

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CRÉATIVITÉ DANS LE TRAVAIL DE TROIS ARTISTES
CONTEMPORAINS À MONTRÉAL : RÉFLEXIONS POUR LE MANAGEMENT
DE LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ARIANE MARTIN

FÉVRIER 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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

REMERCIEMENTS

Merci à tous ceux et celles qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de cette recherche. Tout particulièrement, à l'équipe des professeurs du département de management de l'UQAM.

Je tiens à remercier tout particulièrement mes deux incroyables directrices de mémoire. Leur confiance, leur générosité, leur rigueur, leur patience et leurs encouragements m'ont permis de mettre en mots les intuitions qui me guidaient. Elles sont grandement, sinon entièrement, responsables de la réussite de ma recherche, elles ont toujours respecté ma démarche et ma vision. Elles m'ont inspirée tout au long de ce travail et c'est grâce à elle si je suis aujourd'hui fière du travail que j'ai accompli. Je n'aurais pas pu souhaiter avoir de meilleurs mentors.

Il me faut remercier en particulier mon conjoint pour son support et sa patience durant ces deux dernières années. Il m'a accompagnée durant tout mon parcours et c'est la constance de sa présence qui a fait de cette expérience un réel plaisir.

Je veux ajouter que les encouragements de mes amies m'ont aussi été des plus précieux. Enfin, je veux remercier mes parents, ma famille et ma belle famille qui sont toujours pour moi un symbole de persévérance, d'intégrité et qui croient en ma réussite inconditionnellement.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS	5
1.1 La créativité en gestion	6
1.2 Les définitions du concept de la créativité.....	9
1.2.1 Une approche appliquée de la créativité et créativité organisationnelle	9
1.2.2 Synthèse des définitions de la créativité	10
1.2.3 <i>Process orientation</i>	12
1.2.4 <i>Product orientation</i>	12
1.2.5 <i>Person orientation</i>	13
1.2.6 La créativité comme processus d'engagement sans résultats	14
1.2.7 La fixation d'objectifs en créativité	14
1.2.8 Créativité comme « productiv-idée ».....	16
1.2.9 La créativité comme choix individuel	19
1.3 De la perspective psychologique à la perspective organisationnelle de la créativité	20
1.4 Un environnement de travail favorisant la créativité avant un profil psychologique	20
1.4.1 La créativité comme phénomène complexe et influencé par son contexte.....	24
1.4.2 La créativité et son domaine	24

1.5	Lectures processuelles et relationnelles de la créativité organisationnelle.....	26
1.6	Synthèse des définitions.....	29
1.7	Niveau de créativité et la créativité intégrée.....	30
1.8	Processus créatif	32
1.9	Processus de résolution créative de problèmes : la lecture techno-processuelle.....	32
1.10	Définitions du processus créatif en gestion : quelle lecture processuelle alternative ?.....	35
1.10.1	Processus créatif comme producteur de nouveauté	35
1.10.2	Processus créatif sans résultat prédéfini	42
1.11	Le travail comme œuvre	43
1.12	Travail prescrit et travail réel.....	43
1.13	Les conceptions du travail	44
1.13.1	La production comme objectif du travail.....	45
1.13.2	Le travail comme liberté créatrice	46
1.13.3	Le travail rêvé	47
1.14	Le travail s'impose quand il est question de créativité.....	48
1.15	Le travail comme œuvre et le travail comme production	49
1.16	Les finalités appliquées au travail.....	49
1.16.1	La centralité du travail	50
1.16.2	Les dimensions du travail de Gomez.....	51
1.16.3	L'action sociale de Weber	52
1.16.4	Le travail engage un système de valeurs	53
1.17	La créativité inscrite dans un lieu	54
1.18	Définitions du lieu	55
1.19	Des industries et clusters créatifs au travailleur créatif	56
1.20	Espace de travail et environnement de travail	58

CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL	60
2.1 Le travail de l'artiste	60
2.2 La finalité du travail.....	61
2.3 Le processus créatif.....	62
2.4 L'ancrage lieuitaire	63
2.5 Conclusion	63
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	66
3.1 Épistémologie	66
3.2 Recherche qualitative.....	67
3.3 Raisonnement inductif.....	69
3.4 Étapes de la recherche.....	69
3.5 Échantillon.....	71
3.5.1 Stratégie d'échantillonnage.....	73
3.5.2 Corpus et représentativité de l'échantillon	75
3.5.3 Présentation des participants.....	76
3.6 Les outils de collecte de données.....	76
3.6.1 Carnet de notes.....	77
3.6.2 Les entrevues semi-dirigées.....	78
3.7 Le traitement des données et l'analyse	79
3.7.1 La constitution des données.....	79
3.7.2 Les étapes du codage	80
3.8 Qualité et éthique de la recherche.....	81
3.8.1 Les critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données	81
3.8.2 Les enjeux éthiques de la recherche.....	82
3.9 Limites de la méthode.....	83

CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES DONNÉES	85
4.1 Démarche	85
4.1.1 Dès l'enfance	85
4.1.2 Besoin d'agir.....	88
4.1.3 Univers créatif.....	90
4.1.4 Démarche créative	97
4.2 Processus créatif	100
4.2.2 Exploration/expérimentation	103
4.2.3 Temporalité(s).....	109
4.2.4 Recherche continue.....	112
4.3 Contraintes de ressources.....	114
4.4 Lieu	116
4.4.1 Solitude	117
4.4.2 Caractéristiques du lieu.....	120
CHAPITRE V	
ANALYSE ET DISCUSSION.....	128
5.1 La démarche.....	129
5.2 La finalité du travail.....	141
5.3 Le processus créatif.....	145
5.4 Le lieu	152
5.5 Pistes pour la créativité en organisation.....	159
CONCLUSION	167
ANNEXE A	
COURRIEL ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS	172
ANNEXE B	
ENTENTE DE CONSENTEMENT AVEC LES PARTICIPANTS	173
ANNEXE C	
GUIDE D'ENTREVUE N°1	175

ANNEXE D	
GUIDE D'ENTREVUE N°2	177
ANNEXE E	
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	179
ANNEXE F	
GRILLE D'OBSERVATION	180
BIBLIOGRAPHIE	181

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Modèle des conditions de stimulations de la créativité selon McFadzean	28
1.2 Le potentiel de PBL pour cultiver la créativité.....	37
1.3 Du travail prescrit au travail réel chez Dejours et Gernet (2012).....	44
2.1 Cadre conceptuel	65
5.1 Proposition d'un schéma explicatif de la self-prescription	137
5.2 Proposition travail self-prescrit et travail réel	151
5.3 Proposition de la dynamique des lieux dans le travail de l'artiste	158

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Définitions de la créativité et de la pensée créative – Watson (2007).....	11
1.2 Lectures de la créativité organisationnelle	30
1.3 Cadre de codage.....	41
1.4 Le travail comme œuvre et comme production	49
3.1 Critères d'inclusion et d'exclusion	72
4.1 Synthèse.....	122
5.1 Trois démarches de créativité organisationnelle – Magakian (2006).....	135

RÉSUMÉ

Force est de constater qu'à l'heure actuelle les écrits en créativité organisationnelle sont nombreux en gestion. Ce champ de recherche a été exploité depuis de nombreuses décennies et la plupart des découvertes qui ont été faites sont aujourd'hui appliquées dans les organisations même. Nous remarquons que grâce à ces recherches, les organisations sont à même de développer des recettes, des outils, des stratégies, des processus et des marches à suivre de toutes sortes afin de stimuler la créativité de leurs équipes de travail. Cette interprétation techno-instrumentale de la créativité est répandue, mais est-ce qu'elle représente réellement l'essence de la créativité dans le travail ? Nous pensons que non et nous avons l'intuition qu'en se penchant sur le travail d'artistes en art visuel, ce qui n'a pas ou peu été fait en théorie des organisations, nous pourrions apprendre d'une interprétation différente de la créativité. Notre recherche est donc axée sur la compréhension de la créativité en tant que phénomène complexe et ancrée dans son milieu. Dans notre démarche de recherche, nous avons tenté de répondre aux quatre sous-questions suivantes : en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur la créativité organisationnelle; en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le travail comme œuvre; en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le processus créatif et en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur les ancrages lieutaires de la créativité ? En répondant à ces sous-questions, nous espérons répondre à notre question générale, soit : en quoi le travail comme œuvre nous renseigne-t-il sur la créativité organisationnelle ? Nous avons effectué une recherche de type qualitatif exploratoire basée sur une collecte de données par entrevues semi-dirigées et des observations directes auprès de trois artistes en art visuel qui nous ont expliqué leur rapport à la créativité. Les éléments principaux qui correspondent aux propositions de théorisation de notre mémoire sont le travail self-prescrit et le rôle de la conscience professionnelle, la remise en question du temps alloué au travail créatif, l'importance de la provocation pour mener le travail self-prescrit face au travail réel, et la quasi-organisation qui résulte de la fréquentation d'une pluralité de lieux chez l'artiste.

Mots-clés : créativité, créativité organisationnelle, travail artistique, processus créatif, finalité

INTRODUCTION

Il nous semble qu'il y a quelque chose qu'on ne comprend pas de la conception de la créativité à l'œuvre dans les travaux en créativité organisationnelle. Voici l'intuition qui est à l'origine de notre recherche. À partir de là, nous avons parcouru la littérature en créativité organisationnelle et en gestion et nous avons remarqué que nous n'étions pas seuls à en venir à cette conclusion. Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau (2006), affirment eux-mêmes dans leur article (Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales), que : «Si l'accord est unanime, en sciences de gestion, sur l'importance actuelle de l'invention et de la créativité pour la réussite des entreprises, la compréhension de ces phénomènes, complexes, doit aujourd'hui encore être approfondie» (p.110). Face à ce constat partagé, nous avons donc voulu contribuer aux études en créativité organisationnelle. Nous avons donc choisi un angle spécifique, soit celui de la créativité dans le travail. Pour nous guider sur cette piste nous nous sommes tournés vers le milieu des arts. Le choix du domaine des arts s'est fait, car nous avons remarqué que si les champs de la psychologie, de l'anthropologie, de la sociologie et même des sciences «pures» font partie du discours en créativité organisationnelle, ce n'est pas le cas de celui du domaine des arts. Cette absence dans les écrits en créativité organisationnelle nous a paru curieuse compte tenu de l'étroite relation qu'entretiennent créativité et arts.

Revenons à l'agenda de recherche proposé par Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau (2006). Ces auteurs veulent mieux comprendre ce que nous entendons en gestion par le concept d'invention. Ils s'étaient donné pour but de découvrir : «quelles en sont les diverses acceptions, les différents paradigmes, au sens épistémologique du terme» (p.91). Pour ce faire, ils ont étudié des réflexions sur l'invention et la création

en art afin de potentiellement appliquer un certain nombre de leurs découvertes au domaine de la gestion. Ils investiguent alors différentes perspectives associées au concept de l'invention : l'invention comme fait algorithmique, l'invention comme fait dialectique, l'invention comme fonction de l'imagination, l'invention comme effet de l'émotion, l'invention comme effet de l'enthousiasme et l'invention comme effet de la mélancolie. Ils citent de nombreux textes écrits par plusieurs auteurs de renoms à travers l'histoire, comme Aristote, Lévy et Cicéron.

Suite à leur revue des écrits portant sur l'imagination comme fait dialectique, ils expliquent ce qu'est l'invention comme fonction de l'imagination : «La poésie, dans cette perspective (et donc l'acte inventif, créatif), relève également, et surtout, de l'être, de certaines facultés et dispositions de l'esprit - et notamment de l'imagination» (p.95). Ils ajoutent qu'en gestion, la notion d'imagination est peu explicitée et reste énigmatique. Il s'agit, d'après eux, d'un problème en organisation parce que selon cette perspective, l'imagination ne peut être acquise, elle est innée. Les auteurs soulignent aussi que malgré son caractère fondamentalement imprévisible, l'imagination peut être gérée. Voici de quelle manière ils proposent de le faire : « des protocoles d'aide à l'invention sont alors définis, insistant : soit sur des dispositifs psychologiques (...) soit sur des dispositifs psychosociologiques, pensant la créativité comme un processus d'équipe» (p. 104). De manière générale, ils recommandent à l'organisation de laisser de côté son désir de contrôle, d'ordre et de maîtrise de la créativité pour faire place à la désorganisation et aux mouvements constants. Ils ajoutent que l'organisation devrait aussi laisser une plus grande autonomie à ses salariés en expliquant que: « le contrôle des résultats, la pression sur la performance peuvent être néfastes à l'imagination. Celle-ci [la créativité] relève d'un processus non maîtrisable, non contrôlable, processus dans lequel l'ingérence des directeurs fonctionnels ne peut que nuire» (p.105). À la suite de cette remarque, les auteurs proposent finalement de repenser nos modèles de gestion de la créativité actuels. Ils expliquent qu'un modèle global et universel de gestion n'est probablement

pas souhaitable quand il est question de créativité. En s'inspirant des propos d'Alter (1995), ils affirment que l'entreprise a tout à gagner en matière de créativité en introduisant l'incertitude et l'imprévisibilité dans son fonctionnement. La créativité engage aussi un rapport aux autres, mais comme les techniques visant l'organisation des gens n'y parviennent pas toujours, l'organisation les a intégrées au travail ce qui dépersonnalise le rapport au travail. L'individu (et sa créativité) se voit alors évacué du groupe et du travail.

Cet article de Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau (2006) est une référence importante pour notre recherche. La recension des écrits qui y est effectuée démontre que nos intuitions par rapport au manque de discours non-technocrates et instrumentaux en créativité organisationnelle sont fondées, partagées et méritent que l'on s'y attarde.

Précisons que nous ne nous pencherons pas sur le concept de l'innovation, car il a beaucoup été étudié par les auteurs en gestion, et ce, souvent aux dépens de la créativité. Camille Carrier et Sylvie Gélinas (2011) le mentionnent elles-mêmes: «Pendant un grand nombre d'années, la créativité a été plus ou moins dans l'ombre de l'innovation». Le choix de ne pas considérer les articles portant sur l'innovation restreint le choix de nos articles, mais nous permet de nous concentrer uniquement sur le phénomène de la créativité organisationnelle et sur ce qu'est la pensée créative au travail selon les chercheurs qui s'intéressent au phénomène.

Revenons alors à notre choix du domaine des arts afin de développer une pensée de la créativité dans le travail en organisation. Comme la littérature en créativité est abondante dans le domaine des arts, nous avons choisi d'aller directement vers la figure de l'artiste. Nous pensons que le domaine des arts, par l'entremise de la figure de l'artiste, a davantage établi ce lien entre la démarche artistique et la recherche d'une pensée de la créativité à l'oeuvre. Un artiste fait preuve de créativité au

quotidien dans le cadre de son métier. C'est pourquoi nous estimons qu'une étude de trois artistes en art visuel pourrait nous donner des pistes de réflexion pour développer au moins une ébauche d'une pensée de la créativité à l'œuvre qui intéresse le champ du management et de la créativité organisationnelle en particulier.

Avant de présenter le contenu de notre recherche, voici sa structure. Nous présenterons en premier lieu une recension des écrits en créativité organisationnelle afin de préciser ce qu'est la pensée créative au travail selon les chercheurs qui s'y intéressent. En deuxième lieu, nous établirons notre cadre conceptuel afin de définir les concepts clés relatifs à notre question de recherche et nos sous-questions de recherche auxquelles nos résultats tenteront de répondre. En troisième lieu nous expliquerons en quoi consiste notre méthodologie de recherche. Nous présenterons en quatrième lieu l'analyse des résultats recueillis lors de la collecte de donnée. Cette analyse nous permettra de faire des liens entre les questions du cadre conceptuel et les données. Nous pourrons alors proposer une discussion autour des constats établis lors de l'analyse des données qui reprendra les éléments d'analyse de la partie précédente tout en la rapprochant de la littérature afin de démontrer en quoi nos propositions enrichissent la littérature existante en créativité organisationnelle. Nous terminerons en exposant les limites de notre recherche tant sur le plan méthodologique que sur celui de la portée de nos propositions.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

Pour satisfaire notre curiosité initiale quant aux théorisations existantes de ce qu'est la créativité à l'œuvre ou la créativité dans le travail, nous allons, dans cette partie, présenter une revue de la littérature des écrits en créativité organisationnelle et en management tout en puisant dans les champs de la géographie sociale et humaine et de l'organisation du travail. Nous l'articulerons autour de six thèmes fréquemment discutés dans les ouvrages et publications en créativité organisationnelle, soit les outils et techniques de la créativité organisationnelle, la créativité au service de l'idéation et de la problématisation en organisation, le processus créatif dans un cadre organisationnel, le travail comme œuvre, les finalités du travail et l'impact du lieu géographique sur la créativité. Avant de procéder à l'analyse des écrits portant sur chacun de ces thèmes, nous effectuerons une recension des définitions de la créativité en théories des organisations. Nous laisserons volontairement de côté les écrits qui portent sur l'innovation en créativité organisationnelle pour nous concentrer uniquement sur la créativité organisationnelle. Ce choix a été fait surtout pour des raisons de contraintes liées au temps. Dans cette revue, nous identifierons également la conception du travail qui se prête le mieux à notre recherche à partir d'un survol des différentes conceptions du travail dans la littérature. Enfin, nous comparerons le processus créatif en gestion avec le processus créatif de résolution de problème qui occupe une place importante dans les recherches en créativité organisationnelle.

1.1 La créativité en gestion

Nous avons mentionné dans notre introduction que les travaux en créativité organisationnelle ne s'étaient pas assez penchés vers le domaine des arts pour comprendre la créativité. Cela ne veut cependant pas dire que la gestion et les arts ne se sont jamais côtoyés dans les écrits. Au contraire, le rapprochement entre le monde des arts et celui de la gestion est présent depuis longtemps dans les écrits en théories des organisations. L'un des ouvrages les plus connus comparant le métier de gestionnaire à celui d'artiste est probablement celui de Patricia Pitcher, *Artistes, artisans, technocrates* (2008). Dans cet ouvrage, l'auteure développe une typologie des trois types de leaders en entreprise soit, l'artiste, l'artisan et le technocrate. Elle associe ensuite différents traits de personnalité à chacun. Par exemple, comme le mentionne Renée Bédard, Patricia Pitcher caractérise le technocrate comme étant : « abstrait, distant et austère, redoutable, rigide, obsessionnel, tatillon, têtu, bourreau de travail » (Bédard, R. 2008, p. 70). Cette manière de définir les types de leaders pour mieux comprendre le lien à faire entre leur personnalité et les choix qui guident la croissance de l'entreprise qu'ils dirigent n'est cependant pas ce qui nous intéresse. Plusieurs auteurs en gestion s'attardent également à la psyché du leader pour des raisons stratégiques et caricaturent ceux qui leur semblent les plus imprévisibles comme des individus à tempérament dit « artistique ». Ce rapprochement n'offre rien à la compréhension de la créativité en gestion et ne sera pas exploré.

