://doi.org/10.4074/S0336150017013138>
- Nils Peterson, M., Peterson, M. J., & Rai Peterson, T. (2007). Environmental Communication : Why This Crisis Discipline Should Facilitate Environmental Democracy. *Environmental Communication*, 1(1), 74-86.
<https://doi.org/10.1080/17524030701334292>
- Paillé, P. (2022). *La méthodologie qualitative : Postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin.
- Pascual Espuny, C. (2018). Quand le climat réinvestit le développement durable : Communication, action et mobilisation. In S. Tremblay, N. D'Almeida, & T. Libaert (Éds.), *Développement durable—Une communication qui se démarque* (1^{re} éd., p. 75-90). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1fxg3d.11>
- Pascual Espuny, C. (2022). La communication environnementale, au cœur des humanités environnementales. *Questions de communication*, (41), 211-222.
<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28993>
- Pratt, A. C. (2006). Advertising and Creativity, a Governance Approach : A Case Study of Creative Agencies in London. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 38(10), 1883-1899. <https://doi.org/10.1068/a38261>

- Sasser, S. L., Koslow, S., & Kilgour, M. (2013). Matching Creative Agencies with Results-Driven Marketers : Les clients ont-ils réellement besoin de publicités hautement créatives ? *Journal of Advertising Research*, 53(3), 297-312. <https://doi.org/10.2501/JAR-53-3-297-312>
- Vandal-Sirois, H. (2011). Publicités multilingues : L'apport du traducteur en agence de communication marketing. *ILCEA*, 14. <https://doi.org/10.4000/ilcea.1106>
- West, D. C., Kover, A. J., & Caruana, A. (2008). Practitioner and Customer Views of Advertising Creativity : Same Concept, Different Meaning? *Journal of Advertising*, 37(4), 35-46. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367370403>

9 Annexes

9.1 Guide d'entretien

Volet 1 : Présentation

- Parcours scolaire

Volet 2 : Milieu professionnel

- Rôle
- Arrivée
- Raisons de l'arrivée
- Description
- Valeurs clés
- Mission principale
- Histoire/jargon caractéristique
- Exemples de mandats alignés/non alignés avec la culture

Volet 3 : Sensibilité environnementale

- Valeurs
- Importance de l'environnement personnellement
- Importance de l'environnement professionnellement

Volet 4 : Créativité

- Quand tu entends le mot créativité, à quoi pensez-vous ?
- Est-ce que vous vous considérez comme une personne créative ?
- Créativité dans le milieu

Volet 5 : Mandat

- Exemple d'un mandat
- Liste de tâches
- Créativité : sa place, comment elle a été favorisée/bloquée ?
- Moments clés de la créativité
- Livrables
- Évaluation du travail

9.2 Formulaire d'information et de consentement

Bonjour,

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez lire ce document expliquant le déroulement du projet. Posez toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne responsable du projet, et prenez le temps de réflexion nécessaire avant de prendre votre décision.

Les objectifs de ce projet de recherche sont de comprendre comment la culture organisationnelle d'agences à vocation environnementale (valeurs etc.) influence le processus créatif. Aussi, de comprendre les particularités de la créativité dans ce type d'agence.

Titre du projet	L'influence de la culture organisationnelle sur les processus créatifs des employés : une étude de cas des agences à vocation environnementale.
Recherche menée par	Boury Anaëlle Maîtrise en communication stratégique internationale Université Catholique de Louvain (Belgique) et Université de Sherbrooke (Canada) Anaëlle.boury@usherbrooke.ca ; 873-682-2170
Direction/Supervision de recherche	Pr Dany Baillargeon Département de Communication de l'Université de Sherbrooke Dany.baillargeon@usherbrooke.ca
Numéro du certificat éthique	2025-4952

Puisque nous voulons comprendre les particularités de la créativité dans les agences à vocation environnementale et l'influence de la culture organisationnelle de ces agences sur les processus créatif, nous souhaitons interroger des professionnelles et professionnels qui vivent cette culture et contribuent au processus créatif.

