

Titre : Gestionnaires de projet dans les industries créatives : rôles et qualités recherchées

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Julie Bérubé

Citation : Bérubé, J. (2018). Gestionnaires de projet dans les industries créatives : rôles et qualités recherchées. *Ad Machina*, 2(1). doi: 10.1522/radm.no1.911

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université du Québec en Outaouais

Courriel : julie.berube@uqo.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Les industries créatives jouent un rôle de plus en plus important sur le plan socio-économique dans notre société. On qualifie de créatives les organisations qui œuvrent au sein de ces industries. Celles-ci sont marquées par la présence d'une tension entre la gestion et la création. La documentation scientifique sur le management de ces organisations se concentre sur les travailleurs créatifs et principalement sur l'embauche des bonnes personnes pour ces postes. On aborde peu la question des gestionnaires de projet au sein de ces mêmes organisations. Cette recherche s'appuie sur l'étude de 11 cas (des agences de publicité), à l'intérieur desquels 35 entrevues semi-structurées ont été menées, pour comprendre le rôle et les qualités recherchées chez ces individus. Les résultats suggèrent dans un premier temps, que les gestionnaires respectent les rôles classiques en gestion de projet, mais qu'ils adaptent leurs pratiques afin d'être en adéquation avec la personnalité des travailleurs créatifs. Dans un deuxième temps, les résultats montrent qu'ils jouent un rôle crucial au sein des organisations créatives. Ceux-ci sont responsables de gérer la tension entre la gestion et la création, assurant ainsi la viabilité des organisations. Ils doivent préserver la créativité des travailleurs créatifs tout en respectant les demandes des clients. Les gestionnaires doivent donc, en plus de posséder des connaissances en gestion de projet, avoir la capacité de s'adapter et avoir une sensibilité au travail artistique. La contribution principale de cette recherche est d'amener une nuance à la perception classique du gestionnaire de projet, tant au niveau de son rôle, de ses qualités que de son importance dans les organisations en prenant appui sur le cas des organisations créatives.

Abstract

Creative industries play an increasingly important role in the socio-economic aspects of our society. We describe organizations as being creative when they operate within these industries. These organizations are characterized by a tension between management and creativity. Studies detailing the management of these organizations focus mainly on the creative workers and particularly on the hiring of the right people for these positions. Rarely are questions asked in relation specifically to the project managers working within these organizations. Our research is based on the analysis of 11 case studies of advertising firms from which we conducted 35 semi-structured interviews. We aimed to understand the roles of managers and the personal attributes that are sought-after for these positions. First, our results show that these managers follow the traditional roles of project management, although they adapt their practices to be suitable to the personalities of the creative workers. Second, the results show that managers play a critical role within these creative organizations. They are responsible for managing the tension between management and creativity, thereby ensuring the viability of the organization. They must also preserve and promote the creativity of their workers while at the same time respecting clients' needs. These managers must therefore, in addition to having project management skills, also have the ability to adapt and relate to artistic work. The main contribution of this research is to develop a more nuanced portrait of the typical project manager, not only in terms of their role and qualities but also their importance within organizations by drawing on examples from creative organizations.

Mots clés

Gestionnaires de projet; industries créatives; organisations créatives; rôles et qualités; gestion des tensions

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



Gestionnaires de projet dans les industries créatives : rôles et qualités recherchées

Julie Bérubé

Introduction

Certaines industries, qui jadis, jouaient un rôle marginal sur la scène socio-économique prennent de plus en plus d'importance, c'est le cas notamment des industries créatives (Anderson, Potočník, & Zhou, 2014; Colapinto & Porlezza, 2012). L'émergence de ces industries force une remise en question de certains acquis théoriques et pratiques entre autres face aux questions portant sur la nature du travail, le recrutement et la sélection des employés (Menger, 2009). Alors qu'avant, les employés étaient souvent perçus comme interchangeables (Erbès-Seguin, 2004; Stroobants, 1993), on accorde maintenant de plus en plus d'importance à la valeur ajoutée particulière de l'individu, notamment lorsqu'il est question du travail créatif (Menger, 2009).

Les concepts d'industries créatives, d'organisations créatives et de travail créatif sont plurivoques; il importe donc de présenter d'entrée de jeu les définitions retenues pour ceux-ci. Tout d'abord, nous retenons la définition de Potts, Cunningham, Hartley, et Ormerod (2008) pour caractériser les industries créatives, celles-ci « comptent plus que toute autre activité socio-économique, sur le bouche-à-oreille, le goût, la culture et la popularité, de telle sorte que les choix individuels sont dominés par des informations provenant de réseaux sociaux plutôt que des préférences innées et le prix » [traduction libre] (p. 169-170). Ils ajoutent que la dynamique entre les agents, les réseaux et les entreprises crée une valeur symbolique et économique. Finalement, les produits qui émergent des industries créatives sont « novateurs et d'une valeur incertaine pour la création de nouvelles opportunités. Cette valeur est littéralement déterminée socialement par les réseaux complexes d'interactions individuelles » [traduction libre] (Potts et al., 2008, p. 182). On qualifie de créatives les organisations qui évoluent dans une industrie créative (Knight & Harvey, 2015; Pick, Weber, Connell, & Geneste, 2015). Le cœur du travail réalisé au sein de ces organisations est créatif. Le travail créatif présente un caractère informel (Alacovska, 2018), il est de nature intellectuelle (contrairement à un travail de nature manuelle) (Florida, 2002), il se réalise dans un contexte incertain (Menger, 2009; Round & Styhre, 2017; Thompson, 1967) et finalement, il n'est pas standardisé, ce qui implique que les travailleurs ne sont pas substituables (Menger, 2009). Les individus qui effectuent le travail créatif dans les organisations créatives sont les travailleurs créatifs.

La documentation scientifique se penche sur les travailleurs créatifs au sein des organisations créatives en mettant l'accent notamment sur les caractéristiques recherchées chez ces travailleurs (Sutton, 2001), le recrutement des bons travailleurs créatifs au sein de ces organisations (Gateau & Simon, 2016) et sur le rôle clé qu'ils jouent pour ces organisations (Round & Styhre, 2017). En revanche, la communauté scientifique semble s'être peu attardée à l'importance du rôle des gestionnaires de projet, les qualités recherchées chez ces individus et leur recrutement au sein des mêmes organisations. Ce sont à ces aspects précisément que cette recherche s'attardera. La prochaine section présente les concepts clés de cette recherche et pose les objectifs de la recherche.