Heitz (2012), en s'intéressant au champ du changement organisationnel, mentionne que le manager qui travaille dans l'univers changeant qu'est l'organisation est pris dans une démarche interprétative lors de la prise d'une décision. Le manager, explique-t-il, doit être en mesure de se projeter dans une dimension dont il n'a pas une connaissance exhaustive tout en pariant sur un avenir ouvert pour prendre une décision (Heitz, 2015, p. 26). Pour ce faire, l'auteur propose dans son ouvrage de

prendre exemple sur le domaine de l'art qui accorde une grande importance au pluralisme du rôle de l'interprétation. Il affirme que :

Face à l'œuvre d'art comme face à une situation managériale il faut juger, inventer, interpréter, se projeter, avoir une vision de l'avenir. En un mot, il faut développer en interaction avec la raison de fortes qualités imaginatives. Dans une interdisciplinarité, les facultés telles que créativité et inventivité ont davantage de chance de se développer (Heitz, 2013, p.26).

Heitz nous explique donc qu'il faut avoir recours à des facultés comme la créativité dans un contexte de changement organisationnel. Il met en relief la valeur d'une approche interdisciplinaire pour arriver à avoir accès à ces facultés qui peuvent guider l'organisation dans les changements auquel elle fera face. Les propos de Heitz sont rafraichissants, surtout lorsqu'il explique que le manager devrait joindre raison et imagination pour s'adapter aux évolutions de son organisation et le faire de manière créative. Cela dit, même s'il propose de prendre une posture semblable à celle de l'artiste devant son œuvre pour adapter l'organisation dans un contexte de changement, il ne propose pas de se pencher sur le processus créatif de l'artiste pour s'en inspirer dans un contexte organisationnel. Les rapprochements entre la gestion et les arts sont multiples dans la littérature, mais ne proposent pas de réelle collaboration entre les deux disciplines pour réfléchir à la créativité dans le travail en gestion.

Cela ne veut pas nécessairement dire que la littérature de la créativité organisationnelle n'est pas dense. Au contraire. Nous avons constaté que de nombreux auteurs avaient relevé un manque de profondeur des recherches actuelles et tentent de contribuer à la compréhension du phénomène de la créativité en gestion. Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau font partie de ces auteurs. Dans leur article, *Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales*, ils expliquent que : «Si l'accord est unanime, en sciences de gestion, sur l'importance actuelle de l'invention et de la créativité pour la réussite

des entreprises, la compréhension de ces phénomènes, complexes, doit aujourd'hui encore être approfondie» (Demontrond, Joyeau, 2006, p.110). Ce constat est clair, la créativité est aujourd'hui essentielle pour le développement de toutes les organisations, mais le discours de la créativité en gestion est peu réflexif sur les fondements mêmes de la notion de créativité dans le travail et n'inclut pas, entre autres, la perspective collective de la créativité. Les auteurs en créativité organisationnelle se concentrent de manière générale sur le comment, à savoir le comment être créatif dans un contexte de travail post-moderne. D'ailleurs, et nous y reviendrons, le concept du travail dans un contexte post-moderne est démuné de sa relation à la liberté créative, d'une conception plus riche du travail comme une œuvre ou du travail rêvé mentionné par Dominique Méda, *Le Travail*: «(...) le terme «travail», tel qu'il est utilisé, renvoie indistinctement à un travail réel (les activités développées par les individus dans des contextes réels) et à un travail rêvé (le travail comme œuvre...)» (p.28). C'est le travail comme rêvé et plus précisément la conception du travail comme œuvre qui nous intéresse, car elle nous empêche de réduire toute activité humaine au schème de la production (p.30). Si nous acceptons le travail comme œuvre, nous nous libérons de la finalité prédéterminée et rationalisée du travail, de l'activité, de la tâche. Nous pouvons donc peut-être introduire la créativité dans le travail d'une manière différente, c'est-à-dire à l'aide d'une finalité qui reste à découvrir et qui demande d'être constamment redéfinie.

Notre recension de la littérature, présentée dans la section suivante de notre chapitre, s'articule autour de six thèmes, les outils et techniques de la créativité organisationnelle, la créativité au service de l'idéation et de la problématisation en organisation, le processus créatif dans un cadre organisationnel, le travail comme œuvre, les finalités du travail et l'impact du lieu géographique sur la créativité. Ces thèmes nous semblent instructifs sur le sujet de la créativité organisationnelle. La présentation de ces écrits nous permettra de vraiment examiner de quoi est composée la conception de la créativité qui se trouve dans les écrits en créativité

organisationnelle? L'objet du point suivant sera de cerner comment nous définissons la créativité dans le champ de la créativité organisationnelle?

1.2 Les définitions du concept de la créativité

1.2.1 Une approche appliquée de la créativité et créativité organisationnelle

À la lecture de plusieurs écrits en créativité organisationnelle, on s'aperçoit qu'il y a majoritairement une approche que l'on pourrait qualifier d'appliquée, voire pratique, à la créativité. À travers l'omniprésence de l'approche plus pratique de la créativité dans les écrits de créativité organisationnelle, nous remarquons aussi que la nécessité de parler de créativité organisationnelle est surtout associée à la résolution de problèmes en entreprise. En effet, la résolution de problèmes en entreprise est souvent la raison première pour un auteur en théorie des organisations d'étudier la créativité organisationnelle. Le sous-texte de ces études en créativité organisationnelle pour les organisations est donc que celles-ci doivent être créatives pour résoudre des problèmes ou que les organisations doivent trouver des moyens créatifs de résoudre leurs problèmes. Dès que nous comprenons que les écrits en créativité organisationnelle optent pour une approche pratique à la créativité, nous sommes aussi en mesure de comprendre pourquoi de nombreuses études, comme celle de Mnisri et Haithem (2012), cherchent à mesurer des capacités créatives et à trouver des moyens pour maîtriser la créativité. On observe alors une dérive instrumentale de la créativité en gestion qui se manifeste par le développement d'une multitude de techniques pour stimuler la créativité. Nous présenterons quelques-unes de ces techniques, mais nous commencerons par une synthèse des définitions de la créativité que nous avons trouvées dans les écrits en créativité organisationnelle.

1.2.2 Synthèse des définitions de la créativité

Voici la synthèse des définitions de la créativité d'une auteure qui liste des approches et définitions de la créativité. Il s'agit d'Elizabeth Watson qui présente le tableau ci-dessous (Watson, 2007, p.425). Ce portrait de la conception de la créativité en théorie des organisations nous permet de répertorier l'essence des différentes définitions de la créativité. Il nous permet aussi de nous concentrer sur les approches ou orientations les plus répandues des recherches en créativité organisationnelle.

Tableau 1.1 : Définitions de la créativité et de la pensée créative – Watson (2007)

TABLE 1: Definitions of Creativity or Creative Thinking

<i>Definition and Orientation</i>	<i>Author</i>	<i>Setting/Use</i>
"Creativity is simply the production of novel, appropriate ideas in any realm of human activity." (Product orientation)	Amabile, 1997, p. 40	Social psychology of creativity
"Creativity [is] the process of engagement in creative acts , regardless of whether the resultant outcomes are novel, useful or creative." (Process orientation)	Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999, p. 287	Creativity at individual, group, and organizational levels
"I define creativity as a domain-specific, subjective judgment of the novelty and value of an outcome of a particular action. " (Product and persuasion orientation)	Ford, 1996, p. 1115	Creativity by individuals influenced by many social domains
"Work creativity is seen as the process by which an individual produces a novel and appropriate solution to a work-related problem. " (Process and product orientation)	King, 1995, p. 83	Work organizations
"[C]reativity is an act of persuasion, [as] individuals become 'creative' only insofar as they impress others with their creativity. " "It emerges as a particular type of leadership." (Persuasion orientation)	Simonton, 1988, pp. 386-387	Creativity viewed in social terms
"Creative thinking [is] the process of sensing difficulties, problems, gaps in information, missing elements, something askew; making guesses and formulating hypotheses about these deficiencies; evaluating and testing these guesses and hypotheses; possibly revising and retesting them; and finally communicating the results. " (Process orientation)	Torrance, 1988, p. 47	Cognitive psychology laboratory research
"Team creativity . . . involves the shared development and application of ideas that help society in adaptive ways. " (Product orientation)	West, 1995, p. 71	Creative change in organizations
"Organizational creativity is the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system. " (Product and place orientation)	Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, p. 293	Creativity that occurs in an organization

NOTE: Keywords are marked in bold in the above table.

À la lecture de ce tableau, nous constatons que les définitions de la créativité sont regroupées autour de cinq grandes orientations, soit *process orientation*, *person orientation*, *place orientation*, *persuasion orientation* et *product orientation*.

1.2.3 *Process orientation*

Dans le groupe des auteurs qui définissent la créativité comme étant un processus, nous retrouvons Drazin, Glynn, & Kazanjian (1999) (p.287) qui considèrent que la créativité correspond à un processus d'engagement de soi dans un acte créatif. King (1995) partage aussi cette conception de la créativité quand il la définit comme étant un processus par lequel un individu produit une solution nouvelle et appropriée à un problème organisationnel.

1.2.4 *Product orientation*

Nous avons ensuite les auteurs qui définissent la créativité comme appartenant à une *product orientation*. C'est le cas d'Amabile (1997) qui associe la créativité à la production d'idées nouvelles et appropriées. La définition de King est aussi classée sous cette orientation « Produit ». Cela dit, parallèlement à King qui circonscrivait sa définition de la créativité à un milieu de travail, Amabile explique plutôt que sa définition convient à toute activité humaine. Toujours dans la *product orientation*, nous retrouvons aussi West (1995) qui sur le plan collectif définit la créativité comme le développement d'idées utiles à la société. Il y a aussi la définition de Woodman et Griffin (1993) qui veut que la créativité soit la production d'idées de la part d'individus travaillant dans un système social complexe. L'auteur du tableau attribue d'ailleurs à la définition de Woodman et Griffin (1993) le *product orientation* et le

place orientation parce qu'ils préconisent la production d'idées, mais en tenant compte de l'endroit dans lequel cette idée se produit, c'est-à-dire un système social complexe.

1.2.5 *Person orientation*

Par la suite, Watson (2007) range la définition de la créativité de Torrance (1988) avec la *person orientation*. Torrance opte pour une approche plus psychologique et cognitive dans sa définition et considère que la pensée créative correspond au processus permettant à un individu de ressentir des problèmes et de tenter de les résoudre pour ensuite communiquer les résultats.

Bien que de nombreuses recherches aient été faites depuis la découverte de ces définitions, nous constatons que le système de classification de Watson nous permet d'observer que la plupart d'entre elles sont associées à la *product* ou *process orientation*. C'est donc sans surprise que la lecture de ce tableau nous permet d'identifier les mots clés ressortant le plus souvent des définitions de ce tableau et que ceux-ci soient souvent liés à efficacité, productivité, solutions, résolution de problèmes, création de valeurs et nouveauté. Ces deux orientations de Watson présentent, comme nous l'avons souligné précédemment, une conception relativement instrumentale, rationnelle et finalisée de la créativité. Selon celles-ci, la créativité doit avoir été prédéfinie et aboutir à un but ou une fin concrète qui peuvent être un produit, une idée nouvelle ou une solution à un problème, par exemple.

1.2.6 La créativité comme processus d'engagement sans résultats

Dans cette recension, nous retrouvons cependant une définition qui se distingue du lot et qui indique que la créativité peut en fait être un processus d'engagement sans production de résultats nouveaux, utile ou créatif. Cette définition alternative nous vient de Glynn, Drazin et Kazajian (1999): «process of engagement in creative acts, regardless of whether the resultant outcomes are novel, useful or creative» (p. 287). Nous retenons cette perspective de la créativité parce qu'elle nous libère de l'impératif de résultat et nous semble plus proche de la créativité comme phénomène à part entière. Cette définition nous indique que la créativité peut être une fin en soi et qu'elle n'a pas besoin de répondre à des impératifs autres que peut-être l'engagement d'une personne dans un acte créatif. Cette approche de la créativité est aussi rare dans les écrits en créativité organisationnelle et donc, elle nous guide vers une piste qui, nous estimons, mérite d'être investiguée.

1.2.7 La fixation d'objectifs en créativité

Dissocier la créativité des objectifs de l'organisation est l'exception parmi les écrits en créativité organisationnelle. De manière générale, nous retrouvons un rapprochement entre créativité et objectifs de l'organisation dans les écrits en créativité organisationnelle. L'idée que la créativité organisationnelle doit être pensée à des fins stratégiques de performance prend une place considérable dans les écrits en créativité organisationnelle. C'est pourquoi plusieurs auteurs tentent sans relâche de trouver des outils qui permettraient aux organisations de mesurer et d'évaluer la créativité des employés. Chrystelle Gaujard et Caroline Verzat, (2011) *Former à la créativité... Un pari insensé?*, démontrent que :

Historiquement les premiers tests utilisés pour mesurer la créativité ont porté sur le classement des individus en fonction de leur personnalité jugée plus ou moins créative. Cependant, il est admis que les critères d'évaluation sont nombreux et ne font plus consensus aujourd'hui. Certains chercheurs tentent alors d'évaluer le processus créatif. Celui-ci comporte la pensée divergente (générer des idées créatives), les capacités d'analyse et la pensée critique (trier les idées). Mais il faut faire attention, car la mesure du processus n'est pas sans incidence sur le processus lui-même. En effet, la fixation d'objectifs de créativité peut inhiber le processus créatif (Gaujard, C. et Verzat, C. 2011, p.141).

L'organisation voit en la créativité une manière d'obtenir une idée nouvelle. C'est cependant cette association qui est faite entre objectifs, finalité et créativité qui met en péril la possibilité d'une quelconque expression créative en organisation. En se concentrant sur une façon de mesurer la créativité pour mieux la contrôler, la gestion fait fausse route. Comme Chrystelle Gaujard et Caroline Verzat, (2011) l'ont elles-mêmes affirmé, la fixation d'objectifs pourrait aussi inhiber le processus créatif. Encore une fois, nous pouvons penser que plus les chercheurs en gestion se penchent sur la créativité en ayant l'intention de l'adapter aux impératifs de l'entreprise et plus on la dénature. Suojanen (1976) *Creativity, management and the minds of man*, affirme même que: «Creativity is difficult to analyze and describe because it follows no fixed rules and appears to be based on no visible patterns of logic» (p.19). Elle ne peut donc pas être isolée pour être appliquée à une solution précise. Elle doit se référer au contexte entourant la situation donnée. La créativité est systémique, phénoménale, imprévisible et requiert une approche holistique. C'est pourquoi, à notre avis, les chercheurs en gestion ont du mal à la circonscrire, à la quantifier, et à lui imposer des prescriptions pour pouvoir prédire sa dynamique.

1.2.8 Créativité comme « productiv-idée »

1.2.8.1 La créativité comme production d'idées nouvelles et utiles

Nous l'avons démontré grâce au tableau proposé par Watson (2007), la *product* et *process orientation* sont les conceptions les plus partagées de la créativité en créativité organisationnelle. Voyons maintenant à partir de ces quelques exemples de définitions, quels thèmes semblent les plus récurrents et quel est le discours sous-jacent à ces conceptions. Une des définitions les plus souvent retenues par les auteurs en management est celle reprise dans l'étude de Marjolein C.J. Caniëls et al., *The Antecedents of creativity Revisited : A process perspective*: «Creativity is generally conceptualized as the production of ideas that are novel as well as useful (Amabile et al., 1996; Shalley, Zhou & Oldham, 2004)» (Caniëls, M. et al. 2014, p. 97). Cette définition est aussi employée par une des auteures les plus importantes en créativité organisationnelle, Teresa Amabile. Elle se range du côté de la *product orientation* et met en relief un intérêt qui est marqué dans le champ de la gestion, à savoir celui de la production d'idées nouvelles et pratiques. Il s'agit d'un élément central de la conception de la créativité en créativité organisationnelle. En exigeant de la créativité qu'elle résulte en une idée nouvelle et pratique, on circonscrit sa portée aux limites instrumentales de la génération de nouvelles idées pouvant être utilisées. Cette association, qu'ont faite plusieurs chercheurs en gestion, dirige fortement le champ de la créativité vers celui de la productivité. Il s'agit ici de définitions mettant l'accent sur la mesure de la créativité à des fins de productivité et pour faire le lien avec ce qui a été dit auparavant, de performance.

Concernant la conception de la créativité vers la *process orientation*, nous avons trouvé quelques extraits nous informant davantage. Madeleine Roy (1978) dans, *Processus de la créativité*, définit la créativité comme suit : «la créativité est l'art de

passer du connu immédiat au médiat, et du connu médiat au déjà connu, c'est-à-dire, l'oublié afin d'obtenir un nouveau discours» (p. 64). Cette définition n'appartient pas au champ de la gestion en tant que tel, mais laisse entendre qu'il y a un aspect processuel inhérent à la créativité. Il y aurait donc une grande partie d'incertitude engageant un rapport à la connaissance rattachée à la conception de la créativité. La production d'un «nouveau discours» dans la définition de Roy nous rapporte aussi à la production de nouveauté, mais elle laisse un aspect changeant et en mouvance à la créativité qui se distingue d'une conception utilitariste et productiviste d'Amabile.

Nous avons retenu la définition de Roy (1978) qui même si elle ne fait pas partie des écrits en gestion et date un peu, est liée au mécanisme de changement consubstantiel de la créativité évoqué par Bardin (2006). Bardin estime que la créativité bouscule les schémas opératoires préférentiels pour créer une rupture et obliger le cerveau à construire de nouveaux chemins ce qui favoriserait l'émergence d'idées nouvelles. C'est ce processus de passage du connu à l'inconnu, ou l'idée nouvelle dans ce cas-ci qui nécessiterait d'un individu qu'il fasse preuve de créativité (p. 32). Le mécanisme de changement se veut ici au service de la production d'idées nouvelles. Nous y reviendrons.