Raison, nature et déroulement de votre participation

Votre participation à ce projet sera requise pour une rencontre individuelle d'environ 1 heure. Cette rencontre aura lieu en personne à l'endroit qui vous convient et/ou en vidéoconférence sur la plateforme Teams selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions concernant vos études, votre travail, la culture de votre entreprise, la communication environnementale et la créativité réalisation d'un mandat. Si vous y consentez, cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement audio non obligatoire.

Avantages, inconvénients et risques pouvant découler de votre participation

Version 1 – Avantage

Votre participation à ce projet de recherche contribuera à l'avancement des connaissances entourant la créativité dans les agences à vocation environnementale. À cela s'ajoute le fait qu'elle vous apportera l'avantage de réfléchir à votre culture organisationnelle de votre agence, et à votre propre processus créatif.

Version 2- Inconvénients

Il se pourrait que le fait de participer à ce projet de recherche vous amène à vivre une situation difficile ou un malaise. Si tel est le cas, nous vous invitons à consulter les ressources d'aide suivantes : Tel-Aide (1 800 835-3232 <https://telaide.org/>) ou Info-Social 811(811, composez le numéro 2).

En dehors de cela, votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps et de vous déplacer pour les entrevues, si vous le souhaitez.

N'hésitez pas à contacter la personne menant le projet de recherche dont les coordonnées apparaissent sur ce formulaire. Si vous en ressentez le besoin, vous pourrez demander de faire une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment, être libre de refuser de répondre à certaines questions. Cela n'affectera pas votre participation au projet.

Participation volontaire et possibilité de retrait

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes libre de refuser d'y participer. Votre décision de ne pas participer à ce projet de recherche ou de vous en retirer n'entraînera aucune conséquence sur votre travail.

Vous pouvez également vous retirer de ce projet de recherche à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en mettant fin à l'entretien, en annulant l'entretien. Dans ce cas, aucune autre donnée ne sera recueillie. Vous pouvez demander la destruction de vos données en tout temps en communiquant avec la personne responsable.

Une fois votre participation terminée, vous pouvez également décider de vous retirer du projet, en informant Anaëlle Boury via anaelle.boury@usherbrooke.ca ou au 873-682-2170. Vous pouvez demander la destruction de vos données jusqu'au 30 juin 2026. Après cette date, les données seront anonymisées et la clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera éliminée.

Toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet de recherche qui pourrait avoir un effet sur votre décision de continuer à participer à ce projet vous sera communiquée rapidement.

Confidentialité quant à votre participation

Durant votre participation à ce projet de recherche, la personne menant cette recherche (Anaëlle Boury) recueillera dans un dossier de recherche, les renseignements vous concernant et nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de ce projet. Votre dossier de recherche peut comprendre des renseignements tels que votre nom, des enregistrements audios, vos habitudes de vie, vos perceptions sur la créativité, votre sentiment sur votre lieu de travail.

Version 1 – Renseignements personnels collectés, mais confidentialité préservée

Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par Anaëlle Boury.

Protection des données et accès (pour des fins de suivis, de contrôle des données, et accès personnel)

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Néanmoins, à des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par des organismes réglementaires, des représentants de l'établissement ou du comité d'éthique de la recherche. Ces personnes et ces organismes auront accès à vos renseignements personnels, mais ils adhèrent à une politique de confidentialité.

Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis et les faire rectifier au besoin.

Conservation des données et accès pendant la phase active

Pendant la phase active de la recherche, les données brutes seront conservées sur l'ordinateur portable de la chercheuse protégé par un mot de passe changeant tous les mois et les seules personnes qui y auront accès sont Anaëlle Boury, la chercheuse elle-même. Cette personne aura signé une entente d'engagement à la confidentialité. Les données codées seront quant à elles accessibles par Anaëlle Boury, Dany Baillargeon et seront conservées sur l'ordinateur portable de la chercheuse protégé par un mot de passe changeant tous les mois ainsi que sur le OneDrive institutionnel d'Anaëlle Boury, qui requiert une double authentification.

Les renseignements recueillis dans votre dossier de recherche seront conservés 7 ans après la fin de la collecte de données par la personne responsable du projet aux fins exclusives du présent projet de recherche, puis détruits.