La méthodologie est ensuite présentée et suivent les résultats de cette recherche ainsi que l'analyse.

1. Contexte théorique

Un premier constat peut être posé à la suite d'une recension des écrits portant sur les travailleurs (travailleurs créatifs et gestionnaires de projet) au sein des industries créatives : la documentation scientifique s'est appesantie davantage sur les travailleurs créatifs que sur les gestionnaires de projet au sein de ces industries. Ainsi, la première section du contexte théorique présente brièvement les principaux constats quant aux recherches portant sur les travailleurs créatifs au sein de ces industries. Dans un deuxième temps, les constats relevant de la documentation sur les gestionnaires de projet dans ces industries sont décrits. Finalement, une dernière section présente un thème central alliant à la fois les recherches sur les travailleurs créatifs et les gestionnaires de projet. Cette recension des écrits permettra de dégager les objectifs de la présente recherche.

1.1 Les travailleurs créatifs au sein des industries créatives

Typiquement, la documentation dépeint le bassin des travailleurs créatifs comme représentant les postes ou rôles clés pour les organisations créatives. Round et Styhre (2017) rapportent d'ailleurs, suite à l'étude d'une agence de publicité, que l'équipe de travailleurs créatifs était associée au succès de l'agence et les membres de ce groupe étaient les « stars » de cette organisation. Leurs résultats de recherche suggèrent également que les postes de gestion manquaient de grandeur et que ces postes étaient perçus comme inférieurs par les clients. Malgré cet accent sur les travailleurs créatifs au sein de l'agence étudiée par Round et Styhre (2017), ceux-ci précisent qu'en réalité aucune campagne publicitaire ne pourrait être réalisée sans les gestionnaires. Or, ils ajoutent que les travailleurs créatifs tentaient de miner l'autorité des gestionnaires lors de réunions, notamment en refusant de coopérer. Selon Round et Styhre (2017), les travailleurs créatifs doivent reconnaître qu'ils possèdent des habiletés créatives qui servent à produire une valeur économique, mais qu'ils doivent tout de même tolérer un certain niveau de travail routinier à leurs fonctions.

Outre ces auteurs, la majorité des recherches sur la gestion des organisations créatives parlent de l'importance d'engager les bonnes personnes pour les postes des travailleurs créatifs (Gateau & Simon, 2016; Sutton, 2001). D'ailleurs, Gateau et Simon (2016) expliquent : « Une portion significative de la gestion dans les organisations créatives est la découverte, le développement et l'embauche des talents créatifs » [traduction libre] (p. 1). À titre d'exemple, Eikhof et Haunschild (2007) rapportent que les pratiques mises en place par les gestionnaires dans l'industrie théâtrale pour gérer les ressources humaines ont trait surtout au recrutement, à la négociation des contrats et aux décisions d'embauche. Ainsi, la documentation scientifique sur les travailleurs dans les industries créatives porte principalement sur les travailleurs créatifs et encore plus précisément, sur le processus de dotation. Or, qu'en est-il des gestionnaires qui travaillent dans ces industries? Les gestionnaires servent-ils uniquement à repérer les travailleurs créatifs talentueux et faciliter leurs conditions d'embauche? Pour répondre à ces questions, la prochaine section présente les constats tirés de la documentation portant sur les gestionnaires de projet dans ces industries.

1.2 Les gestionnaires de projet au sein des industries créatives

Avant d'aborder spécifiquement la documentation sur les gestionnaires de projet au sein des industries créatives, nous proposons de jeter un regard sur la documentation sur le travail des gestionnaires de projet telle que présentée dans les écrits scientifiques en gestion de projet. La référence la plus courante en gestion de projet, le PMBok (PMI, 2018), provient du Project Management Institute et a été adopté comme standard – par le American National Standards – en gestion de projet (Hällgren, Nilsson, Blomquist, & Söderholm, 2012). La section sur le rôle des gestionnaires de projet explique que le rôle de ces derniers varie d'une organisation à l'autre, mais précise que les gestionnaires de projet sont responsables de ce que vont livrer les membres de l'équipe. Quant aux compétences des gestionnaires de projet, elles seraient, selon le PMI (2018), de trois ordres : des compétences techniques en management de projet, des



compétences en management stratégique et organisationnel et des compétences en leadership. Dans le PMBok (PMI, 2018), l'accent est principalement mis sur les compétences techniques, mais le PMI (2018) reconnaît la nécessité pour les gestionnaires de projet de posséder des compétences en gestion et leadership. Or, les descriptions demeurent génériques et non spécifiques à des contextes particuliers. Une part importante des compétences techniques consiste pour le gestionnaire de projet de s'assurer du respect du budget, des délais et de la qualité du projet, composantes identifiées comme le triangle de fer (Atkinson, 1999). Ces concepts clés en gestion de projet sont toujours prégnants dans la documentation en gestion de projet lorsqu'il est question du succès des projets et du rôle des gestionnaires de projet (Ika, 2009). Ces compétences et caractéristiques sont-elles suffisantes pour comprendre les rôles et caractéristiques des gestionnaires de projet dans les industries créatives? Une recension des écrits sur les gestionnaires au sein de ces industries devrait apporter quelques réponses à ces questions.

Tout d'abord, Marcella et Rowley (2015) ont étudié la manière dont les outils et techniques de gestion de projet sont utilisés dans les projets issus du secteur de la mode. Leurs conclusions montrent que les gestionnaires de projet appliquent les techniques et outils de manière non structurée et informelle. Ainsi, le rôle technique nécessitant des compétences techniques chez les gestionnaires de projet comme proposé par le PMI (2018) trouve certaines limites au sein des industries créatives.