Après avoir identifié ces définitions du concept de créativité, nous répertorions ci-après les thèmes les plus souvent abordés par les auteurs en créativité organisationnelle. Comme nous avons pu le constater, la plupart des autres écrits en créativité organisationnelle se concentrent sur l'approche pragmatique de la créativité organisationnelle. Mnisri et Nagati (2012), *Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations*, expliquent que : «L'approche pragmatique propose des techniques et des outils visant à développer et favoriser la créativité » (p. 39). En favorisant une seule approche de la créativité-comme-« productiv-idée », le champ de la créativité organisationnelle réduit rapidement son étendue et se concentre surtout sur des techniques et des outils. Ainsi, la populaire et pionnière technique du

brainstorming d'Osborn (1988) est ancrée dans cette approche alors que son objectif était de permettre à des individus de résoudre des problèmes de manière jugée comme étant créative (p. 39).

1.2.8.2 La production d'idée nouvelle comme objectif de la créativité

Se fixer comme objectif la production de nouvelles idées peut sembler comme un non-sens. A l'inverse, les pragmatistes, comme l'explique Gérard Deledalle (2015), considèrent que : «L'idée est une hypothèse, un plan d'action. Sa mise en œuvre est en même temps sa mise à l'épreuve». Cette citation peut ressembler à une mise en garde contre la production d'une idée nouvelle comme étant une finalité parce que, tel qu'énoncé par Deledalle (en ligne) : «Rien cependant ne les garantit contre le changement, ni bien entendu ne les dispense de se conformer aux résultats de l'expérience, si d'aventure elles ne répondaient pas aux conditions de la situation». La production d'une idée ne correspond donc pas en la production d'un produit final, fixe et achevé. Une idée, comme la créativité, dépend plutôt d'un système social complexe et d'une situation donnée. Elle est un phénomène et la production d'idée nouvelle comme objectif premier de la créativité la place alors devant une impasse. Elle lui enlève sa capacité adaptative et nie son côté imprévisible qui lui permet d'être surprenante et bien souvent originale. Obtenir de la nouveauté dans un contexte rationalisé qui ne permet pas à un individu de se laisser surprendre nous semble être un combat perdu d'avance.

1.2.9 La créativité comme choix individuel

Après la créativité comme « productiv-idée » et la créativité comme processus, nous avons découvert en lisant un bon nombre de travaux en créativité organisationnelle que la place accordée à la dimension individuelle de la créativité est grande. Par exemple, Robert Drazin, Mary Ann Glynn, Robert K. Kazanjian (1999), dans *Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective*, proposent cette définition de la créativité: «Creativity is a choice made by an individual to engage in producing novel ideas; the level of creative engagement can vary from person to person and from situation to situation» (Drazin, et al. 1999, p. 290). Grâce à cette définition, nous apprenons que la créativité peut être un choix fait par un individu. Ce choix engendre alors un processus d'engagement à niveau variable par l'individu, selon les personnes et les situations et vise une finalité qui serait la production d'idées nouvelles. La relation vis-à-vis d'un individu et sa créativité varierait donc d'un individu à l'autre. Quatre éléments relatifs à la créativité nous apparaissent importants à retenir dans cette définition de la créativité; 1) la créativité comme choix individuel ou collectif, 2) la créativité comme rationnelle ou non, 3) la créativité comme un moteur d'engagement individuel ou collectif, la part sociale de l'engagement lié à la créativité et 4) la créativité comme moyen d'atteindre une finalité prédéterminée ou non. Nous commençons à voir que plus une définition de la créativité est ouverte et plus elle semble lui rendre justice en tant que phénomène social complexe.

1.3 De la perspective psychologique à la perspective organisationnelle de la créativité

Cela dit, l'attention sur l'individu créatif reste un enjeu majeur de la littérature en créativité organisationnelle. La figure du génie créatif, par exemple, reste un des clichés les plus répandus dans les écrits. La section suivante offre une brève recension des écrits portant sur ce sujet. Le nombre d'écrits portant sur les traits psychologiques que possèdent les individus les plus créatifs est non négligeable. La figure de l'enfant prodige à haut potentiel qui est mentionnée entre autres par Lubart et Georgsdottir (2004) est un bon exemple de la fascination qui règne autour du mystère de l'individu surdoué, prolifique et créatif et correspond à un cliché qui est très répandu en société. Les études en gestion qui traitent de la créativité sous cet angle cherchent souvent à prédire et à décrire le profil idéal de l'employé qui devra faire preuve de créativité au travail. Les auteurs s'intéressent aussi à la constitution optimale d'une équipe de personnes qui, mises ensemble, garantirait une créativité optimale de l'organisation. Rassembler une équipe de gens qui ont des profils psychologiques complémentaires garantissant une créativité organisationnelle performante est l'objectif de plusieurs écrits en créativité organisationnelle. Ces écrits font surtout des emprunts au champ de la psychologie. Ils partent de l'individu pour aller jusqu'à l'équipe de travail et une fois de plus tentent de trouver des gens qui ajouteraient à une recette de la créativité stratégique.

1.4 Un environnement de travail favorisant la créativité avant un profil psychologique

De plus, une attention particulière est souvent portée au talent inné chez l'individu créatif. Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau (2006) *Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales*,

nous mettent encore une fois en garde contre la recherche de dispositions optimales, comme les prédispositions individuelles, pour être créatif en organisation : « la créativité ne dépend pas seulement de prédispositions individuelles : à travers le recrutement, la formation, l'animation et les modes de rémunération, les pratiques de management peuvent créer des conditions favorables à l'invention» (Demontrond, R. et Joyeau, A. 2006, p.110). Les deux auteurs estiment que le devoir d'entretenir un environnement dans lequel la créativité foisonne revient entre les mains de l'organisation. Ils expliquent que même : «Si les ressorts individuels et personnels de la créativité sont nombreux, ils peuvent ne donner aucun résultat s'ils ne sont pas intégrés de façon cohérente dans l'environnement de travail» (p.110). L'accent sur le profil psychologique quand il est question de créativité organisationnelle serait alors vain puisque l'organisation a le pouvoir d'inhiber complètement le potentiel créatif d'un individu identifié comme étant talentueux. Ils ajoutent que : « le génie est celui qui brise les règles» (p.95). La prescription de condition, comme les techniques d'idéation, pour être créatif serait donc incompatible avec le génie créatif.

Le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi (1996), *Creativity*, explique d'ailleurs que l'une des choses qui fondent la créativité est le domaine dans lequel elle est : «(...) qui consiste en un ensemble de règles et de procédures symboliques.» (Csikszentmihalyi, M. 1996, p.40). La gestion comprend son lot de règles et de procédures et celles-ci sont souvent liées à la réussite économique de l'organisation. Est-ce que ces règles pourraient aussi venir contrecarrer la véritable expression de la créativité chez l'individu talentueux? Le psychologue explique aussi que :

(...) est créatif un acte, une idée ou un produit qui modifie un domaine existant ou qui le transforme en un nouveau domaine. La personne créative devient ainsi celui ou celle dont la pensée ou les actions font évoluer un domaine ou en créent un nouveau. (...) il est inutile de créditer la personne créative d'une particularité quelconque. Autrement dit, la « créativité » en tant que trait de caractère ne va pas déterminer si oui ou non la personne sera créative : seules la reconnaissance de ce qu'elle aura produit et son inclusion dans un domaine peuvent en décider. Cela relève parfois du

hasard, de la persévérance ou du fait de se trouver au bon endroit au bon moment. Puisque la créativité dépend de la conjonction entre un domaine, un milieu et une personne, la créativité personnelle peut contribuer à générer la nouveauté qui va transformer un domaine, mais elle n'en est pas une condition suffisante ou nécessaire (Csikszentmihalyi, M. 1996, p.42)

Cet extrait de l'ouvrage de Mihaly Csikszentmihalyi (1996) est riche, car il nous informe, une fois de plus, que la créativité ne peut pas être comprise comme étant un phénomène isolé et immunisé. Elle est un produit de son environnement et évolue au sein de celui-ci pouvant aller jusqu'à le transformer. La recherche du génie créatif par les entreprises est donc vouée à l'échec si elle n'adapte pas son mode de fonctionnement. Elle doit être prête à se transformer et à se redéfinir si elle veut réellement offrir un environnement de travail adéquat. Encore une fois, l'organisation devrait ici s'adapter à la complexité du phénomène de créativité et non le contraire.

Didier Bardin (2006) explique que : «Les freins à l'exercice de la créativité en entreprise sont nombreux et diversifiés, solides et fragiles, reliés les uns aux autres et ils peuvent constituer des blocages définitifs à tout développement d'un système créatif dans la firme» (Bardin, D. 2006, p.153). Le souci de viser des éléments comme le portrait psychologique du créatif et les meilleures techniques pour être créatif de la part de certains chercheurs et auteurs en créativité organisationnelle serait donc infructueux si l'organisation n'adopte pas de son côté une approche holistique dans le développement de sa créativité. C'est d'ailleurs une des recommandations de Bardin (2006) en matière de créativité organisationnelle :

Contrairement à nombre de théories qui se fondent sur l'unanimité, la généralisation, la vérité, l'ordre, la norme, la règle ou la banalité, la créativité se nourrit principalement d'individuation, de différenciation, de relativité, de désordre, d'irrégularité, d'exception, d'anomalie ou de singularité. Affaire de croyances, elle est à la base une pratique essentiellement individuelle et fluctuante, qui dépend et est conditionnée

par des variables d'ordre divers (économique, politique, social, culturel, psychologique...) (Bardin, D. 2006, p.171).

L'environnement de la créativité est donc une donnée essentielle à prendre en compte si on veut la comprendre. Nous comprenons grâce à ces extraits que la créativité organisationnelle n'est donc pas un outil, une technique ou une compétence psychologique particulière, mais bien un élément au coeur d'un système complexe qui dépend beaucoup de l'environnement dans lequel il se trouve. La recherche d'une recette universelle pour la stimuler est donc vouée à l'échec. L'entêtement des recherches en gestion de prescrire des outils et techniques aux entreprises viennent-elles d'une insécurité devant la créativité comme phénomène ultimement imprévisible ne répondant pas aux impératifs temporels ou d'objectifs? Après la démonstration que nous avons faite jusqu'à présent, nous estimons que la question se pose. Après tout, nous estimons que la créativité, comme l'expliquaient Demontrond et Joyeau (2006), ne doit pas être cloisonnée, comme il est question dans la section suivante :

(...) libérer l'imagination des salariés, leurs puissances d'invention (Peters, 1993). Il s'agit de préconiser la désorganisation et non plus l'organisation, sinon « l'organisation folle » (Lemaire 1994) - appelant constamment au mouvant, au mouvement, et non plus à l'ordre immuable, exigeant la vigueur contre la rigueur (Demontrond, R. et Joyeau, A. 2006, p.105)

La recherche de prescriptions pour rendre l'organisation «stratégiquement» plus créative pourrait être une des principales raisons qui empêcherait la créativité dans le travail. Joindre les conditions nécessaires au développement stratégique du modèle de l'organisation aux conditions d'épanouissement de la créativité dans le travail peut se révéler être un défi de taille. Les extraits que nous avons présentés en sont exemple flagrant.

1.4.1 La créativité comme phénomène complexe et influencé par son contexte

Isoler la créativité de son contexte peut contrer ses effets et peut véritablement réduire sa portée. Dans *Creativity*, le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi (1996) offre une autre définition de la créativité : « C'est pourquoi la créativité ne naît pas d'un cerveau, mais d'une interaction entre des idées et un contexte socioculturel. Plus que d'un phénomène individuel, il s'agit d'un phénomène systémique» (Csikszentmihalyi, M. 1996, p.35). Csikszentmihalyi introduit ici la dimension sociétale de la créativité. Selon lui, la créativité serait non seulement dépendante de son contexte, mais aussi une capacité sociale intimement liée à son contexte.

1.4.2 La créativité et son domaine

Csikszentmihalyi (1996), *Creativity*, identifie ce système complexe comme étant le milieu et le domaine d'appartenance de la créativité. Il explique que la créativité dépend d'un système engageant le collectif :

Il y a créativité quand une personne, à partir des symboles d'un domaine comme la musique, l'ingénierie, les affaires ou les mathématiques, produit une idée ou une configuration nouvelle, et quand cette nouveauté est retenue par le milieu dont elle dépend pour être intégrée à leur domaine (Csikszentmihalyi, M. 1996, p.41)

À son sens, la créativité ne peut être isolée et est grandement influencée par son milieu, son domaine et par les personnes l'entourant. Encore une fois, notons que Mihaly Csikszentmihalyi (1996) trace un lien direct entre nouveauté et créativité dans l'extrait précédent. Cela dit, nous estimons qu'il cible bien le lien de dépendance qui existe entre la créativité et le milieu dans lequel elle voit le jour.

Glaveanu (2013), dans son ouvrage, *Rewriting the Language of Creativity : The Five A's Framework*, identifie des éléments clés de ce qu'il considère être le langage de la créativité dans l'extrait suivant : «4 P's of creative expression: person, process, product, and press/ 5 A's framework—actor, action, artifact, audience, affordances» (p.69). Glaveanu s'est inspiré de l'article de Rhodes (1961) qui avait analysé plus de 40 définitions de la créativité et en avait extrait une catégorisation en 4 thèmes (les «4 P's of creative expression»). Cependant, Glaveanu (2013) souligne que :

For the past 5 decades the psychology of creativity has been influenced by what is known as the 4 P's of creative expression: person, process, product, and press. This conceptual schema, initially proposed by Rhodes (1961), helped researchers structure their thinking about the phenomenon. However, it also supported an individualistic, static, and oftentimes disjointed vision of creativity. The present article aims to rewrite this fundamental language of the discipline by using terms that explicitly endorse a systemic, contextual, and dynamic approach. The 5 A's framework—actor, action, artifact, audience, affordances—is grounded in current literature from sociocultural and ecological psychology as well as theories of the distributed mind and tries to achieve a more comprehensive and unitary perspective on creativity. Several theoretical, methodological, and practical implications are considered (Glaveanu, V. 2013, p.69)

En transformant la théorie des 4 P's de Rhodes (1961), Glaveanu (2013) tente de créer un cadre d'étude de la créativité qui mettrait l'accent sur une approche systémique, contextuelle et dynamique de la créativité. Ce faisant, il semble définir la créativité comme un phénomène complexe qui est grandement influencé par son contexte. Notons que cette théorie est un des piliers le plus importants dans les écrits en créativité.

Pour notre propos, un des apports les plus importants des conceptions de la créativité de Csikszentmihalyi et de Glaveanu est la présentation de la créativité comme étant un phénomène relationnel. La créativité, selon eux, serait en relation avec plusieurs éléments qui viennent à leur tour l'influencer: son contexte, son contexte

socioculturel, son domaine et son milieu. Il y aurait donc une lecture relationnelle de la créativité qui s'oppose à une lecture processuelle et celle-ci invoquerait la dimension sociale de la créativité.

1.5 Lectures processuelles et relationnelles de la créativité organisationnelle

Grâce à la présentation de nombreux points de vue et de nombreuses définitions de la créativité, nous proposons de distinguer une lecture que nous qualifions de (techno-)processuelle et une lecture que nous qualifions de (socio-)relationnelle de la créativité organisationnelle dans les écrits. Ces deux lectures nous engagent sur des façons très différentes de concevoir la créativité. Précisons que nous parlons ici d'une approche processuelle très classique et non des acceptions plus récentes évoquant la fluidité voire le caractère « liquide » (Baumann, 2000) du phénomène (Hernes, 2014). Nous l'avons vu, la lecture techno-processuelle de la créativité engendre une finalité prescrite et préétablie de la créativité. Pour arriver à cette finalité qui prend souvent la forme d'objectifs à atteindre, les écrits en gestion proposent souvent la prescription de techniques de créativité. Dans la partie suivante, nous présenterons quelques-unes de ces techniques de créativité.

La créativité dans les ouvrages en créativité organisationnelle est fréquemment réduite à une technique que la gestion tente d'apprendre à contrôler pour finalement l'opérationnaliser. Il nous semble que nous risquons ici de nous piéger dans une quête illusoire de la meilleure prescription, de la meilleure recette qui permettrait aux entreprises d'utiliser la créativité pour atteindre ses objectifs plus rapidement et faire preuve d'innovation constante. La créativité semble avoir dû s'adapter au champ de la gestion et non pas le contraire. C'est ce qui fait que les « best practices » souvent priorisées en gestion et par les organisations sont appliquées à la créativité en

organisation. Mais est-ce que la créativité se prête réellement à cette adaptation? Rappelons-nous la mise en garde de Philippe Robert-Demontrond et Anne Joyeau contre les modèles universels en organisation. Nombreux sont les auteurs qui présentent un éventail d'outils et d'astuces à toute épreuve pour les entreprises qui souhaitent stimuler la créativité chez leurs employés. Ces outils font office de prescription pour toutes les entreprises, tous employés confondus. On assiste alors à une abondance de recettes pour entreprise. Des recettes qu'une organisation devrait suivre si elle veut s'assurer de stimuler suffisamment la créativité de ses employés pour ses propres fins. Les buts de l'organisation sont alors présentés souvent comme un besoin de résoudre des problèmes. En suivant cette logique organisationnelle, les écrits en créativité organisationnelle semblent être enfermés dans une seule manière de penser la créativité organisationnelle. Ces écrits semblent toujours la penser en termes d'instrument de performance.