Il est possible que vos données codées fassent l'objet d'une utilisation secondaire dans le cadre de travaux d'étudiants (travaux de mémoire), d'articles ou de présentations scientifiques ou qu'elles soient réutilisées lors d'études futures connexes et/ou sans liens particuliers pendant la durée de la conservation.

De plus, la communauté scientifique, les revues et éditeurs en ligne pourraient exiger que les données codées soient entreposées et mises à disposition pour évaluations par les pairs et utilisations secondaires.

Compensation financière pour votre participation

Vous ne recevrez aucune compensation financière pour votre participation.

Conflit d'intérêts

La chercheuse, Anaëlle Boury, est stagiaire au sein de votre entreprise et donc il existe un conflit d'intérêt potentiel. Toutes les informations que vous direz lors des entrevues seront confidentielles et jamais discutées avec d'autres employés de l'agence. De plus, aucune allusion aux informations collectées auprès de vos collègues ne sera faite par la personne chercheuse lors des discussions que vous aurez avec elle et lors des autres entrevues.

Résultats de la recherche

Les résultats de recherche pourront être publiés ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais ne permettront pas de vous identifier. Si vous souhaitez obtenir un résumé des résultats généraux de la recherche, veuillez indiquer une adresse courriel où nous pourrions vous le faire parvenir :

Coordonnées : _____

Coordonnées de personnes-ressources

Si vous avez des questions ou éprouvez des problèmes reliés au projet de recherche, ou si vous souhaitez vous en retirer, vous pouvez communiquer avec Anaëlle Boury au numéro suivant : 873-682 2170 ou par courriel à anaelle.boury@usherbrooke.ca.

Coordonnées du responsable de la protection des renseignements personnels

Vous avez droit, quant à vos renseignements personnels, d'y accéder, d'en obtenir communication, de rectifier et de modifier votre consentement.

Pour toutes plaintes et questions, ou pour exercer vos droits d'accès et de rectification ci-dessus, vous devez faire votre demande par écrit au Responsable de la protection des renseignements personnels à l'adresse suivante : rprp@USherbrooke.ca.

Approbation par le comité d'éthique de la recherche

Le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a approuvé ce projet de recherche et en assurera le suivi. Pour toute question concernant vos droits en tant que personne participante à ce projet de recherche ou si vous avez des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec ce comité au 1 (800) 267-8337 poste 62644 ou à l'adresse courriel cer_lsh@usherbrooke.ca.

Consentement et signature de la personne participante

J'ai lu et compris le formulaire d'information et de consentement au sujet du projet. Mes questions ont été répondues et on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision.

Consentement obligatoire :

En apposant ma signature, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées :

Nom de la personne participante

Signature Date

Consentements facultatifs :

Je consens à l'enregistrement audio:

J'accepte ☐ Je refuse ☐

Je consens à l'utilisation secondaire de mes données codées dans le cadre de travaux de mémoire :

J'accepte ☐ Je refuse ☐

Je consens à ce que mes données codées soient utilisées lors d'études futures connexes et sans liens particuliers :

J'accepte ☐ Je refuse ☐

Je consens à ce que mes renseignements (données codées) soient transmis à Dany Baillargeon, directeur de mémoire, se situant à Sherbrooke :

J'accepte ☐ Je refuse ☐

J'accepte que mon intervenant transmette aux personnes chercheuses les renseignements suivants me concernant : mes études, mon avis sur la créativité et mes perceptions de la culture organisationnelle :

J'accepte ☐ Je refuse ☐

Engagement de la personne responsable du projet de recherche

Je m'engage à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée à la personne participante.

Anaëlle Boury (responsable du projet de recherche)

Signature Date

Dany Baillargeon (directeur du projet de recherche)

Signature Date

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet de recherche. C'est pourquoi l'équipe tient à vous remercier pour le temps et l'attention que vous acceptez de consacrer à votre participation.