Ensuite, Zackariasson, Walfisz, et Wilson (2006) ont étudié une entreprise de jeux vidéo afin de se pencher sur les questions relatives au leadership et au rôle de gestion des gestionnaires. Ces auteurs proposent notamment de limiter les impacts négatifs sur la créativité en adaptant les outils et techniques traditionnelles de gestion afin de les rendre plus flexibles. Ensuite, Zackariasson et al. (2006) expliquent que les gestionnaires doivent mettre en place les éléments nécessaires au développement d'une atmosphère créative, mais disciplinée. Ces constats sont intéressants, mais ces auteurs ne précisent pas comment les gestionnaires doivent procéder pour adapter les outils et techniques ou pour créer une atmosphère créative. Nous sommes en quelque sorte face au même constat que Marcella et Rowley (2015) qui ont relevé que les gestionnaires utilisaient les outils et technique de manière non structurée et informelle.

Ensuite, Simon (2006) s'est intéressé aux activités menées par les gestionnaires de projet dans les industries créatives. Il a séparé les activités du gestionnaire de projet en quatre catégories soit d'être le créateur de sens, le créateur de liens, le créateur de contexte et le maître du jeu. Simon (2006) décrit les activités ou rôles des gestionnaires de projet de manière factuelle. Or, il serait intéressant de dépasser la description quant aux rôles joués par le gestionnaire et réfléchir sur son importance au sein de l'organisation, de même que les compétences et qualités requises pour ce rôle.

Finalement, Round et Styhre (2017) expliquent que les initiatives des gestionnaires peuvent faciliter la rencontre d'identités opposées dans les organisations créatives. À l'instar de Simon (2006), ces auteurs n'abordent pas les caractéristiques ou qualités que doivent posséder les gestionnaires pour parvenir à une conciliation entre ces identités. Ainsi, il appert que les recherches actuelles ne permettent pas de saisir l'importance du rôle joué par les gestionnaires de projet au sein des industries créatives ni de relever les compétences et qualités particulières qu'ils doivent maîtriser. Également, les recherches ont montré que les gestionnaires de projet n'utilisaient pas les outils et techniques de gestion de projet tel quel; ils les utilisent de manière peu structurée et informelle.

1.3 Travailleurs créatifs et gestionnaires de projet : la rencontre

Un thème est récurrent dans la documentation sur les industries créatives : la présence d'une tension entre d'une part la gestion et d'une autre part la création (voir à titre d'exemple Crawford, 2016; Gotsi, Andriopoulos, Lewis, & Ingram, 2010; Knight & Harvey, 2015; Lampel, Lant, & Shamsie, 2000; Leclair, 2017; Round & Styhre, 2017). Si trop d'accent est mis sur la gestion, on risque de tuer la créativité des travailleurs créatifs au sein des

organisations créatives, mais si à l'opposé, trop d'accent est mis sur la création, l'organisation peut se trouver dans une situation chaotique (Lampel et al., 2000). La recherche menée par Cohendet et Simon (2007) qui ont étudié une organisation dans l'industrie du jeu vidéo permet de comprendre que cette tension est incarnée d'une part par les travailleurs créatifs et d'une autre part par les gestionnaires. Ils ont en effet relevé la présence de deux entités centrales : les communautés de création et les gestionnaires. Ces deux groupes évoluent dans l'organisation selon des logiques différentes et une certaine tension s'est créée entre l'aspect managérial et artistique. Au sein de l'organisation étudiée par Cohendet et Simon (2007), cette tension était gérée par la mise en place de plateformes de partage de connaissances. Certains auteurs expliquent que la tension plutôt que d'être gérée au niveau organisationnel serait internalisée par les travailleurs créatifs (Eikhof & Haunschild, 2007) ou encore, ceux-ci s'auto-organiseraient (Teipen, 2008). Or, outre une internalisation ou auto-organisation des travailleurs eux-mêmes, les recherches actuelles ne permettent pas de comprendre comment est gérée cette tension au niveau organisationnel. Étant donné que la présence de la tension semble omniprésente dans les études portant sur les industries créatives, il serait intéressant de se pencher sur le rôle joué par les gestionnaires par rapport à la gestion de cette tension.

Cette recension des écrits a permis de soulever que les recherches scientifiques portant sur les travailleurs dans les industries créatives se sont concentrées sur les travailleurs créatifs et principalement sur les processus de dotation. Les recherches s'étant intéressées aux gestionnaires de projet dans ces industries ne permettent pas de comprendre l'importance du rôle de ces derniers au sein des organisations ni de saisir les compétences et qualités recherchées chez ceux-ci. Ainsi, l'objectif poursuivi par cette recherche est d'explorer le rôle des gestionnaires de projet au sein de leur organisation dans les industries créatives et de mettre au jour les compétences et qualités recherchées chez ses individus lors de leur recrutement.

2. Méthodologie

La méthodologie retenue pour cette recherche est l'étude de cas multiples. Afin de cerner l'objet d'étude et puisqu'à l'intérieur des industries créatives on retrouve plusieurs logiques différentes (Thompson, Jones, & Warhurst, 2007), les agences de publicité ont été retenues comme objet empirique. D'une part, ces organisations sont incluses dans la définition des industries créatives et d'autre part, plusieurs écrits ayant pour objet les organisations créatives ont choisi d'étudier des agences de publicité (voir à titre d'exemple Alvesson, 1994; Crawford, 2016; Hackley & Kover, 2007; Moeran, 2009; Round & Styhre, 2017).

2.1 Échantillon

Avec l'étude de cas, les cas sélectionnés doivent respecter certains critères de sélection (Yin, 2017). Pour cette recherche, les agences de publicité devaient respecter trois critères : 1) compter un minimum de cinq employés, 2) être en affaires depuis un minimum de trois ans et 3) être situées dans la même région. Tout d'abord, les microentreprises – moins de cinq employés – ont été exclues de cette recherche. L'industrie publicitaire compte un grand nombre de petites entreprises et de nombreux travailleurs autonomes (von Nordenflycht, 2011). L'objectif de cette recherche est d'explorer les rôles et caractéristiques des gestionnaires au sein des industries créatives, il est donc implicite que l'entreprise doit compter quelques travailleurs créatifs. Ensuite, les entreprises doivent être en affaires depuis au moins trois ans, car comme soulevé par Gilmore, Carson, et Grant (2001) les entreprises qui sont en affaires depuis moins de trois ans sont très volatiles et ne sont pas nécessairement représentatives des entreprises en général. Quant au dernier critère qui a trait à la localisation des entreprises, nous visons des agences situées dans une même région afin de permettre la comparaison entre les cas (même contexte socio-économique et culturel pour les organisations, ici les cas se trouvaient dans une région à l'est du Canada).