Nous l'avons mentionné, les techniques de créativité occupent une place importante dans la littérature en créativité organisationnelle. Émile-Michel Hernandez et Renaud Redien-Collot (2013) ont observé dans, *Efficacité et dévoilement entrepreneurial : le rôle des techniques de créativité*, que :

Depuis les années 1950, les recherches sur l'impact des techniques de créativité qui se rangent en deux catégories – tests psychométriques et opinions d'expert – se concentrent sur l'idéation (Paulus, 2000 ; El Murad et West, 2004) (...) C'est similairement en évoquant la radicalité de la pensée créative qu'Amabile (1983) pointe les limites d'une théorie mécaniste de la créativité uniquement fondée sur des tests psychométriques (Hernandez, E-M. Redien-Collot, R. 2013, p.13)

En effet, les recherches mentionnées par Émile-Michel Hernandez et Renaud Redien-Collot (2013) se concentrent davantage sur la créativité qui permettrait de générer des idées. Encore une fois, nous sommes dans une conception de la créativité comme « productiv-idée ». Les outils pour stimuler la créativité sont donc orientés de

manière à pousser un individu à avoir le plus d'idées possible afin d'obtenir l'idée originale tant espérée. Dans ce même article, les auteurs Hernandez et Collot ajoutent même que : « Tant en créativité qu'en entrepreneuriat, la littérature s'est fortement consacrée à l'identification de techniques stimulant l'idéation » (p.14). À cet effet, Elspeth McFadzean (2001) propose dans *Critical factors for enhancing creativity*, une série de conseils pour stimuler l'idéation. Ce faisant, elle contribue à accentuer la crédibilité de l'affirmation des auteurs Émile-Michel Hernandez et Renaud Redien-Collot (2013). Les conseils en créativité d'Elspeth McFadzean peuvent être perçus comme des perspectives de « bonnes pratiques » ou « best practices » pour stimuler la créativité. En voici quelques-unes: « Freewheeling so that participants produce as many ideas as possible (quantity breeds quality); Combining or changing ideas (association); Suspending judgement; Utilizing unrelated stimuli, and Using unusual modes of expression » (McFadzean, E. 2001, p.273). Le diagramme illustre son procédé:

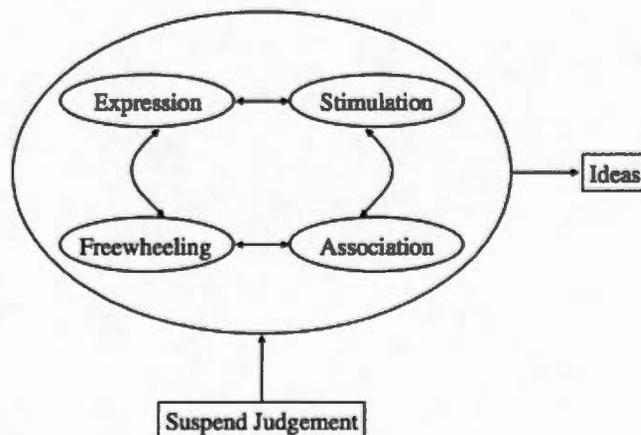


Figure 1.1 : Modèle des conditions de stimulations de la créativité selon McFadzean

Elle explique de cette façon que pour qu'un groupe produise une idée nouvelle, il doit se sentir libre de donner le plus d'idées possible, d'associer des idées entre elles, d'user de plusieurs types de stimuli et de faire appel à des modes d'expression

inusités. Elle ajoute que ce procédé doit être fait sans jugements de la part des participants. Elspeth McFadzean n'est cependant pas le seul auteur qui revendique ce modèle de production d'idées. Ces conseils qui permettraient de stimuler la créativité de quelqu'un dans un contexte organisationnel sont souvent repris par les auteurs en créativité organisationnelle et sont un exemple concret de l'idée d'une recette qui pourrait produire une idée jugée créative ou originale. Dans plusieurs cas, les auteurs considèrent qu'on parle de créativité comme on parle de n'importe quel autre outil de performance qui peut influencer la stratégie de l'entreprise. Nous l'avons mentionné auparavant, cloisonner la créativité dans une perspective de production d'idées nouvelles revient à la brimer et ultimement à l'empêcher de prendre place. Considérer les techniques d'idéation comme moyen d'accéder à la créativité correspond à simplifier la créativité de manière à laisser de côté son aspect imprévisible, systémique en ne prenant pas en compte sa relation complexe avec son contexte.

1.6 Synthèse des définitions

Le tableau suivant présente les mots clés correspondant aux différentes conceptions de la créativité en créativité organisationnelle que nous avons pu recenser. La première colonne s'apparente à la lecture de la créativité qui est probablement la plus répandue, celle d'une lecture techno-processuelle de la créativité. Cette lecture correspond à une conception de la créativité axée sur la résolution de problème par un groupe et un individu ou encore à la production d'un résultat escompté en suivant un processus préétabli dans le but de solutionner un problème de l'entreprise.

La deuxième colonne présente une lecture plus socio-relationnelle de la créativité. Celle-ci engage un système social complexe composé de groupes ou d'individus. En adoptant une lecture relationnelle de la créativité nous considérons que la créativité

est un phénomène qui ne peut être isolé de son contexte et de son milieu et qui dépend de ceux-ci pour se développer. Nous pouvons aussi concevoir qu'une telle approche résulterait en la création d'une cohésion sociale par le collectif et pour répondre à un besoin d'appartenance au milieu, un besoin d'expression collective et d'identification sociale.

Tableau 1.2 : Lectures de la créativité organisationnelle

Créativité	Lecture techno-processuelle	Lecture socio-relationnelle
Qui	Individu/Groupe	Individu/Groupe
(Pour)quoi	Problématisation/ Production	Appartenance au milieu, Expression collective, Identification sociale
Comment	Processus créatif de résolution de problème, technique de créativité	Implication-engagement dans un environnement de travail sans contraintes et objectifs prescrits
Finalité	Production utile, idée nouvelle, solution	Cohésion sociale

1.7 Niveau de créativité et la créativité intégrée

C'est la dernière colonne de ce tableau qui propose une conception de la créativité qui correspond à celle que nous nous faisons de la créativité. D'ailleurs, notons que la théorie de Maslow se rapproche de la conception retenue de la créativité, soit comme un phénomène qui engage un système social complexe sans finalité prédéterminée. Sans toutefois définir la créativité, Abraham Maslow dans son ouvrage, *Devenir le meilleur de soi-même*, distingue des niveaux de créativité et introduit la notion de

créativité intégrée qui serait à l'origine des grandes œuvres d'art, de la philosophie et de la science. Il propose de considérer la créativité de la façon suivante :

J'appellerai « créativité primaire » celle qui procède du processus primaire et qui l'exploite davantage que les processus secondaires. La créativité qui se fonde majoritairement sur les processus de pensée secondaires mérite le nom de « créativité secondaire ». Cette dernière concerne tout ce qui relève de la production-dans-le-monde, les ponts, les maisons, les nouvelles automobiles et même de nombreuses expériences scientifiques, ainsi que les œuvres littéraires qui sont essentiellement la consolidation et l'exploitation des idées des autres (...) À la créativité qui exploite à la fois les deux types de processus sans difficulté et avec bonheur, en bonne fusion ou en bonne succession, je donnerai le nom de « créativité intégrée ». C'est d'elle que procède la grande œuvre d'art, la philosophie ou la science (Maslow, A. 2008, p.259)

Il ajoute que la «créativité intégrée» est celle de l'accomplissement de soi. Selon lui, elle sollicite des qualités telles que le courage, l'audace et la liberté et bien plus qu'une qualité de résolution de problèmes. Maslow précise que la «créativité intégrée» est en effet loin d'être une simple qualité de résolution de problèmes, elle est plutôt une qualité expressive ou de l'Être (p.260). Cette nouvelle catégorie de Maslow pour définir la créativité se situe entre l'engagement de soi au niveau individuel et le système social complexe au niveau collectif. La «créativité intégrée» comme la créativité engageant un système social complexe se détourne de la simple résolution de problème à visées utilitaristes. Elle vise la création d'une œuvre au sens large. Que ce soit une théorie scientifique ou un chef-d'œuvre en peinture. Nous pourrions même ajouter qu'elle vise la création d'une conception de travail comme œuvre collective, contribuant à l'ordre social. C'est cette façon de concevoir la créativité qui nous intéresse et qui nous libère de la créativité comme productiv-idée et comme technique de résolution de problème. La créativité intégrée de Maslow repositionne la créativité dans un système et un contexte complexes et accentue sa portée. Son apport à la littérature sur le concept de la créativité vient ajouter à notre

propos selon lequel la créativité est un phénomène qui engage un système social complexe sans finalité prédéterminée.

1.8 Processus créatif

Nous l'avons mentionné auparavant, bien qu'il existe une lecture processuelle plus proche de la lecture socio-relationnelle de la créativité, la lecture techno-processuelle de la créativité est prédominante dans la littérature et elle affecte la conception de la créativité en gestion. Nous avons aussi mentionné qu'elle évoquait aussi les écrits portant sur le processus créatif en gestion. Encore une fois, l'attention de ces écrits est tournée vers la recherche d'une finalité prescrite au processus créatif. La section suivante présente différentes conceptions du processus créatif. Nous allons présenter des écrits qui associent le processus créatif à la résolution créative de problèmes. Nous allons ensuite introduire des écrits qui exposent des conceptions de la créativité comme producteur de nouveauté.

1.9 Processus de résolution créative de problèmes : la lecture techno-processuelle

Revenons à un des éléments qui se trouvait fréquemment dans les écrits en créativité que nous avons consultés, c'est-à-dire le processus créatif. Plusieurs auteurs considèrent que la créativité est le résultat d'un processus créatif. Mais comment définir un processus créatif? Ou encore, de quoi parle-t-on en gestion lorsqu'il est question de processus créatif? Nous avons mentionné auparavant que la créativité organisationnelle était fréquemment associée à la faculté de produire de nouvelles idées en organisation. Camille Carrier et Sylvie Gélinas (2011) dans, *Créativité et Gestion : les idées au service de l'innovation*, soulignent justement l'importance du

processus de résolution créative de problèmes. Elles mentionnent que : «Parmi les éléments clés susceptibles de soutenir efficacement l'organisation créative, l'utilisation d'un processus commun de résolution créative de problème peut constituer un véritable levier» (p.5). Elles associent donc le processus créatif à une finalité préétablie, soit une résolution de problème. Notre interprétation des propos de Carrier et Gélinas est que ce processus devrait être partagé par tous dans l'organisation, comme un système universel transférable d'un environnement à l'autre afin de solutionner les problèmes des organisations. De plus, elles ajoutent dans leur ouvrage que l'implantation d'un tel système pourrait être faite pour accroître l'efficacité et donc la productivité. La gestion ne viserait donc pas la découverte du processus créatif d'un travailleur, mais plutôt la prescription d'un processus créatif universel qui rendrait l'organisation plus performante. Comme dans le cas des techniques de créativité, le champ de la gestion vise davantage une approche prescriptive qui standardise et opte pour l'adoption d'outils et de techniques dites universelles quand il est question de processus créatif.

En gestion, nous semblons nous intéresser plus au processus créatif de résolution de problème qu'au processus créatif en soi. Les études s'étant intéressées au processus créatif l'ont souvent fait afin de le systématiser et de le standardiser comme un procédé pour offrir une solution se voulant créative aux organisations en soif de solutions ingénieuses et originales pouvant accélérer l'atteinte d'objectif précis. Nous constatons alors qu'il manque, dans le champ de la créativité organisationnelle, des écrits sur le processus créatif de non-résolution de problèmes. C'est-à-dire, des écrits qui expliciteraient le processus créatif sans toutefois l'associer au processus de résolution de problème. Nous en sommes venus à constater que les auteurs en créativité organisationnelle ont publié de nombreuses recherches sur l'individu créatif et les techniques de créativité, mais qu'ils se sont très peu penchés sur l'étude du processus créatif. La réflexion de l'auteur Suojanen (1976), dans son ouvrage *Creativity, management and the minds of man*, est révélatrice à cet égard : «In almost

every respect, the creative process appears to be at variance with the frames of reference which are applicable to currently accepted theories of management and organizational behavior» (p.19). Suojanen (1976) démontre que le champ de la créativité organisationnelle devrait, dans les faits, s'intéresser davantage au processus créatif. Un article récent propose d'ailleurs de repenser une démarche de créativité sans problématisation. Voici en bref la proposition que nous y retrouvons :

Problem-solving research and formal problem-solving practice begin with the assumption that a problem has been identified or formulated for solving. The problem-solving process then involves a search for a satisfactory or optimal solution to that problem. In contrast, we propose that, in informal problem solving, a need and a solution are often discovered together and tested for viability as a "need-solution pair." For example, one may serendipitously discover a new solution and assess it to be worth adopting although the "problem" it would address had not previously been in mind as an object of search or even awareness. In such a case, problem identification and formulation, if done at all, come only after the discovery of the need-solution pair (Von Hippel, E. Von Krogh, G. 2016, p. 207)

La proposition de cet article explique que tous les problèmes sont formulés de manière à être résolus et que nous devrions peut-être opter pour un processus de résolution de problème informel. Le processus de résolution de problème informel consisterait à découvrir des solutions et des besoins au même moment, et ce, même si le problème qu'ils adressent n'est pas encore découvert ou consciemment réfléchi. Nous comprenons alors que les auteurs de cet article proposent en fait d'identifier et de formuler le problème en deuxième temps, après avoir découvert une solution et un besoin. Ce que les auteurs appellent une '*need-solution pair*'. Plus loin dans ce même article, les auteurs expliquent que les individus créatifs vont justement avoir tendance à faire appel à des processus de résolution de problème informel et qu'il y aurait de la valeur, pour la recherche organisationnelle, à se pencher sur leur processus.

1.10 Définitions du processus créatif en gestion : quelle lecture processuelle alternative ?

1.10.1 Processus créatif comme producteur de nouveauté

Que retrouve-t-on dans les écrits sur le processus créatif en créativité organisationnelle? Les écrits en créativité organisationnelle définissent le processus créatif de différentes façons. Dans l'article de Todd I. Lubart (2001) dans, *Models of the Creative Process: Past, Present and Future*, le processus créatif est qualifié de: « "the sequence of thoughts and actions that lead to a novel, adaptive production" » (p. 295). Comme dans les définitions de la créativité présentées précédemment, cette définition de Lubart (2001) laisse sous-entendre que le processus créatif mènerait ultimement à la production de quelque chose de nouveau. Selon cette conception du processus créatif, celui-ci doit absolument aboutir à un résultat et celui-ci se doit d'être original, voire innovateur. La finalité du processus créatif serait donc intentionnellement la production de nouveauté. C'est aussi le constat de Fisher et Amabile (2009) dans « Creativity, Improvisation and organizations » qui proposent, par ailleurs, quatre étapes au processus créatif reprenant les travaux fondateurs de Wallas (1926) :

(...) Graham Wallas's seminal work *The Art of Thought*. In it, he proposed four distinct stages of creativity: 1. Preparation, in which the problem to be solved is detected, and relevant data are identified; 2. Incubation, in which the problem is 'left alone' for a time while the unconscious mind works on it; 3. Illumination, in which the idea or solution suddenly appears; and 4. Verification, in which the idea or solution is tested against criteria of acceptability (Amabile, T. 2009, p.41)

Le processus en quatre étapes présenté par Amabile et Fisher (2009) reprend un élément central des écrits en créativité organisationnelle portant sur le processus

créatif, soit la résolution de problème. Les exemples suivants démontrent que la résolution de problème prend une place importante dans les écrits qui traitent du processus créatif. À la lecture de ceux-ci, on constate que plusieurs ouvrages associent directement la créativité organisationnelle à la faculté que possède une organisation à résoudre des problèmes de manière originale. Surtout, de résoudre des problèmes rapidement, efficacement et de manière originale et innovante. Selon ces écrits, lorsque confrontée à un problème, l'organisation devrait alors sortir sa recette ou sa gamme d'outils stimulant la créativité de ses employés pour le résoudre dans une marge de temps donnée. La boîte à idées, les groupes d'employés plus hétérogènes, le *brainstorming* (Delacroix, Galtier (2005), l'abandon de la censure individuelle ou de groupe, etc. sont des exemples des mesures et des techniques souvent mises de l'avant.

L'auteur Woei Hung (2015) dans son article, « Cultivating creative problem solving solvers : the PBI style », (voir figure 1.1) fait un lien direct entre la créativité et la capacité de résolution de problèmes : «Though problem solving is the core of creativity, it is only a necessary but not sufficient condition for creativity. In other words, problem solving does not always result in creativity. A sufficient condition for a product of problem solving being creative is originality and novelty. Creativity is often a novel way of solving a problem of which others have neither seen nor thought (Sawyer 2003; Sternberg and Lubart 1991) » (p.238). Hung (2015) souligne que la résolution de problème n'est qu'une petite facette de la créativité, mais accorde une grande importance à la production d'idées nouvelles. Il ajoute que la résolution de problème n'est pas non plus synonyme de créativité. Il ne conçoit cependant pas l'usage de la créativité comme pouvant n'avoir aucun but précis et prescrit.