9.3 Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'Ecole de communication, UCLouvain

Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel, que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité et ce, quelle que soit leur provenance, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est conforme aux consignes d'utilisation publiées par la Faculté ESPO et disponible à cette adresse :

<https://intranet.uclouvain.be/fr/myucl/facultes/espo/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es.html>

Je suis consciente que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement, de ne pas annoncer dans une partie spécifique en début du mémoire l'utilisation que j'ai faite des outils d'intelligence artificielle ou de les utiliser de manière contraire à ce qui est prévu dans la note facultaire constituent des irrégularités graves au regard du *Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain* (Chapitre 4, section 7, article 107 à 114) au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude et de n'avoir pas utilisé les outils d'intelligences artificielles en dehors de ce qui est accepté à l'UCLouvain.

Nom, Prénom : Boury Anaëlle

Date : 29 mai 2026

Signature de l'étudiante :



10 Résumé

Les agences de communication à vocation environnementale (AVE) occupent une place singulière dans le paysage des communications : elles arriment expertise et engagement pour la transition socio-écologique, ce qui soulève des questionnements sur comment le processus créatif des employés s'articule avec cette culture organisationnelle spécifique.

Ce mémoire présente les résultats d'une recherche empirico-inductive, avec entretiens semi-dirigés, menée auprès de huit employés non-décideurs d'une AVE québécoise.

L'analyse des résultats s'est concentrée sur trois axes. Le premier est celui de la représentation et la définition de la créativité chez les employés. Le second sur la culture organisationnelle. Le troisième sur la créativité en pratique.

Nous y avons découvert qu'il existe un double décalage culturel qui favorise une petite créativité, celle qui résout des problèmes routiniers. Nos résultats révèlent également que la créativité est négociée simultanément à trois niveaux. D'abord, au niveau individuel, les employés négocient la tension entre leur conception personnelle de la créativité et la norme organisationnelle qui priorise la créativité de fond à celle de forme. Cette tension oblige les employés à négocier leur propre perception de la créativité contre la norme de l'organisation. Ensuite, au niveau culturel, les employés doivent composer dans une culture organisationnelle semée de tensions, dont la plus importante est l'écart entre les valeurs prônées, qui les a poussés à postuler au sein de l'agence, et les valeurs perçues. Cet écart érode la confiance que les employés ont pour leur organisation, entraîne un roulement de personnel, réduit l'espace de collaboration créatif possible et affecte la créativité des employés restants. Enfin, au niveau situationnel, les conditions favorables à la créativité des employés : temps en suffisance, nouveauté de la tâche, collaboration et la confiance, sont rarement réunies ensemble dans les mandats. Ce qui oblige les employés à négocier entre leur désir d'être créatif et la réalité du terrain.

Cette recherche met également en évidence que la mission environnementale de l'agence ne représente pas un frein à la créativité, elle l'oriente et lui donne une éthique. Cependant, l'AVE est bloquée dans un cycle d'efficience qui confine les employés dans la petite créativité et ce, dès leur embauche notamment en raison d'un recrutement centré sur le fond. Ce cycle montre que l'organisation cultive des valeurs de productivité et de rentabilité, entraînant une perte de sens et de motivation pour ses employés.

L'implication de cette recherche pour l'agence est centrale : elle éclaire les enjeux principaux de sa culture organisationnelle pour lui permettre de cultiver d'autres actions, gestes et discours davantage alignés avec leurs valeurs et mission affichées et souhaitées, notamment la créativité. Cette recherche contribue aussi à montrer que la littérature actuelle peut être enrichie, en affinant des typologies existantes, en apportant une nouvelle étude de cas à des théories centrales sur la créativité et la culture organisationnelle. Ce mémoire montre que pour comprendre le fonctionnement des AVE, il ne suffit pas de s'intéresser à la communication environnementale seulement en lien avec la créativité ou la culture organisationnelle ; les trois éléments doivent être étudiés conjointement.

Toutefois, ce mémoire comporte des limites : la recherche est située dans le temps, elle s'intéresse à une seule agence québécoise et la majorité des employés ont quitté depuis nos entretiens. Une étude comparative de plusieurs agences à l'international pourrait permettre de généraliser ces données et y apporter un point de vue global. Cependant, ce mémoire offre un portrait d'un terrain d'étude peu étudié qui prend de plus en plus d'ampleur dans nos sociétés en transition environnementale : les agences de communication à vocation environnementale.

Mots clés : créativité ; agence de communication ; communication environnementale ; culture organisationnelle.