Un courriel invitant les agences de publicité à participer à ce projet de recherche a été envoyé et après quelques suivis, 11 agences ont accepté de participer (ce nombre représente plus de la moitié des agences visées). Un total de 35 entrevues semi-structurées ont été menées avec des travailleurs créatifs, directeurs artistiques et gestionnaires de projet (le tableau 1 indique les entrevues réalisées dans chaque agence). Les travailleurs créatifs étaient sous la supervision des directeurs artistiques et des gestionnaires de projet. Afin de préserver l'anonymat des participants, les agences sont identifiées par une lettre et les répondants par un chiffre.

Tableau 1
Entrevues réalisées

Agences	Répondants
A	A1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	A2 – Gestionnaire de projet
	A3 – Travailleur créatif
B	B1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	B2 – Gestionnaire de projet
	B3 – Travailleur créatif
	B4 – Travailleur créatif
	B5 – Travailleur créatif
C	C1 – Gestionnaire de projet
	C2 – Directeur artistique
	C3 – Travailleur créatif
	C4 – Travailleur créatif
D	D1 – Propriétaire, directrice artistique
	D2 – Gestionnaire de projet
	D3 – Travailleur créatif
	D4 – Travailleur créatif
E	E1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	E2 – Propriétaire, directeur artistique
	E3 – Travailleur créatif
F	F1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	F2 – Propriétaire, directeur artistique
G	G1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	G2 – Directeur artistique
	G3 – Travailleur créatif
H	H1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	H2 – Directeur artistique
	H3 – Travailleur créatif
I	I1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	I2 – Gestionnaire de projet
	I3 – Travailleur créatif
J	J1 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	J2 – Travailleur créatif
K	K1 – Directeur artistique
	K2 – Propriétaire, gestionnaire de projet
	K3 – Travailleur créatif

2.2 Méthode de collecte des données

L'entrevue semi-structurée a été retenue comme méthode de collecte des données, car celle-ci favorise l'émergence de nouveaux thèmes. De plus, cette méthode permet la comparaison entre les cas (Brinkmann & Kvale, 2015; Patton, 2015; Yin, 2017). Un minimum de deux entrevues a été réalisé au sein de chaque agence (le tableau1 indique le nombre d'entrevues réalisées au sein de chaque agence). Les entrevues se sont déroulées en 2011 et 2012. Elles ont duré entre 60 et 90 minutes et ont été enregistrées puis retranscrites. Un questionnaire d'entrevue différent a été utilisé pour les travailleurs créatifs et les gestionnaires de projet. Les mêmes thèmes étaient abordés, mais la formulation des questions était adaptée au répondant. Le questionnaire était divisé en cinq thèmes : 1) questions d'ordre sociodémographique, 2) questions sur la gestion des projets au sein de l'agence, 3) questions sur l'atmosphère au sein de l'agence, 4) questions relatives au travail réalisé par le répondant et 5) questions sur la relation entre les travailleurs créatifs et les gestionnaires.

2.3 Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée sur les verbatim d'entrevue à l'aide du logiciel NVivo. La technique de la stratégie narrative ainsi que celle de l'analyse comparative (Langley, 1999) ont été utilisées. La codification a été réalisée de manière émergente et un total d'environ 50 codes ont été utilisés. Les codes se rapportaient notamment à des thèmes de gestion de projet comme « satisfaction des clients » ou à des thèmes de gestion comme « évaluation du travail ». Cette analyse nous a permis de documenter les caractéristiques et les rôles joués par les gestionnaires de projet au sein des industries créatives et la prochaine section présente les résultats de cette recherche.

3. Résultats et analyse

Les résultats de cette recherche apportent une meilleure compréhension du rôle et des caractéristiques des gestionnaires de projet dans les industries créatives. La présentation des résultats se divise en deux sections. Premièrement, les rôles joués par les gestionnaires de projet et l'importance de ces rôles permettant notamment la viabilité de ces organisations sont présentés. Ensuite, les compétences et qualités recherchées lors du recrutement des bonnes personnes pour ces postes seront abordées. Dès lors, il est possible de relever comme constat principal que les caractéristiques et rôles classiques attribués aux gestionnaires de projet ne suffisent pas à saisir la réalité des gestionnaires de projet dans les industries créatives.

3.1 Importance du rôle des gestionnaires de projet

Les résultats de cette recherche montrent que les gestionnaires de projet dans les industries créatives jouent un rôle clé pour le succès de l'organisation. Cette section présente d'une part, les rôles classiques des gestionnaires de projet, ensuite sont présentés des rôles spécifiques aux gestionnaires de projet dans les industries créatives et cette section se clôt par le rôle que les gestionnaires de projet jouent quant à la gestion de la tension omniprésente dans les industries créatives entre la création et la gestion.

3.1.1 Rôles classiques des gestionnaires de projet

En se tournant vers la documentation classique en gestion de projet – c'est-à-dire le PMBok – on réalise que les gestionnaires de projet doivent posséder des compétences techniques qui se traduisent par un rôle axé vers la technique. En effet, bien que le PMBOK présente une certaine ouverture quant à l'étendue du rôle des gestionnaires, une importance marquée est mise sur le respect du triangle de fer : respect du budget, des échéanciers et de la qualité du projet. Ce rôle des gestionnaires de projet semble également être primordial au sein des organisations créatives. Lorsqu'ils parlaient de leur rôle au sein des agences de



publicité pour lesquelles ils travaillent, les gestionnaires de projet rencontrés mettaient l'accent notamment sur le respect du budget. « Je fais le suivi du budget, je m'assure que le budget, que le temps qu'on passe dans le projet, que les coûts ne sont pas dépassés » (D2, gestionnaire de projet). « On crée des concepts différents en travaillant avec un budget réaliste, donc on est là pour travailler avec le budget, on est là pour accompagner le cheminement de l'entreprise » (I1, propriétaire-gestionnaire de projet). Le respect du budget établi incombe donc au gestionnaire de projet et les travailleurs créatifs sont conscients de l'importance de respecter les budgets bien que cette responsabilité ne leur revienne pas. La citation suivante, d'un directeur artistique montre que ce dernier relègue la responsabilité de respecter le budget à ses collègues gestionnaires de projet (on compte trois propriétaires au sein de cette entreprise, dont deux gestionnaires de projet et un directeur artistique) : « C'est leur rôle à eux autres de me ramener sur terre. Faire le budget, ce n'est pas ma priorité, c'est pour ça qu'on est trois ici » (E2, propriétaire-directeur artistique).