Fig. 1 Affordance of PBL for cultivating creativity

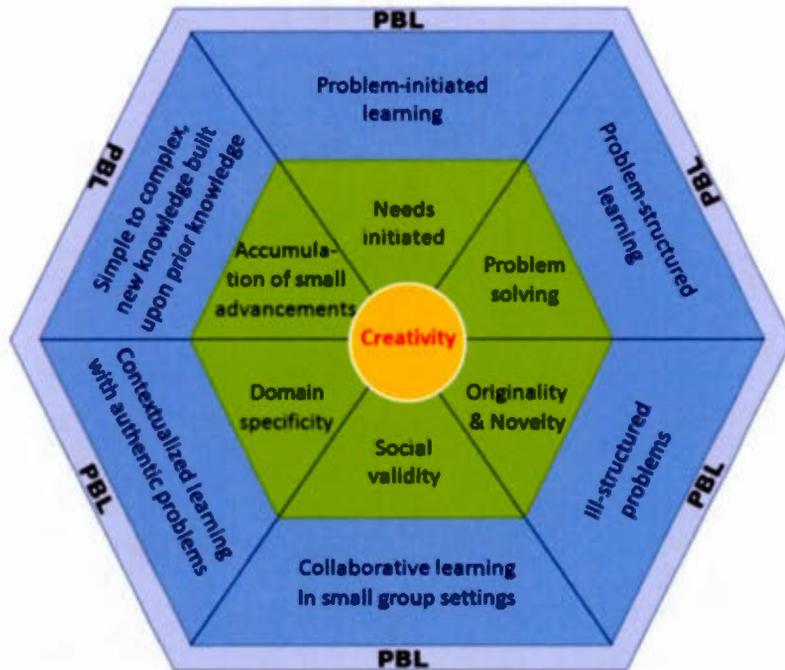


Figure 1.2 : Le potentiel de PBL pour cultiver la créativité

Lubart (2000), *Models of the creative process : Past, Present and future*, fait un rapprochement entre la fonction de résolution de problème du processus créatif et le métier d'artiste :

In one study, Kay (1991) found that nonartists, semiprofessional artists, and professional artists differed on certain process-related variables such as time spent exploring and arranging elements of artistic puzzle-like tasks. These results suggest that the same task may involve problem-finding processes for some people (semiprofessional artists) and not for others (professionals who have an artistic vision already developed that can be applied to open-ended tasks) (Lubart, T. I. 2000, p.305)

Dans cet article, Lubart distingue deux catégories d'artistes en mentionnant que selon leur implication dans leur démarche artistique ou leur vision artistique, leur recours au processus créatif afin de faire de la résolution de problème variait. L'auteur explique aussi que la portée de la tâche allait changer selon le processus employé par

l'individu. Il estime qu'un artiste possédant une vision artistique claire serait plus à même de remplir une tâche sans finalité préétablie. Tandis qu'un artiste semi-professionnel ou un individu qui n'est pas du tout artiste ne sera pas capable de remplir une tâche sans en connaître la finalité. Un artiste n'aurait donc pas recours à un processus de résolution de problème lorsqu'une tâche se présente à lui. Une réflexion s'impose à nous à la suite de cet extrait de Lubart, alors que les écrits en gestion ont associé la créativité à la résolution de problème et ipso facto à l'innovation. Même si durant le processus créatif de l'artiste, celui-ci a souvent besoin de résoudre des problèmes, ou du moins trouver des solutions, on peut se demander si la créativité de l'artiste n'est pas possible parce qu'elle ne vise justement pas à des buts précis et/ou des objectifs prescrits dès le début. L'intrant du processus créatif est plutôt l'élan créatif qui fait partie de l'artiste et l'extrant est l'expression d'une démarche ou de soi-même sans nécessairement avoir une idée précise espérée qui se matérialise. Le début et la fin du processus artistique ne sont pas définis, ils se transforment et prennent des formes différentes. L'intentionnalité de s'exprimer de l'artiste est claire, mais ce qu'il en découle ne l'est pas. Le processus est émergent et suit la création. Il s'agit d'une initiative au quotidien de créer quelque chose sans but prédéfini. L'expérimentation répond à un besoin d'atteindre un idéal souvent non défini lors de la réalisation. C'est peut-être cette absence de but ou d'objectifs incontournables qui motive et permet cette ouverture pour avoir accès à la créativité au quotidien. Cette piste reste à vérifier.

Mentionnons que quelques auteurs semblent se désoler du manque de recherche sur le processus créatif que nous illustrons ici. Ils déplorent le fait qu'en gestion le processus créatif ne soit pas étudié comme phénomène à part. Les auteurs Carmen Binnewies, Sandra Ohly & Sabine Sonnentag (2007), *Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity?*, proposent justement de nouvelles pistes de réflexion pour d'éventuelles recherches sur le sujet :

To gain a better understanding of the creative process at work, it is promising to investigate its relationship with different personal or contextual factors. Research is needed to determine if and how various factors are related to the different stages and to the creative outcome. Now, creativity is demanded from researchers to develop and improve methods to assess the creative process order to broaden our view of how a creative idea is developed and pursued until it results in a creative outcome (Binnewies et al. 2007, p.23).

Dans cet extrait, nous pouvons constater que les auteurs réclament plus de recherche sur le processus créatif pour atteindre un meilleur niveau de compréhension du processus créatif et des relations avec les facteurs contextuels l'entourant et l'influençant. Les auteurs demandent par la même occasion une plus grande compréhension du processus créatif pour permettre une vision plus large de ce qu'est une idée nouvelle.

Nous avons constaté ce trou dans la littérature de gestion et il nous semble important de porter attention à la figure de l'artiste qui entretient une relation intime et unique avec la créativité au quotidien. D'autant plus que l'artiste a su développer un processus créatif qui lui est propre et qui lui permet d'accéder à un spectre de nouvelles réalisations au quotidien. Nous pouvons même parler de démarche artistique et de processus artistique. L'artiste a un processus créatif qui s'inscrit dans une démarche artistique qu'il développe dans le temps et qui est porteuse de sens. Cela dit, sa démarche est sans fin prescrite, mais plutôt porteuse de plusieurs fins intermédiaires qui prennent la forme de projets artistiques, d'exposition, d'œuvres, etc. Qui de mieux pour élargir le discours autour de la créativité et du processus créatif que l'artiste? Après tout, on pourrait facilement s'imaginer que pour un bon nombre de personnes le concept de la créativité fait avant tout référence au domaine des arts et à la faculté qu'ont les artistes de créer. Pourtant, outre la mention de génies créateurs et l'étude de leur psyché mystérieuse, le domaine de la gestion ne semble

pas avoir étudié le processus créatif d'un artiste afin de s'en inspirer, de comprendre ses ancrages sans pour autant dire qu'il faille l'instrumentaliser et le simplifier à outrance pour produire une recette ou une prescription à distribuer à travers toutes les organisations en quête de créativité. Glaveanu (2013), dans son article :

Rewriting the Language of Creativity : The Five A's Framework », affirme, lui aussi, que la gestion a besoin de s'intéresser à d'autres champs que celui de la psychologie quand il est question de créativité : «There is research on creativity outside of psychology, and making connections with these growing fields from sociology, anthropology, or the natural sciences is long overdue (Glaveanu, V. 2013, p.78)

Cependant, bien que la requête de Glaveanu soit bel et bien fondée, cette déclaration ne fait pas référence au champ des études en art. Cette absence de la mention du domaine des arts dans cette citation peut révéler que nous avons trop peu le réflexe de rapprocher le champ organisationnel à celui de l'étude des arts dans les recherches en créativité organisationnelle. Le même auteur, Glaveanu (2013), dans son article « Creativity as action : findings from five creative domains », paru dans la revue *Frontiers in psychology*, a aussi tenté de décrire le processus créatif chez l'artiste ou la «creative action in art». Il émet un cadre de codage qu'il a développé à la suite d'entrevues avec des artistes. Le tableau suivant correspond au cadre de codage selon Vlad Glaveanu (2013, p.4). Nous pouvons y lire différentes étapes à travers lesquelles l'artiste passe avant de créer une œuvre. Nous remarquons aussi que ce tableau ne comprend pas une phase finale marquée. La fin est elle aussi un processus dans ce cas-ci et ne semble pas être quantifiable ou même qualifiable dans le cas de l'artiste. La marche à suivre de Vlad Glaveanu est relativement plus ouverte que dans le cas des processus créatifs prescrits pour les entreprises qui devraient faire preuve de créativité dans un but précis. Il n'est pas question de résolution de problème, de production de nouveauté ou encore de la «meilleure idée», mais simplement de la réalisation d'un projet et sa relation au lieu, au matériel nécessaire, au temps, aux

gens dans son environnement et aux émotions générées pendant, avant et après sa réalisation.

Tableau 1.3 : Cadre de codage

Table 2 Coding frame.		
Code	Definition	Examples
Impulsion	The motivation for action: why the person is doing a certain action	The need to create, to learn new things, to write, to express, to know (curiosity), to touch, etc.
Obstacle	Difficulties and/or limitations on the whole or at different stages	Lack of money, lack of time, lack of support, "inspiration block," etc.
Doing – stages	The different stages or phases of creative work and how it advances	Documentation, first draft, maquette, prototype, final outcome, etc.
Doing – procedures	The different techniques creators use at different stages of their activity	Taking notes, using forms of brainstorming, using repetition, deformation, making associations, etc.
Doing – tools	The material tools used	Paper, pencil, brush, colors, wood, computer (different types of software), metal, glass, etc.
Doing – Time/place	When and where creative work is done	In the "atelier," at home, at university, in the morning, evening, at all times, etc.
Undergoing – material	The relation to the physical/material environment	Constraints and properties of materials or the technology involved
Undergoing – social	The relation to the social environment and the nature of social interactions	With clients, colleagues, family, collaborators, critiques, audience; issues of social recognition
Undergoing before doing	Everything that prepared the creator for the work	Reading, discussing with others, preparing the instruments, studying, seeing exhibits, etc.
Undergoing final result	Perceiving and judging the final outcome	Looking at what came out, judging when and if it is finished, its quality, etc.
Emotion	Emotional experience at the beginning, during and at the end of activity	Sadness, happiness, excitement, satisfaction, depression, anxiety, joy, dissatisfaction, etc.

Les écrits en créativité organisationnelle nous apprennent, à travers les techniques et outils pour stimuler la créativité, que l'organisation voulant être créative a besoin d'espace où il y a : des espaces de *freewilling*, des espaces où la libre association est encouragée, un climat général de confiance et un environnement où le jugement des autres et de soi est suspendu. Ces conditions de l'environnement de l'organisation sont souvent répétées dans les écrits en créativité organisationnelle. Elles sont connues et répandues, mais comme cette recension des écrits le démontre, demeurent

encore trop axées sur la découverte de la recette gagnante que l'organisation cherche pour garantir une créativité au sein de ses employés.

1.10.2 Processus créatif sans résultat prédéfini

Néanmoins, cette conception ne satisfait pas l'ensemble des auteurs en créativité organisationnelle. Quand P-M Menger (2010) dans son ouvrage, *Œuvrer dans l'incertitude*, explique ce qu'est le processus créatif, il mentionne que : «L'important est de comprendre que ce processus est orienté vers une fin, mais qu'il n'est pas contraint par la spécification rigoureuse d'une fin» (p.68). La vision de P-M Menger (2010) permet une certaine flexibilité quant à l'interprétation de la finalité et de la raison d'être du processus créatif. Il ne contraint pas le processus créatif à la seule production d'un résultat prédéfini. Cette ouverture qui se retrouve dans la citation de Menger nous laisse nous concentrer sur l'étude du processus créatif en soi et sans être contraint de le comprendre en fonction de sa finalité prédéfinie qui, dans ce cas-ci, est la résolution de problème et la production de nouveauté.

Après avoir passé en revue une série de définitions et de conception de la créativité et du processus créatif, nous sommes en mesure de retenir la conception qui nous apparaît la plus appropriée. Notre constat est que la créativité est un phénomène systémique et imprévisible qui se déploie dans un travail humain et qui requiert l'engagement d'un système social complexe. Afin de comprendre davantage quelle place prend la créativité au sein du travail, nous nous pencherons, dans la section suivante, sur les conceptions du travail.

1.11 Le travail comme œuvre

À la lumière d'une conception de la créativité qui nous semble cadrer notre intuition de recherche, nous constatons que la recherche sur la créativité organisationnelle nous engage à réfléchir une conception du travail lui-même. Bien entendu, les conceptions du travail varient grandement selon les auteurs et les champs investigués. Nous tenterons ici d'en parcourir quelques-unes.

1.12 Travail prescrit et travail réel

La définition de Christophe Dejours et d'Isabelle Gernet (2012) dans leur article « Travail, subjectivité et confiance », nous indique que : « Les descriptions [du concept de travail] produites par les ergonomes permettent de distinguer la tâche, qui correspond aux objectifs à atteindre, et l'activité, qui correspond à ce qui est fait concrètement par le travailleur pour y parvenir » (Dejours, C et Gernet, I. 2012, p. 76). Dans ce même article, ils expliquent que c'est l'écart qui existe entre ce qu'ils appellent le travail prescrit, ou la tâche, et le travail réel, soit l'activité véritablement exécutée, qui permet aux travailleurs d'atteindre les objectifs déterminés par l'organisation. En d'autres termes, les auteurs expliquent que : « (...) si les prescriptions étaient respectées à la lettre, comme dans la grève du zèle, aucune production ne serait possible » (p.76). Les propos de Dejours et Gernet (2012) sont doublement pertinents pour notre recherche parce qu'ils établissent un lien direct entre le travail et la notion de la créativité, comme dans l'extrait suivant :

A contrario, la créativité, la coopération, ou encore la confiance ne peuvent être prescrites que comme des objectifs à atteindre, et non comme des protocoles ou des modes opératoires explicites et formalisés. Pour parvenir à l'exécution de la tâche assignée, il est donc nécessaire pour le travailleur

de faire preuve d'ingéniosité, d'initiatives et d'inventivité (Dejours, C. et Gernet, I. 2012, p.76)

Il faut donc distinguer le travail prescrit, ou ce qui nous est demandé de faire, et le travail réel, ce que nous faisons réellement. Entre ces deux entendements du travail, l'écart est parfois si grand que le travailleur rencontre souvent une résistance à les rapprocher. Il ne peut accomplir la tâche qui lui est attribuée à l'aide des outils qui lui sont donnés. Il doit donc faire preuve d'ingéniosité, ou encore, de créativité. Grâce à cette conception du travail de Dejours et Genet (2012), nous réalisons que la créativité est en fait au cœur du travail. Elle est son organe vital et lui permet de prendre forme. La place de la créativité au cœur du travail selon la conception du travail de Dejours et Gernet (2012) lui confirme une importance telle qu'il devient difficile, voire impossible, de la relayer au rang d'outil ou de technique.

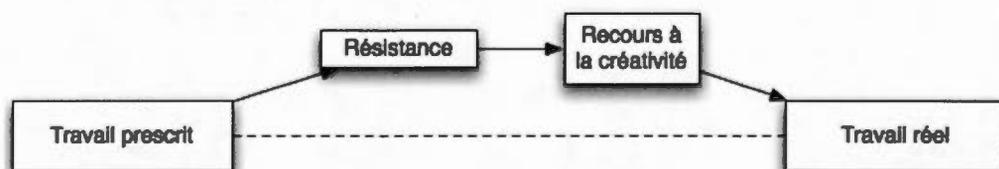


Figure 1.3 : Du travail prescrit au travail réel chez Dejours et Gernet (2012)

1.13 Les conceptions du travail

La difficulté à s'entendre sur une définition du travail, comme la difficulté à s'entendre sur une définition de la créativité chez les chercheurs est bien réelle. D'ailleurs, dans l'ouvrage de Dominique Méda, *Travail* (2010), on constate qu'il existe depuis longtemps une confusion entourant le concept du travail. Ce qui est considéré comme étant du travail varie dans l'Histoire. Les Grecs, par exemple,

associaient toute activité humaine de nécessité impliquant une servitude comme ne faisant pas partie de l'idéal social. Cet idéal social serait, pour sa part, de libérer enfin l'homme d'activités dites «de nécessité» pour ne s'adonner qu'à des activités libres, politiques, morales et qui n'auraient que leur propre fin et non une fin de nécessité ou de production : «Platon et Aristote ne feront que confirmer cette vision : l'idéal individuel et social qu'ils dérivent consiste à se libérer de la nécessité pour se consacrer aux activités libres (activité morale, activité politique, qui sont caractérisées par le fait qu'elles sont soustraites à la nécessité, ne visent pas autre chose qu'elles-mêmes, ont en elles-mêmes leur propre fin).» (Méda, D., 2020, p.10). On peut voir là une conception radicalement différente de celle que l'on se fait du travail aujourd'hui.

1.13.1 La production comme objectif du travail

La production comme objectif incontournable fait aujourd'hui partie du discours entourant le concept de travail. Il faut produire pour être, et notre profession est souvent indissociable de notre identité personnelle. Pouvons-nous ignorer qu'à la rencontre d'un individu, une des premières questions qui nous vient à l'esprit est souvent : « que faites-vous dans la vie? » Et que la réponse à cette question suppose implicitement d'énoncer une profession (et non une occupation personnelle ou autre), profession qui, de plus, doit occuper une large place dans notre temps, notre vie? Méda (2010) explique d'ailleurs qu'aujourd'hui, le travail est de plus en plus associé à la réalisation personnelle (p. 41). Après avoir observé l'évolution du concept du travail, Méda propose trois dimensions du travail, soit le travail comme facteur de production, le travail comme essence de l'homme et le travail comme système de distribution des revenus, des droits et des protections. Dans la perspective du travail comme essence de l'homme, qui se rapproche de notre conception du travail de

l'artiste, qu'engage le fait de considérer le travail comme une œuvre ? C'est l'objet de la section ci-après.

1.13.2 Le travail comme liberté créatrice

En voyant son évolution à travers le temps, nous comprenons rapidement que le concept du travail s'est transformé profondément. L'auteur mentionne qu'au XIXe siècle, il existait :

(...) le mythe du travail épanouissant, au même titre qu'une véritable idéologie du travail. Le travail apparaît à cette époque à la fois comme une véritable liberté créatrice, le symbole de l'activité humaine, dont l'exercice complet est entravé par les conditions d'organisation de la production, mais qui, un jour, permettra la fondation d'un ordre social plus juste, fondé sur l'apport de chacun à la production (un ordre de capacités) et comme le moyen d'une véritable œuvre collective (Méda, D. 2010, p. 24)

Les penseurs du XIXe siècle espéraient donc que le travail comme œuvre serait à l'origine d'un ordre social juste et que les activités de production correspondaient à une entrave à l'atteinte de cet idéal. Ils estimaient, effectivement, que l'organisation et la production étaient les deux dernières contraintes à l'atteinte de cet idéal sociétal. Il y a donc une association entre émancipation sociale et collective et le travail comme œuvre dans ces propos. Méda mentionne même que ces penseurs percevaient le travail comme étant une pure puissance créatrice et comme permettant la création du lien social. Ils parlent aussi d'une transformation du travail allant du travail aliéné vers le travail libéré. Mais l'ère industrielle nous rappelle que ces penseurs du XIXe siècle n'ont jamais témoigné de cette transformation. Les contraintes liées à l'efficacité de la production industrielle n'ont cessé de s'accroître mettant en danger la liberté créatrice dont on avait rêvé. Méda nous rappelle aussi qu'en 1800-1820, le travail est aussi une «liberté créatrice» qui permet à l'homme de transformer le

monde tout en y imprimant sa marque (p. 19). Les temps ont certainement changé et les conditions de travail dans les pays occidentaux ont évolué. Par ailleurs, le travail est encore souvent lié à l'aliénation et trop peu à la liberté créatrice. Méda nous parle d'une double dimension du travail :

Comme l'explique J.-P. Vernant : on trouve en Grèce des métiers, des activités, des tâches, on chercherait en vain le «travail». Les activités sont au contraire classées dans des catégories irréductiblement diverses et traversées par des distinctions qui interdisent de considérer le travail comme une fonction unique. La plus importante concerne la différence entre les tâches rassemblées sous le terme de *ponos*, activités pénibles exigeant un effort et un contact avec les éléments matériels, donc dégradants, et celles qui sont identifiées comme *ergon*, plus tard œuvre, qui consistent en l'imposition d'une forme à une matière (Méda, 2010, p.10)

C'est cette conception des activités identifiées comme *ergon* ou œuvre chez Méda qui nous intéresse ici lorsque nous parlons de travail comme œuvre comme porteur d'une liberté créatrice. Ce que nous pouvons retenir de toutes ces définitions est que le travail est éminemment social et porteur (bien que paradoxalement et potentiellement pénible) d'un potentiel de liberté créatrice.