Outre le respect du budget, les gestionnaires rencontrés mettaient également l'accent sur le respect des échéanciers établis. « À l'interne ici, je suis la référence en termes d'organisation, donc je suis 'miss échéancier' qu'ils m'ont appelée » (B2, gestionnaire de projet). « Nous avons un directeur de production qui fait l'horaire de production, qui dit à chacun qu'est-ce qu'il a à faire dans sa journée et qui s'assure qu'on respecte les échéanciers, parce que les échéanciers c'est quelque chose de très important dans notre domaine. Quand on s'engage pour une date, on s'assure de livrer à la date prévue » (J1, propriétaire-gestionnaire de projet). « Mon travail consiste à superviser le travail, assurer la performance, rencontrer les échéanciers, faire les suivis » (G1, propriétaire-gestionnaire de projet). Les gestionnaires de projet s'assurent donc du respect de chaque projet individuel, mais également de l'enchaînement des projets et de la gestion des échéanciers des portefeuilles de projet. « J'utilise Excel qui me permet d'établir les priorités, qui travaille sur quoi, parce qu'on a beaucoup de projets ponctuels, mais on a aussi des projets de longue haleine. Il ne faut pas que les projets ponctuels empêchent que les projets de longue haleine se réalisent » (D2, gestionnaire de projet).

Le troisième rôle classique des gestionnaires de projet est le respect de la qualité et l'on retrouve ce rôle chez les gestionnaires des agences de publicité interrogés, comme le montrent ces citations de deux gestionnaires de projet. « Mon rôle aussi c'est un peu de jouer à la police, je représente le client ici à l'interne, le contrôle qualité, m'assurer qu'on respecte le *brief* puis que le designer ne sort pas trop du cadre dans l'exécution » (B2, gestionnaire de projet). « Je suis là à des moments précis dans la production, pour le contrôle de la qualité où c'est l'approbation du gestionnaire de comptes » (A1, propriétaire-gestionnaire de projet).

3.1.2 Rôles des gestionnaires de projet spécifiques aux industries créatives

Il est donc indéniable que les rôles classiques des gestionnaires de projet sont également présents dans les organisations au sein des industries créatives. Par contre, la manière d'appliquer ces rôles diffère de ce qu'on trouve dans la documentation en gestion de projet. En effet, les gestionnaires de projet rencontrés expliquaient adapter leur manière d'interagir avec les travailleurs créatifs afin de respecter les particularités propres à ce type de travailleurs. Les travailleurs créatifs dans les agences de publicité sont appelés à travailler sous pression : « dans une agence, tu travailles à pression » (C1, propriétaire-gestionnaire de projet). Cette pression peut être difficile à gérer pour les travailleurs créatifs et dans la citation suivante, un gestionnaire de projet explique qu'il est important d'encadrer les travailleurs créatifs et les délester d'un stress causé par des échéanciers à respecter. Il incombe donc au gestionnaire de projet de s'assurer que les délais sont respectés sans mettre trop de pression sur les travailleurs créatifs.

Les gens dans le domaine, c'est des artistes, c'est des gens, c'est une race à part. C'est des gens qui ont leurs qualités comme tout le monde, c'est des gens que si tu les laisses faire, ils vont prendre tout le temps que tu leur donnes, donc c'est sûr que moi je pense qu'ils ont besoin d'encadrement. Moi, j'ai remarqué que quand tu as des périodes extrêmement occupées où est-ce que c'est un projet après l'autre, si tu es capable de gérer leur stress, c'est des gens qui peuvent être très stressés, si tu es capable de gérer leur stress, puis leur dire regarde, stress-toi pas, il y a ça, mais il y a aussi ça et ça sur la planche et j'ai géré les *deadlines* et ça va être correct. Ha OK, c'est correct, mais ils savent qu'il faut que ça roule, fait que leur cerveau roule plus vite et ça roule (F1, propriétaire-gestionnaire de projet)

Une façon de faire est ressortie comme étant propre aux gestionnaires de projet dans les organisations créatives pour favoriser l'atteinte des délais prévus, on pourrait la baptiser « la technique des faux échéanciers ». Les gestionnaires de projet définissent une date de remise des projets plus tôt que la date butoir réelle. Ainsi, la période de temps tampon permet normalement, lorsque nécessaire, de respecter les échéanciers du projet même si les travailleurs créatifs accusent un certain retard dans l'exécution du projet. « Puis je donne toujours aussi des fausses dates du moins j'essaie de donner des fausses dates parce que je me rends compte, que ce n'est pas toujours des gens qui vont prévoir ou gérer leur temps » (B2, gestionnaire de projet).

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

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

On comprend donc que bien que les rôles et techniques de gestion de projet soient présents au sein des organisations créatives, les gestionnaires de projet doivent se doter de moyens qui respectent la personnalité des travailleurs créatifs. Également, les gestionnaires de projet au sein des agences étudiées faisaient des suivis fréquents, voire même quotidiens, avec les travailleurs créatifs. Ainsi, dans plusieurs agences étudiées, les travailleurs créatifs reçoivent une liste de tâches créatives à exécuter quotidiennement. Ceci permet aux travailleurs créatifs de se concentrer sur la création plutôt que sur le choix des tâches à réaliser selon les échéanciers de chaque projet. « Bien d'habitude, je rentre ici puis on a souvent une liste de choses à faire, [nom d'un gestionnaire] nous dit une liste des priorités de la journée, puis à partir de là, j'embarque. (...) D'habitude, il nous fait chaque matin, il fait un *debriefing* de ce qu'il y a à faire dans la journée » (D4, travailleur créatif). « On a un horaire, le directeur de production passe tous les matins, c'est lui qui nous dit nos priorités, exemple, tu as une carte d'affaires à faire pour demain matin, bien c'est sûr que ça va être priorisé comparé à l'affiche qu'il faut remettre dans deux jours » (J2, travailleur créatif). « La première demi-heure le matin me sert surtout à faire le tour de mon équipe, m'assurer que tout le monde est bien placé pour sa journée, que le monde sait ce qu'il a à faire » (A2, gestionnaire de projet).