1.13.3 Le travail rêvé

Méda relève un autre problème fondamental d'une des définitions du concept de travail venant du XXe siècle cette fois-ci. Cette définition issue d'un des rapports de la Commission européenne expliquait que : «le travail est «toute action finalisée»» (p. 26). Selon cette définition, le travail regroupe toutes les activités humaines. Méda juge cette définition comme trop extensive et manquant ultimement de sens. Le problème, soulevé par l'auteure, révèle aussi une dualité probante dans la conception du travail. Celle de la coexistence du concept du travail réel qui fait référence aux

activités faites dans un contexte réel et celui du concept du travail rêvé qui considère le travail comme une œuvre (p. 28). Les considérations de Méda semblent faire écho à la théorie de Dejours sur le travail prescrit et le travail réel, mais c'est le travail rêvé de Méda qui nous intéresse ici, soit le travail comme œuvre. Cette conception du travail se joint à celle du travail libéré du XIXe siècle et oppose aliénation et émancipation humaine.

1.14 Le travail s'impose quand il est question de créativité

Christophe Dejours et Isabelle Gernet (2012) *Travail, subjectivité et confiance*, nous apprennent justement que : «Le travail vivant repose sur la mise en œuvre de savoir-faire et d'habiletés originaux, puisqu'il est requis précisément là où le savoir conventionnel et la technique s'avère insuffisante ou défailante pour assurer la maîtrise du procès de travail» (p.77). Encore une fois, comme Dejours le mentionnait dans une citation précédente, le travail s'impose lorsqu'il est question de créativité et non de techniques prescrites et de méthodes prédéfinies. Que se passe-t-il lorsqu'on considère le travail comme œuvre et comme source d'émancipation sociale? En considérant que le travail s'impose lorsqu'il est question de créativité, nous pouvons en venir à nous demander; quelle est la finalité du travail quand il est question de créativité? Que pouvons-nous considérer comme étant l'objectif ou le résultat du travail comme oeuvre? Nous tenterons de mieux circonscrire la finalité du travail créatif dans la section suivante.

1.15 Le travail comme œuvre et le travail comme production

Toutes ces manières de définir le concept du travail comme œuvre et comme production, sont-elles compatibles avec le concept de travail créatif ? La conception actuelle du travail dans un contexte post-moderne s'éloigne de la conception d'œuvrer, de créer et de liberté créatrice. Le tableau suivant présente une synthèse du travail comme œuvre (*ergon*) et comme production (*ponos*) chez Méda mis en relation avec le point de vue social, son rapport à la créativité et la finalité du travail.

Tableau 1.4 : Le travail comme œuvre et comme production

Travail	<i>Ergon</i> Œuvre	<i>Ponos</i> Production
Social	Liberté créatrice	Activité pénible
Créativité	Résistance	Techniques
Finalité	Ordre social juste; Création de valeur subjective et collective	Production de nécessités; Création de valeur objective

1.16 Les finalités appliquées au travail

Dans le cadre de notre recherche, nous nous attardons à la créativité dans le travail. La plupart des conceptions de la créativité que nous avons répertoriées se situent dans une approche processuelle de la créativité. Ce faisant, la créativité est réduite à un processus de production d'idée nouvelle et utile. La finalité de la créativité dans le champ de la gestion est donc explicite, il s'agit de la production d'idée nouvelle. Comme nous sommes au clair avec la finalité de la créativité, nous estimons légitime de nous pencher sur les finalités appliquées au travail dans la littérature. Nous

étudierons dans la section suivante quatre grandes finalités du travail selon Dejours, Dewey, Weber et Gomez.

1.16.1 La centralité du travail

Commençons tout d'abord avec la théorie de la centralité du travail chez Dejours. Christophe Dejours dans son ouvrage « *Le Travail vivant 2 : Travail et émancipation* », à l'aide d'une approche psychodynamique du concept de travail, offre une nuance à la perspective objectiviste du travail. Il explique que : «Travailler, c'est non seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même et, dans le meilleur des cas, c'est une occasion offerte à la subjectivité de s'éprouver elle-même, voire de s'accomplir» (p.30). Pour Dejours, de la centralité du travail découlerait une recherche d'émancipation et d'expression personnelle. Le travail ne serait donc pas dépersonnalisé et canalisé à la production d'un résultat extérieur à soi. Si cependant tel était le cas, le travail résulterait en une souffrance. Il ajoute même que : « Travailler serait une condition immanente de manifestation de la vie absolue» (p.32). Cette citation nous permet de comprendre que, selon Dejours, travailler constitue une condition centrale pour l'individu de se réaliser dans la vie. Dejours se situe ici dans une approche subjectiviste du travail comme source d'émancipation. Cela dit, il précise que le travail n'est pas une expérience individuelle, mais qu'il recouvre une dimension sociale : «Le travail n'est pas seulement une activité, il est aussi un rapport social, c'est-à-dire qu'il se déploie dans un monde humain caractérisé par des rapports d'inégalité, de pouvoir et de domination» (p.33). Le travail est donc une manière pour l'individu et la société de se réaliser, mais il n'est pas isolé et limité à l'expérience individuelle. Comme la créativité, le travail est engagé dans un système complexe et ne peut se définir comme étant seulement un moyen de produire. Nous pourrions même ajouter que le travail serait une manière de se mettre en relation avec

le monde, de confronter notre monde individuel à celui des autres. La finalité du travail serait donc ultimement une rencontre avec le monde et un rapport social ce qui entraîne vers une dimension bien plus large que la seule atteinte de résultats prescrits par une tâche. Le travail n'est donc pas une finalité, mais bien une substance. Avec la théorie de la centralité du travail de Dejours, nous sommes plus proches d'une conception de la finalité du travail comme créatrice de valeur permettant à la subjectivité de s'autoréaliser.

1.16.2 Les dimensions du travail de Gomez

Gomez (2013) reprend cette idée de valorisation en expliquant qu'à chacune des dimensions du travail, subjective, objective et collective, correspond un mode de valorisation :

Le travail est à la fois une expérience subjective, qui fait le sujet au travail, une expérience objective, qui produit un résultat, enfin une expérience collective qui tisse des liens entre humains. A chacune de ces dimensions correspond un mode de valorisation : la première est valorisée par la reconnaissance, la deuxième par la performance, la troisième par la solidarité. C'est cette valorisation du travail, et de l'humain, dans ses trois dimensions interdépendantes qui est à la source de la création de valeur dans l'entreprise (Gomez, P-Y. 2013, p.33)

Il explique qu'en valorisant l'humain au travail à travers ces trois dimensions interdépendantes, nous obtenons une source de création de valeur dans l'organisation. Lorsqu'il est question de création de valeur dans le travail de l'artiste, ces modes de valorisations sont introjectés par l'artiste pour que celui-ci trouve en lui-même une valeur intrinsèque inconditionnelle, comme dans la typologie de l'action sociale de Weber, qui lui permettrait de créer de la valeur et de reconnaître la valeur. Cela dit,

comme la création de valeur n'est pas faite dans l'optique d'atteindre les objectifs prescrits par l'organisation, la valorisation par la performance est évacuée du travail de l'artiste (sauf dans l'idée d'un art « commercial », ou alors en envisageant la performance sous un autre angle (comme « performance »/performativité)). Lorsque nous parlons du travail de l'artiste, une place plus grande est occupée par la dimension subjective et collective du travail. Ce faisant, nous estimons que le travail de l'artiste se rapproche du travail comme œuvre tel que défini précédemment.

1.16.3 L'action sociale de Weber

Nous l'avons mentionné auparavant, le travail est, pour de nombreux auteurs, éminemment social. Hans Joas (2008) dans son ouvrage, *La créativité de l'agir*, cite la typologie de la finalité de l'action sociale de Max Weber :

La typologie des motifs déterminants de l'activité sociale constitue l'apport le plus connu et le plus marquant de Weber à la théorie de l'action. «Comme toute autre activité, l'activité sociale peut être déterminée : a) de façon rationnelle en finalité [zweckrational], par des attentes relatives au comportement des objets du monde extérieur ou à celui d'autres hommes, en utilisant ces attentes comme des "conditions" ou des "moyens" pour parvenir rationnellement aux fins propres, mûrement réfléchies, qu'on veut atteindre; b) de façon rationnelle en valeur [wertrational], par la croyance en la valeur intrinsèque inconditionnelle- d'ordre éthique, esthétique, religieux ou autre – d'un comportement déterminé, qui vaut pour lui-même et indépendamment de son résultat ; c) de façon affectuelle [affektuell], et particulièrement émotionnelle, par des passions ou des sentiments actuels; d) de façon traditionnelle, par coutume invétérée» (Joas, H. 2008, p.48)

À la lumière de la typologie de Weber, nous pouvons faire l'hypothèse que le travail comme œuvre et comme activité sociale engage la créativité non pas de façon rationnelle en finalité, mais de façon rationnelle en valeur et de façon affectuelle. Ce

n'est pas sans dire que le travail comme œuvre ne fait pas appel à l'action traditionnelle. Nous estimons que c'est l'absence de finalité prédéterminée que Weber qualifie d'«attentes» qui est essentielle au concept de travail comme œuvre. De plus, la créativité au cœur du travail et au cœur de l'action sociale fait appel à un système de valeur qui correspond à une motivation intrinsèque inhérente au travail créatif. Le travail comme œuvre opère grâce à sa relation au monde et c'est sa seule mise au monde qui constitue sa finalité. La finalité du travail comme œuvre serait donc un processus de mise en valeur de son rapport au monde et non une prescription répondant à des attentes rationnelles.

1.16.4 Le travail engage un système de valeurs

Christophe Dejours (2013) dans, *Le Travail vivant 2 : Travail et émancipation*, contribue à la théorie de l'action de Weber quand il affirme que le travail engage une mise au monde de la part d'un individu, que le travail engage plus que des tâches à remplir et des objectifs à atteindre; il engage un système de valeurs qui fait partie de notre subjectivité. Empêcher cette transformation de soi-même d'avoir lieu peut se révéler souffrant et peut compromettre notre mise au monde dans le sens où cela contrecarre notre recherche du monde, explique Dejours (p. 22). Il mentionne que l'objectivation du travail engendre de la souffrance et que le travail ne peut être évalué de manière objective, car il n'appartient pas au monde du visible. Il explique que cela est le cas parce que le travail engage une mise au monde et une rencontre avec le monde qui ne peuvent être évaluées quantitativement et objectivement (Dejours, 2013, p.28-29). Pourtant, la prescription incessante d'objectifs et de recettes à suivre au travail tant sur le plan de la créativité organisationnelle que dans d'autres secteurs de l'organisation est bien présente et elle empêche le travail de prendre forme. En objectivant le travail à outrance, nous entravons la transformation de la

subjectivité humaine alors que Dejours identifie le travail comme étant une condition immanente de manifestation de la vie absolue (p.32). Les théories de Weber et Dejours nous offrent une manière de comprendre le travail comme un système de valeur social qui met au monde l'humain. En considérant en plus que la créativité se trouve au cœur du travail, nous comprenons quelle peut être la portée de la créativité et l'absurdité des tentatives pour l'objectiver.

1.17 La créativité inscrite dans un lieu

Nous avons mentionné que la créativité n'était pas un phénomène isolé et qu'elle dépendait d'un contexte économique, politique, social, culturel, symbolique et psychologique. Nous pouvons aussi ajouter que la créativité n'est pas hors lieu et qu'elle entretient une relation non seulement avec son environnement organisationnel, mais aussi, plus spécifiquement, avec le lieu physique et géographique dans lequel elle se développe. Le lien entre la créativité organisationnelle et le lieu dans lequel elle s'inscrit n'est cependant pas étudié dans le champ de la gestion. Nous attribuons davantage ce type de recherche au champ de la géographie. Bien qu'exploré en partie par le psychologue Csikszentmihalyi, un des angles qui ne semble pas avoir été abordé par les chercheurs en gestion est le lien existant entre le processus créatif d'un créateur et les lieux qu'il visite, entretient, habite, explore. Cet angle remet le processus créatif dans un parcours du réel qui est intimement lié à la démarche créative d'un individu qui ne travaille jamais dans le néant. Nous voulons donc expliquer qu'au contraire, l'individu faisant preuve de créativité s'imprègne souvent de son vécu et de son environnement immédiat. Les lieux qu'il choisit, consciemment ou non, ne sont pas anodins et s'inscrivent dans une logique ou une démarche créative qui lui sont propres. La littérature en gestion sur le

lieu ou *place* n'est pas encore très développée et doit, comme nous l'avons mentionné, se tourner vers le champ de la géographie sociale et humaine pour trouver des bases de références. Quelques auteurs se sont néanmoins penchés sur la question.

1.18 Définitions du lieu

Saives et al. (2015) dans, *Lieuité et implication au travail : Le cas des travailleurs d'un quartier créatif nantais*, présente trois propositions qui visent à caractériser le lieu en management. La première est :

(...)le lieu n'est pas qu'un site (...) le lieu est plus qu'un seul espace géographique et implique de multiples échelles (individuelles et collectives, sociales et naturelles, locales et globales, etc.) entrecroisées et enchevêtrées, construites au fil de l'expérience du lieu (Herod et al., 2007) en particulier à l'heure de la mondialisation (Saives et al. 2015, p.5-6)

La deuxième proposition est que :

(...)le lieu n'est pas un territoire « figé » (...) Le lieu est donc un espace pluriel en constante reconfiguration que nous habitons individuellement et collectivement autant qu'il nous habite au-delà des seuls murs de la maison (habitation). L'habitabilité des lieux pour tous renvoie alors à un questionnement sur l'hétérogénéité mouvante constitutive du lieu et sur l'ouverture plutôt que sur la fermeture des possibles du lieu» (Saives et al. 2015, p.6-7)

Enfin, la troisième proposition pour caractériser le lieu est que :

(...)le lieu est une construction relationnelle hétérogène et sérendipitaire Il existe donc autant d'individus que de façon d'habiter comme autant de rapports entre soi et le monde. Qui plus est, si le lieu est mouvement et donc dynamique permanente, il est aussi le siège de contradictions et de probables paradoxes inhérents à cette hétérogénéité qui conjugue sans

doute à la fois lieu et mobilité, territoire et réseau, station et mouvement (Lévy et Lussault, 2003, p. 441), mais aussi présence et absence, advenu et à venir, etc. (Saives et *al.* 2015, p. 7)

Suite à ces propositions, les auteurs de cet article en sont venus à reconnaître une dualité au lieu :

Ces réflexions forgent peut-être une dualité du lieu que l'on retrouve dans deux approches distinctes, mais compatibles selon Massey (2005) de la lieuité : la perspective d'une authenticité ancrée (un « là » forgé et homogène), et une perspective plus relationnelle du lieu où se confronte une simultanéité d'hétérogénéités (cf. concept de 'global sense of place', chez Doreen Massey, 2005) (Saives et *al.* 2015, p.7)

Grâce à l'approche relationnelle du lieu, nous pouvons considérer que le lieu entretient probablement une relation avec la créativité de l'individu. Comme nous avons souligné auparavant que la créativité agissait comme un système complexe en évolution et non comme un outil statique, il est important de comprendre ses ancrages lieuitaires ou la relation entretenue avec ces trois dimensions du lieu, soit la localisation, le local et le sens du lieu.

1.19 Des industries et clusters créatifs au travailleur créatif

Les définitions du lieu en management sont rares. Ce n'est pas le cas de tous les environnements s'apparentant au lieu. Parmi les sujets prenant de plus en plus de place dans la littérature de gestion, nous retrouvons le phénomène des «villes créatives», des «collectifs créatifs» et des «*creative clusters*». Laurent Simon (2009) dans son article, *Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville*, évoque même une superposition de milieux urbains : entre *underground*, *middleground* et *upperground* qui permet aux villes d'être «créatives». Son article explique aussi que: «les collectifs créatifs du

middleground assument une fonction d'intégration des connaissances et de transfert entre l'underground et l'upperground» (p.37). En repensant la philosophie de la créativité en entreprise, celle-ci pourrait, peut-être, être plus rapidement connectée au milieu underground et contribuer à l'émergence d'idées nouvelles. Dans cette topographie, Simon (2009) insiste sur l'importance des acteurs du *middleground* qui forment des «collectifs créatifs» et qui permettent à l'*underground* d'influencer l'*upperground*. Ces acteurs sont tous regroupés sous la grande bannière des «créatifs» et occupent souvent des professions comme designers, graphistes, artistes, concepteurs, etc. Cet article a retenu notre attention parce qu'il mentionne que l'artiste fait partie de cette dynamique urbaine dite «créative». Le rôle de l'artiste dans la recherche de Simon (2009) confirme son implication dans la créativité collective responsable, en partie, du développement d'industries dans certaines villes. Notons que Caroline Chapain et al., *Creative clusters and innovation*,(2010) ont établi une liste d'«industries créatives» en Grande-Bretagne incluant plusieurs professions se rapportant à celles de l'article de Simon, dans le tableau suivant (Chapain, C. et al. 2010, p.12); cela dit, dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons davantage à la figure de l'artiste et non du travailleur dans une industrie créative.

Nous n'allons donc pas nous pencher sur les écrits portant sur les *creative clusters* ou les «industries créatives». Nous n'allons pas non plus nous concentrer sur le «travailleur créatif» ou la *creative class* de la théorie de Richard Florida (2014), *The Creative Class and Economic Development*, mais véritablement sur la figure de l'artiste comme créateur. La définition de l'artiste comme étant une figure proche de celle de l'entrepreneur de Sarah De Heusch, Anne Dujardin et Hélène Rajabaly (2014), *L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet*, est celle qui représente le mieux ce que nous entendons ici par artiste comme travailleur créatif :

Tout au long de son parcours professionnel, l'artiste travaille de manière autonome avec une multiplicité de clients et des équipes de travail à géométrie variable selon les projets. Ces relations d'emplois ponctuelles dessinent un environnement professionnel incertain caractéristique du travail hyper-flexible.» -multi-activité -noyau dur de clients - diversification des compétences-développement de réseaux -les différents types de réseaux (De Heusch, S. et al. 2014, p.20)

1.20 Espace de travail et environnement de travail

Comme nous l'avons expliqué auparavant, le terme du lieu est quasi inexistant en gestion, mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'écrits sur l'espace de travail ou l'environnement de travail, au contraire. Une attention particulière est portée à l'influence de l'environnement de travail sur le travailleur en gestion et les études sur le sujet sont abondantes. Parmi les auteurs incontournables en gestion de la créativité, Amabile (1996) présente dans *Assessing the work environment for creativity*, une étude qui a permis de confirmer que l'environnement physique de travail peut avoir un impact sur la créativité d'un individu. Amabile et ses coauteurs parlent de l'environnement comme d'un facteur incontournable quand il est question de créativité organisationnelle :

Perhaps the most important lesson for management from the results of our KEYS research is that the perceived work environment does make a difference in the level of creativity in organizations. Managers at all levels who wish to foster creativity and innovation within their organizations can do so not only by paying attention to what sort of individuals they hire—to the kind of personal characteristics and skills that early creativity research emphasized—but also by paying attention to the environments they create for these potentially creative individuals (Amabile, T. 1996, p. 1180)

Canan Ceylan, *Can the Office Environment Stimulate a Manager's creativity?* (2008) reprend les propos d'Amabile et al. (1996) : «For example, Amabile (1996, p. 249) states that “physical environments that are engineered to be cognitively and

perceptually stimulating can enhance creativity”» afin d’insister sur l’importance de l’environnement physique sur la créativité de l’individu. Les résultats de sa recherche démontrent qu’il existe en effet une corrélation entre les caractéristiques physiques d’un environnement et le potentiel de stimulation (cognitive et perceptuelle) de la créativité de ses managers. Ceylan (2008) dresse aussi une liste de ces caractéristiques physiques pouvant être responsables d’une hausse du potentiel créatif des managers d’un environnement de travail : «complexity, light, colors, and the presence of windows, plants, and a computer» (p.598). La liste de Ceylan (2008) fait aujourd’hui partie des clichés les plus répandus quand on parle d’environnement organisationnel stimulant. Nous restons ici dans cette idée qu’il existe des conditions qui peuvent nous garantir un accès à la créativité en entreprise. Guthey et al. (2014) évoquent eux aussi que le travailleur a une expérience de son lieu de travail : «In our daily lives as managers and workers, professors and students, we experience the materiality of particular local places through our senses» (p. 255). L’expérience du lieu peut varier d’un individu à l’autre et prend une place considérable dans son rapport au travail, nous optons pour une perspective à la fois phénoménologique et relationnelle du lieu, comme celle que nous propose la géographie humaine d’une part et Doreen Massey d’autre part, où les dimensions du local et de la localisation du lieu de travail se double d’un sens-du-lieu propice à l’inspiration et au sens du travail, et ce dans une perspective dynamique et ouverte. Notons que nous retenons aussi l’apport de la perspective phénoménologique, selon laquelle l’expérience socio-matérielle du lieu est au cœur du « *sense-of place* ».

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

2.1 Le travail de l'artiste

À partir des concepts présentés dans notre revue de littérature, nous sommes en mesure de mieux définir le cadre conceptuel de notre recherche (Figure 2.1). Nous tenons à préciser que notre cadre conceptuel est relativement succinct, du fait du caractère exploratoire et inductif de notre recherche. Il permet cependant de présenter la question et les sous-questions de recherche qui émanent de la recension des écrits et la conceptualisation effectuée dans la section précédente. Les thèmes abordés dans le chapitre de recension des écrits nous ont permis de poser quatre sous-questions liées à notre question de recherche principale :

En quoi le travail comme œuvre nous renseigne-t-il sur la créativité organisationnelle?

La première de nos sous-questions est la suivante :

1-En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le travail comme œuvre?

La revue de littérature nous mène en effet à une première série de propositions quant à la nature du travail de l'artiste. Notre recherche sur les conceptions du travail explorées précédemment nous mène à analyser la dimension prescrite du travail, ou dans le cas de l'artiste à questionner son autoprescription du travail. En effet, nous pouvons nous appuyer sur les écrits de Dejours sur le travail prescrit et le travail réel pour forger notre questionnement sur la prescription du travail. Nous faisons

l'hypothèse que l'artiste est son propre prescripteur. Le travail de l'artiste se rapprochant du travail comme œuvre, il nous renseigne donc sur une forme d'autoprescription du travail et sur le rapport à la créativité dans le travail. Cette autoprescription nous entraîne vers une conception du travail qui nous semble proche du travail rêvé de Méda (2010), ce que nous appelons le travail comme œuvre.

2.2 La finalité du travail

Le deuxième concept qui traverse de nombreux écrits de notre recension est celui de la finalité du travail. Nous savons que le travail peut avoir plusieurs finalités selon le contexte, le milieu, l'époque et le métier. Une des finalités les plus répandues quand on parle de travail est celle de la production. L'association de la notion de travail avec celle de production est incontournable et omniprésente dans la littérature et dans notre contexte économique actuel. Le travail est aussi perçu comme étant pour l'employé une source de subsistance. Nous travaillons presque tous pour répondre à nos besoins primaires et secondaires. Subsister est, pour certains et depuis longtemps, la seule finalité du travail au quotidien. Plusieurs ouvrages en psychologie nous parlent aussi du rapprochement qui existe pour certaines personnes entre le travail et la croissance personnelle grâce à la reconnaissance. Le travail devient pour certains individus une source d'accomplissement, de motivation et d'épanouissement personnel. La notion du travail qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche n'est cependant pas celle du travail comme production, subsistance ou encore comme moyen d'atteindre une croissance personnelle, mais plutôt celle du travail comme œuvre. Selon la philosophe et sociologue du travail, Dominique Méda, la finalité du travail comme œuvre a déjà été définie comme étant à l'origine d'une justice sociale qui permettrait à une société d'atteindre une liberté créatrice et un équilibre social. Nous nous demandons alors : que se passe-t-il lorsque la finalité du travail est une œuvre et que

le travail devient lui-même une œuvre à part entière? C'est cette conception du travail comme œuvre qui nous intéresse ici. Pour arriver à une meilleure compréhension de la finalité du travail de l'artiste, nous devons répondre à la sous-question suivante :

2- En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur la finalité de la créativité en organisation?

Pour répondre à cette question, nous chercherons à comprendre pourquoi les artistes créent ou travaillent, à quelles fins ou pour répondre à quoi. Dans le cadre organisationnel, les employés travaillent souvent, en effet, pour des raisons externes qui leur sont données, pour répondre aux objectifs ciblés par l'entreprise, à des fins de production.

2.3 Le processus créatif

Nous devons ensuite nous pencher sur le processus créatif de l'artiste afin d'évaluer ce qui le distingue du processus créatif en organisation. Pour ce faire, nous devons donc répondre à une troisième sous-question de notre cadre conceptuel :

3- En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le processus créatif?

Nous étudions, par la même occasion, la finalité du processus créatif en gestion et son parallèle avec le processus créatif d'artistes en art visuel. Nous avons recensé de nombreux ouvrages qui expliquaient que le processus créatif était une ressource pour la résolution de problème en gestion. Le processus qui s'établit entre temps est complexe et souvent imbriqué dans une démarche créative de longue durée. La question de la finalité, du but et du résultat du travail, du travail comme œuvre, de la créativité et du processus créatif se pose. L'information que nous analyserons dans le chapitre suivant nous permettra de découvrir comment l'artiste a accès à sa créativité, sans avoir recours aux outils de stimulation que l'on retrouve en entreprise ou encore à un processus créatif préétabli et détaillé.

2.4 L'ancrage lieuitaire

Le quatrième et dernier concept propre à notre recherche est l'ancrage lieuitaire du travail de l'artiste. Nous n'avons pas obtenu beaucoup d'information des écrits en gestion quant à l'implication du lieu dans le travail créatif. Nous avons cependant été en mesure de favoriser une approche du lieu qui voulait que celui-ci soit pluriel et en constante évolution selon les relations qui y prennent forme. Aux fins de notre recherche, nous concevons donc que le lieu est vécu et propre à l'expérience de l'individu y étant ou y ayant été. C'est à partir de cette perspective relationnelle du lieu que nous pouvons tenter de répondre à la question suivante :

4- En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur les ancrages lieuitaires de sa créativité?

L'artiste est fréquemment capable de créer au quotidien. Son rapport à la créativité est fascinant pour notre recherche et nous estimons qu'il l'est aussi pour la recherche en créativité organisationnelle qui tente de répondre aux besoins des organisations voulant être créatives au quotidien. Les artistes ont donc accès à la créativité, mais ils ne le font pas hors lieu. Puisque la créativité est un phénomène complexe influencé par son milieu et son environnement, il nous apparaît pertinent de nous intéresser aux ancrages lieuitaires de l'artiste.

2.5 Conclusion

Dans le chapitre 4, nous tenterons d'offrir des éléments d'analyse afin de finalement répondre à nos quatre sous-questions, mentionnées dans ce chapitre. C'est aussi à partir des 4 concepts qui façonnent ces questions que nous allons apprendre ce qu'on retire de l'étude du travail de l'artiste pour enfin répondre à la question principale de

recherche, reprise dans notre chapitre de discussion : que retient-on de ce que l'on a appris du travail d'un artiste pour la créativité en organisation?

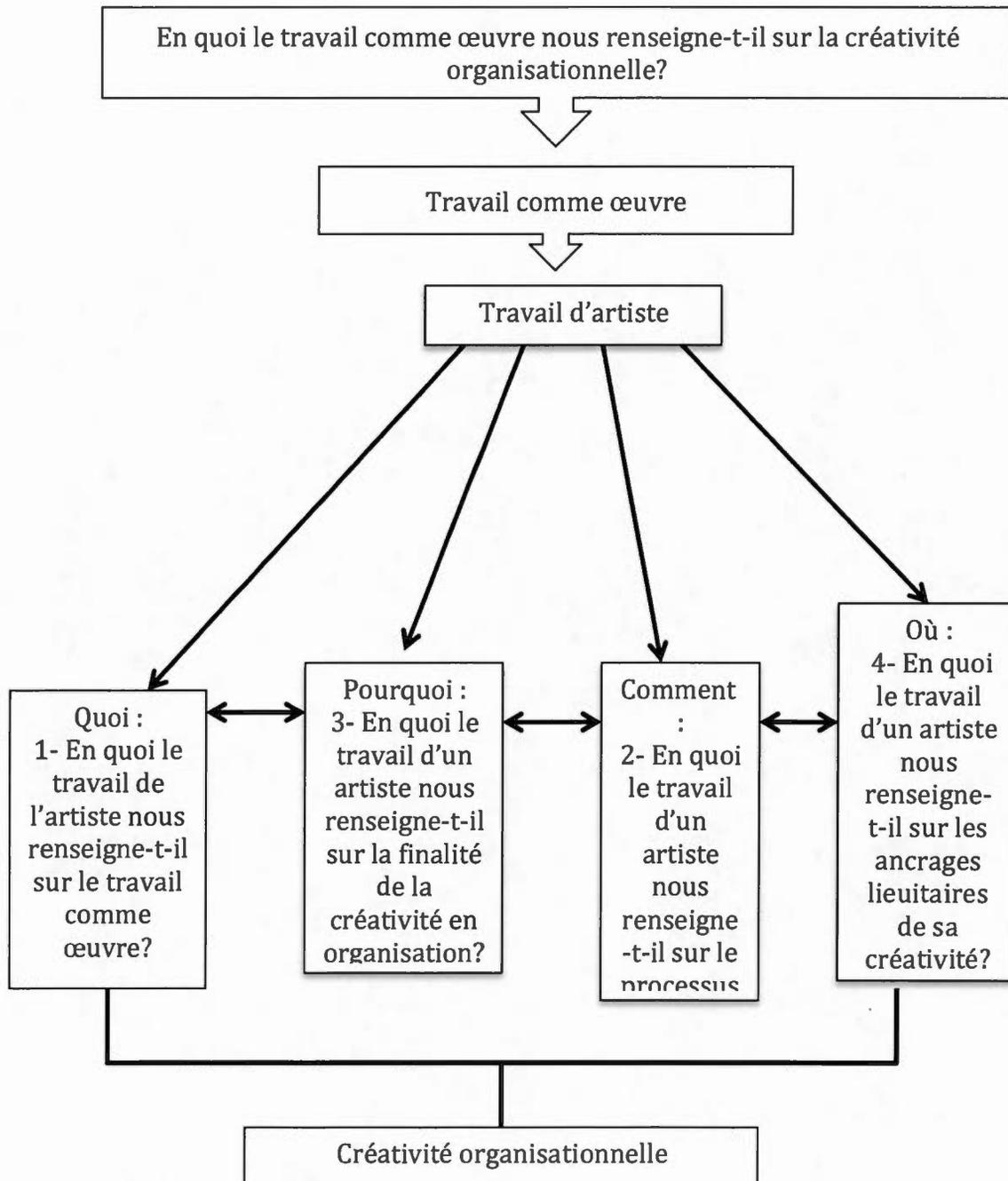


Figure 2.1 : Cadre conceptuel

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Nous allons commencer par présenter en quoi notre posture épistémologique a influencé notre méthodologie de travail. Nous allons ensuite décrire les étapes de notre recherche, nous allons expliquer comment nous avons constitué notre échantillon, nous allons présenter nos méthodes de collecte et d'analyse de données, nous allons traiter des enjeux éthiques de la recherche et nous allons finalement définir des limites de notre méthode de recherche.

3.1 Épistémologie

Notre posture épistémologique est interprétativiste. Nous considérons que la nature de la réalité est relative : le lien entre le sujet et l'objet de recherche est de nature interdépendante (Thietart, R.-A., 2003, p.21).

Pour mieux saisir ce qu'est le paradigme interprétativiste, Thietart (2003) explique que : «Pour les interprétativistes, les critères de validité sont d'une part le caractère idéographique des recherches et d'autre part les capacités d'empathie que développe le chercheur» (p.29). Nous nous intéressons à des situations dans leur contexte et non à des lois générales fiables et régulières. Nous estimons que chaque phénomène étudié doit être pris en compte selon son contexte et son histoire. Nous sommes aussi d'avis que le chercheur doit faire preuve d'empathie s'il veut être à même de comprendre les différentes réalités sociales vécues par les acteurs qu'il rencontre et observe. Nous sommes donc conscients que les données recueillies au cours de cette

recherche sont les résultats d'une interprétation de la réalité de chaque participant par chaque participant. C'est d'ailleurs la richesse et la complexité de la variété des expériences des participants qui nous intéresse. Il en est d'ailleurs question dans le texte d'Hervé Dumez (2013): « Je suis interprétativiste au sens de Popper (et dans la lignée de Dilthey et Weber), dans la mesure où je m'intéresse au sens donné par les acteurs à la situation dans laquelle ils se trouvent, à leurs interprétations» (p.16). Cette posture épistémologique conçoit que le chercheur interprète le monde auquel il a accès lors des observations directes, et les résultats obtenus au cours d'entrevues semi-dirigées sont aussi soumis à l'interprétation du chercheur. C'est pourquoi l'objectif de notre recherche est de mieux comprendre le phénomène étudié et non de viser à découvrir une loi universelle qui nous permettrait d'étendre les résultats à d'autres situations.

3.2 Recherche qualitative

En cohérence avec notre posture interprétativiste, nous avons retenu une stratégie de recherche qualitative, dans son ouvrage *Fondements et étapes du processus de recherche*, Fortin (2010) indique que la nature de la recherche qualitative est de mettre l'accent sur la compréhension et de reposer sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par les participants (p.30). Notre étude repose sur l'interprétation de comportements et de témoignages afin d'en dégager des éléments de réponse. Nous avons analysé le discours et les agissements de nos participants et seule une stratégie de recherche qualitative nous permet de rendre justice à la profondeur des données que nous avons recueillies. C'est d'ailleurs ce que défend Fortin (2010), lorsqu'elle affirme que :

Quant à la forme qualitative de la recherche, elle est plus subjective et met l'accent sur les questions qui ne peuvent être obtenues par les

méthodologies quantitatives. Elle est particulièrement utile pour comprendre les perceptions et les sentiments des personnes. Sa démarche inductive dérive d'une analyse minutieuse de situations individuelles et évolue vers une structure conceptuelle ou des énoncés généraux pour expliquer le phénomène en cause (Fortin, M.F. 2010 p.13)

Notre posture épistémologique requiert que nous optons pour une recherche de type qualitative si nous voulons réellement répondre à notre question de recherche et comprendre un phénomène complexe en mettant de l'avant la subjectivité de nos participants et la nôtre.

Nous justifions le choix du qualitatif parce que les données recueillies décrivent une réalité vécue et des témoignages subjectifs. Comme Hervé Dumez (2013) l'explique: « (...) la nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant» (p. 29). Ce passage représente exactement ce que nous tentons de faire dans cette recherche. C'est-à-dire d'analyser des artistes en les observant agir, interagir, penser, ressentir et en les interrogeant sur leur point de vue et sur leur vécu.

La recherche qualitative permet une plus grande proximité entre le chercheur et la personne observée, ce qui favorise une plus grande compréhension en profondeur d'un phénomène humain qui, dans notre cas, se trouve à être la créativité au travail. Comme l'explique Fortin (2010) : «Dans la recherche qualitative, l'interactivité domine. On y trouve donc une implication du chercheur avec les participants et avec le milieu. Les valeurs sont partagées, de même que les résultats» (Fortin, M.F. 2010, p.28).

3.3 Raisonnement inductif

L'extrait de Fortin (2010) ci-dessus, mentionne l'importance du raisonnement inductif dans une recherche de type qualitative. À propos du raisonnement inductif, Fortin (2010) ajoute que : «Le raisonnement inductif va du particulier au général, c'est-à-dire des faits vers la théorie : la conclusion revêt la forme d'une généralisation fondée sur des énoncés qui décrivent des situations particulières (Ringuelet 1999)» (Fortin, M.F. 2010, p.16). Notre raisonnement sera de type inductif, car les situations et les réalités de nos participants nous guident dans la théorie et dans la formulation de nos résultats. L'étude de nos participants est à la base de notre recherche, comme pourrait l'être la théorie.