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



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

En plus de s'assurer de respecter les échéanciers des divers projets, le suivi quotidien avec les travailleurs créatifs permet également de s'assurer qu'ils mettent leurs énergies sur des tâches créatives comme le montrent les citations suivantes : « Le roulement, les budgets, la facturation, [nom du gestionnaire de projet] va organiser tout cet environnement-là, il décharge les créateurs de faire leur travail au plus haut potentiel possible » (D1, propriétaire-directrice artistique).

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

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

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

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

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

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

Je vais produire mieux sous pression, parce que des fois quand tu as trop de temps, tu vas le négliger, tu vas le remettre à demain ou des fois tu entres dans un mode créatif et tu vas être trop créatif, tu vas être trop *space* et tu es complètement dans le champ, mais tu ne t'en rends

pas compte parce que tu as du temps. Tu dis wow, ça va être bon, mais tu prends tout le délai que tu avais, toute la belle latitude et le beau temps pour produire des idées qui sont à côté complètement. Là tu te ramasses à la dernière minute, et tu réalises que l'idée n'est pas bonne, puis là tu es sous pression et puis là tu produis des bonnes idées (H2, directeur artistique).

Les gestionnaires de projet de ces agences semblent donc créer un sentiment d'urgence pour les travailleurs créatifs, mais ils semblent également juger de l'intensité de la pression qu'ils veulent exercer sur ces derniers. Il appert donc que les règles d'or en gestion de projet sont pertinentes pour les organisations créatives, mais les gestionnaires de projet doivent faire preuve de sensibilité afin de s'adapter au caractère des travailleurs créatifs. Or, on ne saurait limiter le rôle des gestionnaires au sein de ces organisations au respect du budget, des échéanciers et de la qualité. En effet, les prochains paragraphes présentent un rôle vital joué par les gestionnaires de projet : celui de gérer la tension entre la création et la gestion dans les organisations créatives.

3.1.3 Rôle dans la gestion de la tension dans les industries créatives

La documentation scientifique explique que les organisations créatives sont aux prises avec une tension constante entre la gestion et la création (Gotsi et al., 2010; Lampel et al., 2000; Leclair, 2017) et la saine gestion de cette tension rend les organisations créatives viables. Si trop d'accent est mis sur les aspects administratifs et commerciaux, on risque de tuer la créativité et à l'opposé, si trop d'accent est mis sur la création, l'organisation risque de devenir chaotique. Les résultats de cette recherche corroborent ce constat. Comme le montre cette citation, les projets créés par les agences de publicité doivent tenir en compte l'aspect commercial : « L'art pour l'art ce n'est pas ici, nous autres c'est l'art au service des affaires, c'est de l'art commercial, il faut que ça punch, il faut que ça vende » (K2, propriétaire-gestionnaire de projet). « Des fois il y a une certaine frustration de notre part. Si je pouvais faire le même concept pour un commerce similaire, mais qui est dix fois gros comme avec le client avec lequel on travaille. On aurait plus d'argent parce qu'on pourrait le vendre plus cher et le résultat en création serait beaucoup plus concluant » (E1, propriétaire-gestionnaire de projet). Cette importance de respecter les balises commerciales peut dans certains cas apporter une lourdeur chez les travailleurs créatifs :

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

Cette tension se ressent aussi lorsque les agences soumettent des propositions de projet à leurs clients. En effet, comme l'illustre la citation suivante, les agences présentent certaines options plus créatives qui leur sont chères, mais les travailleurs au sein des agences doivent respecter leurs clients si ceux-ci préfèrent une option plus conservatrice.

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

Malgré l'importance de la gestion de cette tension, les écrits scientifiques sur ces organisations ne précisent pas au niveau organisationnel qui est responsable d'assurer la gestion de cette tension. En effet, la tension est relevée, mais la manière de la gérer ne semble pas être expliquée. À titre d'exemple, Teipen (2008) rapporte une auto-organisation des individus au sein d'une équipe de projet dans l'industrie du jeu vidéo. Dans le même ordre d'idée, Eikhof et Haunschild (2007) montrent que les travailleurs créatifs qu'ils ont



étudiés – des acteurs de théâtre – avaient tendance à internaliser la tension, sans qu’aucun mécanisme soit mis en place pour faciliter la gestion de cette tension. La documentation scientifique ne parvient donc pas à expliquer comment est gérée la tension entre la création et la gestion au niveau organisationnel. On relève une tension et l’on comprend que cette tension est gérée puisque les organisations sont viables, mais la manière dont l’équilibre entre la création et la gestion est atteint reste en quelque sorte une boîte noire (Teipen, 2008).

Les résultats obtenus par le biais de cette recherche montrent que ce sont les gestionnaires de projet qui doivent s’assurer de l’équilibre entre la gestion et la création au sein des organisations créatives. En effet, comme montré précédemment, ceux-ci sont responsables de s’assurer du respect du budget, des échéanciers et de la qualité du projet. 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.

Nous on ne s’inquiète pas trop de ça, on est un peu à l’abri des clients nous les designers, on est comme un peu, si on peut dire, dans la ouate. C’est plus les gestionnaires qui sont comme en sandwich avec, tu as le client, le gestionnaire, les designers et tu as l’imprimeur. Nous on est comme un petit peu protégé il y a comme des filtres qui viennent avant. C’est sûr que même si le client n’est pas content, le gestionnaire va filtrer un peu et nous on n’est pas vraiment, on a des modifications à faire, mais on n’a pas vraiment le côté hyper négatif. On est un peu protégé de ça, peut-être pour ne pas brimer notre créativité (J2, travailleur créatif).

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.

On veut vraiment qu’il y ait un retour au bout de la ligne, on veut vraiment que l’argent que le client va investir dans un projet, ça coûte tellement cher, on veut qu’il aille rejoindre sa clientèle cible, si on veut vendre un produit, bien qu’il aille réussi à vendre. Le plus beau compliment qu’on peut avoir, c’est que le client réponde à la question : comment ça a été votre campagne? Qu’il dise on a vendu plus, on a atteint l’objectif (K1, directeur artistique).

En tant que chargé de projet, je suis vraiment le point de contact, le point de contact du client, c’est moi qui vais rencontrer le client, qui va faire le lien entre ce qu’eux vont me dire comme *brief*, c’est dans le fond décortiquer l’information et créer un *brief* de création ici à l’interne si on parle d’un projet créatif, donc après ça je vais faire le lien avec les designers pour dans le fond m’assurer que le projet a été fixé selon la demande du client (B2, gestionnaire de projet).

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. Il est dès lors, impossible de reléguer les gestionnaires de projet à l’unique rôle de respect du budget, des délais et de la qualité des projets. Leur rôle va au-delà du rôle classique attribué aux gestionnaires de projet et devient primordial à la survie des organisations dans les industries créatives. Compte tenu de ces particularités, le recrutement des gestionnaires de projet devient hautement important. Il s’agit de recruter des gestionnaires qui ont des qualités particulières et non uniquement une connaissance des techniques de gestion de projet. La prochaine section aborde cet aspect.

3.2 Compétences et qualités recherchées lors du recrutement des gestionnaires de projet

La documentation scientifique montre l'accent mis sur le recrutement des travailleurs créatifs au sein des organisations créatives afin d'assurer leur viabilité et leur succès (Gateau & Simon, 2016). Or, les résultats de cette recherche montrent que si les travailleurs sont importants pour les organisations créatives, les gestionnaires de projet le sont tout autant. Des qualités particulières – qui ne sont pas recensées dans les écrits scientifiques en gestion de projet – semblent être recherchées chez ces gestionnaires de projet, notamment une sensibilité au travail artistique. On tend donc vers une redéfinition des qualités et compétences recherchées chez les gestionnaires de projet dans ces industries. La citation suivante d'un travailleur créatif montre comment l'attitude managériale de son ancien gestionnaire de travail ne convenait pas avec le type de travail à exécuter.

Quand j'ai commencé à travailler ici, je pensais qu'il fallait que je travaille un peu plus, parce que j'avais un chargé de projet vraiment intense, c'était fou, j'étais nouveau, je voulais bien faire et il était tout le temps en arrière, hey il faut que tu fasses ça, faut que tu fasses ça, tu es où, tu es où, tu es où, je capotais, mais là présentement, les chargés de projets ils sont là ils viennent te voir, s'ils voient que ça n'avance pas comme supposé, eux ils vont faire une demande de leur côté, qu'est-ce qu'on peut faire, repousser les *deadlines* ou sinon est-ce que tu travailles ce soir, puis je ne pense pas qu'ils sont énervés comme celui que j'avais avant (B4, travailleur créatif).

Le propriétaire de cette agence explique d'ailleurs comment un gestionnaire de projet n'a pas su adapter son approche à la nature du travail réalisé par les travailleurs créatifs. « La dernière fois, un gestionnaire que j'avais pris, pour lui ce n'était pas très important le design, fait qu'il s'est fait tasser dans un coin, il s'est fait peindre dans un coin, au bout de trois ans il est parti, il n'a pas réussi à la prendre sa place » (B1, propriétaire-gestionnaire de projet). Les gestionnaires de projet qui semblent bien performer au sein des agences de publicité sont ceux qui font preuve de sensibilité auprès des travailleurs créatifs et qui apprécient le travail réalisé par ces derniers. Une manière de faire tomber les barrières entre les gestionnaires et les travailleurs créatifs est de favoriser la proximité entre les individus au sein des organisations. Ainsi, le propriétaire de l'agence K explique le type de relation qu'il privilégie avec les travailleurs créatifs. Une telle approche lui permet d'être empathique avec la réalité de ces travailleurs.

C'est moi le patron, mais je suis un gars simple, je suis un gars ouvert, je n'ai pas d'agenda caché, je fais des folies, j'ai le sens de l'humour, je leur tire la pipe. Tous les matins, je fais le tour du bureau, je donne la main à tout le monde. Ça surprend les nouveaux qui arrivent (...). Je pense à eux, on dîne ensemble des fois, on connaît leur famille, on connaît leurs conjoints, on connaît leurs problèmes, sans s'immiscer dans leur vie personnelle, on connaît leur femme, leurs enfants, on connaît leur conjoint, on connaît leurs passions en dehors du bureau, on échange, pour moi c'est important, c'est comme ma famille élargie (K2, propriétaire-gestionnaire de projet).

Il apparaît donc que les qualités et compétences requises chez les gestionnaires de projet dans les organisations créatives vont au-delà des compétences techniques et visent notamment des traits de personnalité particuliers dont la capacité de s'adapter et une sensibilité au travail artistique. Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche amènent un questionnement quant à la fonction de gestionnaire de projet dans les industries créatives. Il semble que les écrits classiques sur ce thème de recherche ne réussissent pas à capter la réalité des individus occupant ces postes tant par rapport au rôle qu'ils jouent dans les organisations qu'aux qualités nécessaires pour effectuer le travail adéquatement.



Conclusion

Ce projet de recherche a étudié le rôle des gestionnaires de projet au sein des organisations créatives. Les résultats proposent que les gestionnaires de projet au sein de ces organisations respectent les rôles classiques associés aux gestionnaires de projet, c'est-à-dire de respecter le budget, les échéanciers et la qualité du projet. Or, ceux-ci développent des pratiques particulières adaptées aux caractéristiques des travailleurs créatifs et ils adaptent leur rôle en fonction de ce type de travailleurs. En plus de ces rôles, les gestionnaires rencontrés jouent un rôle clé au sein des organisations : le maintien de l'équilibre entre la gestion et la création. Les organisations créatives sont aux prises avec une tension entre ces deux pôles et la viabilité de ces organisations repose sur la saine gestion de cette tension. En agissant comme intermédiaire entre les clients et les travailleurs créatifs, les gestionnaires de projet arrivent à maintenir cet équilibre. Ces derniers doivent filtrer l'information provenant des clients afin de préserver la créativité des travailleurs créatifs tout en s'assurant que le projet respecte certaines balises techniques. Afin d'arriver à réaliser leur travail adéquatement, les gestionnaires de projet doivent, en plus de posséder des connaissances techniques en gestion de projet, démontrer une sensibilité au travail artistique. Ceux-ci doivent avoir une forte capacité à s'adapter à la personnalité des travailleurs créatifs. Le rôle crucial que jouent les gestionnaires de projet au sein des organisations créatives ainsi que les qualités particulières que ceux-ci doivent posséder rend leur recrutement particulièrement important. En effet, la documentation scientifique a déjà soulevé l'importance de recruter des talents créatifs pour les organisations créatives et avec cette recherche, nous ajoutons l'importance de recruter les bons gestionnaires de projet.

La contribution principale de cette recherche est, en se penchant sur le cas des gestionnaires de projets œuvrant au sein des industries créatives, d'apporter des nuances quant à la perception classique du gestionnaire de projet, tant au niveau de son rôle, de ses qualités et compétences que de son importance dans les organisations. Le cas des industries créatives invite à une réflexion quant au rôle des gestionnaires au sein des autres industries. La société actuelle entraînerait-elle une précision du rôle et des caractéristiques des gestionnaires de projet? Sommes-nous face à une mutation graduelle de ces postes où de nouvelles qualités et compétences devront être maîtrisées afin de réaliser le travail de gestionnaire adéquatement et efficacement? Ces questionnements ouvrent la porte à des projets de recherche. En effet, cette recherche se limite à un seul type d'organisation, les agences de publicité, il serait donc pertinent dans un premier temps de reproduire la même recherche auprès d'autres organisations au sein des industries créatives. Étant donné que les résultats de cette recherche sont spécifiques aux industries créatives, il serait également intéressant de s'arrêter au cas d'autres industries aux prises avec des tensions et de relever les qualités particulières recherchées chez les gestionnaires de projet. Finalement, les agences étudiées étaient toutes situées dans la même région; il serait pertinent d'étudier d'autres régions afin de constater si l'environnement socio-économique d'une région a un impact sur le rôle des gestionnaires de projet. En plus de contribuer à l'avancement des connaissances, de tels projets outilleraient les dirigeants de ces organisations lors de l'embauche des gestionnaires de projet.

RÉFÉRENCES

- Alacovska, A. (2018). Informal creative labour practices: A relational work perspective. *Human Relations*, 1-27. doi: 10.1177/0018726718754991
- Alvesson, M. (1994). Talking in organizations: Managing identity and impressions. *Organization Studies*, 15(4), 535-563. doi: 10.1177/017084069401500403
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. doi: 10.1177/0149206314527128
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi: 10.1016/S0263-7863(98)00069-6

- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd éd.). Los Angeles: Sage Publications.
- Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587-605.
- Colapinto, C., & Porlezza, C. (2012). Innovation in Creative Industries: from the Quadruple Helix Model to the Systems Theory. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(4), 343-353. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-011-0051-x>
- Crawford, R. (2016). Creating a creative industry: Australian advertising agencies in the 1960s–1970s. *Creative Industries Journal*, 9(2), 146-161. doi: 10.1080/17510694.2016.1206360
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523-538.
- Erbès-Seguín, S. (2004). *La sociologie du travail* (Nouv. édition. éd.). Paris: Découverte.
- Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY: Basic Books.
- Gateau, T., & Simon, L. (2016). Clown Scouting and Casting at the Cirque du Soleil: Designing Boundary Practices for Talent Development and Knowledge Creation *International Journal of Innovation Management*, 20(4), 1-31. doi: 10.1142/S1363919616400065
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805. doi: 10.1177/0018726709342929
- Hackley, C., & Kover, A. J. (2007). The trouble with creatives: negotiating creative identity in advertising agencies. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78. doi: 10.1080/02650487.2007.11072996
- Hällgren, M., Nilsson, A., Blomquist, T., & Söderholm, A. (2012). Relevance lost! A critical review of project management standardisation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 457-485. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17538371211235326>
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Knight, E., & Harvey, W. (2015). Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations. *Management Decision*, 53(4), 809-827.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management*, 24(4), 691-710.
- Leclair, M. (2017). “Dior and P”: understanding the combination of creativity and economy in fashion industry. *Society and Business Review*, 12(3), 274-284. doi: 10.1108/SBR-11-2016-0066
- Marcella, M., & Rowley, S. (2015). An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. *International Journal of Project Management*, 33(4), 735-746. doi: 10.1016/j.ijproman.2014.12.002
- Menger, P.-M. (2009). *Le travail créateur s'accomplit dans l'incertain*. Paris: Éditions Gallimard Le Seuil.
- Moeran, B. (2009). The organization of creativity in Japanese advertising production. *Human Relations*, 62(7), 963. doi: 10.1177/0018726709335541
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (4th éd.). Los Angeles: SAGE.
- Pick, D., Weber, P., Connell, J., & Geneste, L. A. (2015). Theorising creative industry management: rebooting the woolly mammoth. *Management Decision*, 53(4), 754-762. doi: 10.1108/MD-02-2015-0045



- PMI. (2018). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide)* (Sixth edition. éd.). Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32(3), 167-185. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>
- Round, H., & Styhre, A. (2017). Reality bites: Managing identity ambiguity in an advertising agency. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 202-213. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12203>
- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126. doi: 10.1016/j.ijproman.2005.09.002
- Stroobants, M. (1993). *Sociologie du travail*. Paris: Nathan.
- Sutton, R. I. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*, 79(8), 94-103.
- Teipen, C. (2008). Work and Employment in Creative Industries: The Video Games Industry in Germany, Sweden and Poland. *Economic and Industrial Democracy*, 29(3), 309-335. doi: 10.1177/0143831X08092459
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, P., Jones, M., & Warhurst, C. (2007). From conception to consumption: creativity and the missing managerial link. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 625-640.
- von Nordenflycht, A. (2011). Firm Size and Industry Structure Under Human Capital Intensity: Insights from the Evolution of the Global Advertising Industry. *Organization Science*, 22(1), 141-157.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and application : design and methods* (6th éd.). Los Angeles: SAGE.
- Zackariasson, P., Walfisz, M., & Wilson, T. L. (2006). Management of Creativity in Video Game Development: A Case Study. *Services Marketing Quarterly*, 27(4), 73-97. doi: 10.1300/J396v27n04_05