3.4 Étapes de la recherche

Nous présentons ici les étapes de la collecte et analyse des données de façon chronologique et linéaire. Cela dit, la démarche a presque entièrement nécessité un aller-retour entre chacune d'elles.

La première étape de notre démarche de recherche consista en la planification qui comprend la définition de l'échantillon et le choix de la stratégie de conduite de la recherche. Cette étape a été marquée de décisions déterminantes pour la suite de notre recherche. Nous avons défini notre choix d'échantillon, ses critères d'inclusion et ses critères d'exclusion. Nous avons ensuite convenu d'une méthode de collecte de données, soit l'entrevue semi-dirigée et l'observation participante. Cette décision s'est prise parce que cette méthode semblait la plus appropriée considérant le temps dont nous disposons pour répondre à notre question de recherche. Cette méthode nous a permis de comprendre la pratique artistique des trois artistes sélectionnés, de

remettre leur discours en contexte, de noter les non-dits et de remarquer les subtilités dans les agissements de ceux-ci. Les observations et entrevues semi-dirigées ont été réalisées parce que les participants ont signé le formulaire de consentement que nous leur avons remis.

Nous avons donc répété les étapes du processus de collecte et d'analyse de données plusieurs fois, en renouvelant nos résultats de recherche et en faisant du va-et-vient entre la recension des écrits, nos questions de recherche et notre terrain d'étude. Ces constants retours en arrière ont été essentiels à la réalisation de notre recherche. Précisons ici que les observations en milieu de travail ont précédé les entrevues semi-dirigées. Les observations nous ont d'ailleurs menés à la rédaction des questions d'entrevues. De cette façon, nos questions trouvaient écho à la réalité des trois artistes observés ce qui facilitait leur capacité à répondre de façon naturelle et spontanée. Nous pouvons aussi souligner que la recension des écrits qui s'est fait graduellement avec la progression de la recherche a mis en lumière certains concepts et théories qui nous ont aussi guidés lors de l'écriture de l'entrevue et lors de la définition du sujet de recherche, de la question de recherche et du cadre conceptuel. Ce sont plus particulièrement l'absence de certaines perspectives dans les écrits qui nous ont permis de valider nos pistes de réflexion et nos choix en terme de concepts à investiguer. Nous sommes également en mesure d'affirmer que les participants nous ont aussi laissé entrer dans leur lieu de travail et ont fait preuve d'une grande aise en notre présence. La collecte de données s'est faite sans entraves.

La troisième étape a ensuite été l'interprétation des résultats. Cette étape est bien sûr venue après la collecte de données. Nous expliciterons quelles méthodes d'analyse de données ont été privilégiées ultérieurement.

La quatrième et dernière étape de notre recherche sera enfin la diffusion ou la communication des résultats qui est prendra la forme d'un mémoire de maîtrise.

3.5 Échantillon

Comme il est expliqué par Alvaro P. Pires (1997), l'idée de procéder à la sélection d'un échantillon vient de l'impossibilité pour un chercheur de prendre à l'étude une population complète : « (...) lorsqu'on sait qu'on ne peut pas tout prendre, l'idée qu'on doit choisir ou sélectionner une partie de l'ensemble nous amène automatiquement à penser en terme d'échantillon» (p.121). C'est exactement cette contrainte d'accès à une population complète d'artistes en art visuel à Montréal combiné au facteur de temps limité qui nous a menés à choisir un échantillon limité à trois personnes facilement accessibles. Cette décision a aussi été prise par souci de faisabilité.

Le choix de notre échantillon repose sur le type de données associées à notre recherche, les données qualitatives. Nous n'adoptons pas non plus une visée probabiliste qui viserait à étendre la portée de nos résultats. Nous avons ensuite choisi d'étudier plusieurs personnes issues du même milieu ou du même métier, soit des artistes en art visuel travaillant à Montréal.

Notre sélection de l'échantillon repose sur plusieurs critères. Les participants doivent avoir une pratique artistique active en tant qu'artistes en art visuel. Nous entendons ici par pratique active, une production qui a été évaluée à un moment donné par les pairs du domaine des arts visuels et une production qui est à ce moment, toujours en cours de réalisation. Les artistes sélectionnés doivent aussi être d'âges différents. Nous nous sommes imposé cette restriction de manière à rencontrer des participants qui soient à des stades différents de leur cheminement professionnel, qui aient une maîtrise différente de leur pratique artistique et qui aient une perspective différente de leur processus créatif et de la créativité de manière globale. Nous tenons aussi à avoir un échantillon représentant une diversité des sexes. Nous avons donc deux femmes et

un homme. Vu le nombre impair de participants, l'égalité entre la proportion d'homme et de femme était impossible. Les trois artistes participants doivent aussi œuvrer dans un atelier collectif et un atelier individuel. Faute de pouvoir généraliser nos résultats à grande échelle, nous avons donc opté pour un échantillon par homogénéisation. De cette façon, nous espérons que notre étude illustre et représente suffisamment bien la réalité vécue par les individus étudiés. L'auteur Alvaro P. Pires (1997, p.159) nous renseigne sur ce mode d'échantillonnage : «L'analyste veut étudier ici un groupe relativement homogène, c'est-à-dire «un milieu organisé par le même ensemble de rapports socioculturels» (Bertaux, 1980 : 205) : des ouvriers, des avocats, des chômeurs ou une communauté religieuse, etc.». Dans notre cas, cette homogénéité s'est faite par le choix de la profession d'artiste (en arts visuels) chez nos participants. Ce mode d'échantillonnage nous semble nécessaire pour la fiabilité des résultats de la recherche, vu leur différence d'âge et de sexe. D'ailleurs, comme l'explique Alvaro P. Pires (1997, p.159), la catégorie d'artiste en art visuel n'est pas des plus homogènes : «Bien entendu, certaines catégories sociales ou socioprofessionnelles présenteront quand même une plus grande diversité que d'autres».

Le tableau suivant présente les critères d'inclusion et d'exclusion qui ont influencé le choix des participants à notre recherche.

Tableau 3.1 : Critères d'inclusion et d'exclusion

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Artiste en art visuel travaillant à proximité du centre-ville de Montréal.	Les artistes ayant une pratique autre qu'une s'apparentant aux arts visuels
Artiste en art visuel ayant une pratique active et/ou un projet en cours de réalisation.	Les artistes en art visuel n'ayant plus une pratique active, ou n'ayant pas de projet en cours de réalisation

	actuellement.
Ayant une pratique artistique et une carrière reconnue par leurs pairs du milieu.	Ayant une carrière et une pratique artistique non reconnue par leurs pairs.
Parlant français ou anglais	Autres langues parlées

3.5.1 Stratégie d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage adoptée pour notre recherche fut celle de l'échantillon par contraste-approfondissement. Nous faisons ici référence à la définition donnée par Alvaro P. Pires (1997), qui caractérise cette stratégie comme suit : «elle se caractérise par trois idées directrices : 1) la comparaison entre un certain nombre de cas (d'ordinaire réduit); 2) chaque cas a un certain volume de matériel empirique et fait l'objet d'une description en profondeur; et 3) chaque cas est exposé d'une façon relativement autonome, même si le fait de juxtaposer tous les cas dans un même ouvrage permet d'ajouter des informations, d'établir des comparaisons ou de donner une meilleure vue d'ensemble du problème » (p.161). Nous retrouvons dans cette caractérisation de Pires des éléments propres à notre échantillon. Nous avons un nombre de cas réduit à trois, chacun de nos cas a un nombre similaire de données recueillies qui nous permettent de le décrire en profondeur et nos cas peuvent être considérés individuellement et de manière autonome même si une juxtaposition favorise une meilleure vue d'ensemble du sujet de la recherche. Comme nous l'avons mentionné auparavant, nous avons aussi effectué un échantillon par homogénéisation et Alvaro P. Pires (1997) explique que l'échantillon par contraste-approfondissement se prête particulièrement bien à notre type d'échantillon : «Si l'on étudie deux cas

semblables, cette stratégie [par contraste-approfondissement] s'approche de l'échantillon par homogénéisation» (p.161). L'auteur spécifie aussi que cette stratégie ne vise pas la saturation empirique et la généralisation des résultats : «En règle générale, le chercheur sait d'avance combien de cas il traitera et n'utilise pas la notion de saturation pour procéder à la généralisation empirique» (p.161). Ce constat de Pires s'applique aux fins de notre recherche, car nous ne visons pas une généralisation de nos résultats à tous les artistes. Notre petit échantillon de trois artistes en art visuel ne nous permettra pas non plus d'aspirer à une saturation.

Précisons aussi que nous avons effectué la sélection de notre échantillon de manière non aléatoire. Les noms des participants seront le résultat d'une recherche sur internet. Nous avons parcouru les listes de membres abonnés à différents ateliers collectifs de la grande région métropolitaine de Montréal. Nous avons privilégié les artistes situés autour de l'UQAM pour garantir un meilleur accès au terrain. Nous avons contacté des artistes qui semblaient être en pleine production artistique et qui semblait avoir un projet en développement. Nous avons donc rejoint les artistes sélectionnés en leur envoyant un courriel qui décrivait brièvement le sujet de la recherche que nous menons et les conditions entourant une éventuelle participation de leur part. Nous les avons informés qu'ils devaient être disponibles pour une rencontre préliminaire qui a permis d'évaluer la compatibilité entre le chercheur et l'artiste. Durant cette rencontre, nous avons fait de l'observation directe. Pendant la rencontre suivante, l'artiste a répondu aux questions de la première entrevue semi-dirigée portant sur son parcours professionnel en tant qu'artiste. Par la suite, la dernière rencontre nous a permis de faire une deuxième entrevue, encore une fois semi-dirigée, avec l'artiste à propos de sa perception de la créativité et de son processus créatif.

Il faut noter qu'aucune compensation n'a été promise ou proposée. Les participants qui ont répondu à notre courriel positivement ont donc décidé de participer à cette

recherche de manière volontaire, par intérêt personnel pour le sujet et sans attente particulière. Les échanges entre le chercheur et les participants se sont faits par courriel et par téléphone, selon les demandes et préférences de chacun et chacune.

Lors de la première rencontre, les participants ont aussi été en mesure de poser leurs questions concernant le projet de recherche et ont été informés qu'à tout moment, ils seraient en droit de se retirer et de ne plus contribuer à la recherche. Nous pouvons témoigner qu'aucun d'entre eux n'a eu recours à cette option. Les premières rencontres se sont avérées positives, détendues, naturelles et la relation avec le chercheur aussi. Une fois toutes les mesures entourant la collaboration entre le chercheur et le participant explicitée, une autre rencontre a été prévue dans les semaines à venir, selon les contraintes liées à l'horaire de chacun. Nous les avons averties que la journée d'observation durera environ quatre heures et que les deux entrevues allaient être d'environ une heure chacune.

Nous avons pris soin de faire preuve de beaucoup de flexibilité quant à la période des rencontres pour garantir le confort du participant. La journée d'observation a été d'une durée d'environ quatre heures. Durant cette période, le chercheur a observé le travail de l'artiste (voir, Annexe F).

3.5.2 Corpus et représentativité de l'échantillon

Nous avons choisi trois participants pour la recherche entre autres parce que nous voulions un participant à différent stade de sa carrière, soit au début, au milieu et à la fin. Nous avons aussi eu plus de difficulté qu'escomptée à trouver des participants ayant assez de disponibilités pour prendre part à une journée d'observation et deux

entrevues. Alors, suite à la confirmation de trois personnes, nous avons jugé bon de nous contenter de ce nombre. Comme il s'agissait aussi de plus d'une rencontre avec chacun des participants, nous avons estimé que trois personnes seraient en mesure de nous donner amplement de matériel.

3.5.3 Présentation des participants

Nous avons donc rencontré trois artistes résidant dans la région de Montréal, âgés d'environ 30, 60, et 75 ans et dotés d'une pratique artistique d'environ 10, 30 et 60 années. Pour Hannah Alpha et Daniel Sylvestre, l'observation s'est déroulée à l'Atelier Circulaire de Montréal située sur la rue de Gaspé. La période d'observation faite avec Marianne Chevalier a eu lieu à sa résidence à Longueuil, à l'Atelier Tricorne, qu'elle partage avec son conjoint.

3.6 Les outils de collecte de données

Le premier outil de collecte de données que nous avons utilisé dans le cadre de cette recherche est l'observation directe. Nous entendons par observation directe la conception que s'en fait Peretz qui la définit comme suit : «l'observation directe consiste à être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leur résidence, sans en modifier le déroulement ordinaire» (Peretz, H. 1998, pp. 14-15). Nous avons fait trois séances d'observation, soit une séance par participant. Cela constituait à, lors de la première rencontre avec l'artiste, observer l'artiste dans son environnement de travail. Des archives personnelles furent construites lors de ces observations sous la forme de notes personnelles. L'interaction avec le ou la participante était toujours instiguée par

celui ou celle-ci. Les notes pouvaient inclure : des propos des participants, des descriptions des lieux et des objets s'y trouvant, des impressions générales portant sur le rapport des participants à son environnement de travail ou aux personnes faisant partie de cet environnement et des constats de nature générale. Avant de commencer les observations, nous avons demandé à chacun des participants de signer un formulaire de consentement. Ils ont tous accepté et ne nous ont pas demandé de conserver l'anonymat.

3.6.1 Carnet de notes

Un des outils de collecte de données qui a été utilisés lors des observations directes est le carnet de notes. Nous avons utilisé le même carnet de notes tout le long de la collecte de données. Dans celui-ci, nous prenions en note nos impressions de diverses situations. Nous pouvions aussi noter des extraits de quelques discussions informelles qui nous apparaissaient pertinentes au sujet de recherche. De plus, nous décrivions l'état des lieux entourant l'artiste. Dans notre cas, il y avait les décors de l'Atelier Circulaire, l'atelier personnel de la résidence de Daniel Sylvestre et l'atelier personnel de la résidence de Marianne Chevalier. Nos impressions de l'environnement de travail des trois artistes correspondant à notre échantillon ont donc été décrites sur le vif. Nous avons aussi pris des notes durant les entrevues semi-dirigées pour compléter l'enregistrement numérique en notant le langage non verbal, par exemple.

3.6.2 Les entretiens semi-dirigés

Notre deuxième outil de collecte de données est l'entretien semi-dirigé en deux parties. Ce type de collecte de données a été retenu afin de permettre aux répondants de fournir le plus d'informations de manière libre. Le but était de comprendre l'étendue de l'expérience de chacun afin de noter leur singularité. Chacun des trois participants répondait à deux entretiens. Comme l'explique l'auteur Lorraine Savoie-Zajc :

L'entretien semi-dirigé consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec interviewé (Gauthier, B. 2003, p. 296).

Cet extrait présente bien notre but en choisissant l'entretien semi-dirigé comme outil de collecte de données. Nous avons besoin d'établir une relation avec les participants pour que ceux-ci nous aident à stimuler la construction d'un nouveau discours qui nous permettrait de mieux comprendre la réalité étudiée, soit la créativité. La première entretien semi-dirigé comporte trois questions ouvertes visant à retracer le parcours de l'artiste (voir Annexe C).

Nous avons enregistré les réponses des participants à l'aide d'un enregistreur numérique et nous leur avons rappelé qu'à tout moment, s'ils le souhaitent, ils pouvaient mettre fin à l'entretien ou retirer des paroles de la retranscription finale. Cette première phase du processus d'entretien nous permet de dresser un portrait des participants et de souligner les moments clés de leur carrière en tant qu'artiste en art visuel. Le portrait ressortant de cette première entretien est particulièrement important, car les trois participants ont été choisis entre autres selon leur âge et leur

production artistique. Nous voulions étudier des artistes étant à différents stades de leurs carrières pour évaluer la progression des discours.

La deuxième entrevue ciblait davantage le processus créatif de l'artiste et sa relation avec la créativité. Cette entrevue comprenait neuf questions et plusieurs sous-questions. Lorsque nous en avons senti le besoin, nous avons cependant ajouté des questions pour mieux saisir les subtilités du discours des participants. Le deuxième guide d'entrevue est donc un squelette de base, mais les entrevues finales comprenaient davantage de questions (voir Annexe D).

Les questions de notre deuxième guide d'entrevue ont été composées selon les concepts clés du cadre théorique. Nous avons donc ciblé la créativité, la démarche créative, le processus créatif, le travail, le lieu de travail et l'œuvre. Elles sont aussi construites de manière à laisser une grande place à l'expression de leur perception, leur vision du monde et leur point de vue de manière générale.

3.7 Le traitement des données et l'analyse

3.7.1 La constitution des données

Lors des entrevues, nous avons privilégié l'utilisation de l'application d'enregistrement vocal sur notre téléphone intelligent personnel. Le nom de l'application qui fait office de dictaphone est *Quickvoice*. Les avantages d'enregistrer les témoignages des participants sur un support numérique sont nombreux. En premier lieu, cela nous permettra de porter une plus grande attention à la conversation en cours et de connecter avec le ou la participante, lors des rencontres, au lieu de prendre en note les moindres détails dans un carnet de notes. En deuxième lieu, nous

pourrons enregistrer des sons tels que les rires et les pauses que font les participants et qui peuvent changer le sens des discours. En troisième et dernier lieu, grâce au support numérique, nous pourrons transférer une copie de l'enregistrement dans des fichiers numériques sur notre ordinateur rapidement ce qui évitera de perdre des enregistrements et de compromettre la confidentialité.

Une fois les informations recueillies, nous transférerons les données numériques dans un format crypté, sur un ordinateur. Nous retranscrirons ensuite les bandes sonores en format texte. Nous allons donc effectuer une transcription intégrale des entretiens, afin de produire un verbatim par entretien. Pour ce qui est des données que nous allons recueillir lors des observations, nous ferons les relevés d'observation sur les lieux de travail des participants. Nous retranscrirons ensuite les notes prises lors des observations sur l'ordinateur dans la forme narrative.

L'étape de la transcription des entretiens et du journal de bord nous permettra de nous familiariser avec le matériel recueilli en vue de l'analyse de données. La constitution des données nous a permis d'obtenir une centaine de pages de données à parcourir.

3.7.2 Les étapes du codage

La première étape de notre codage sera d'effectuer un codage pur, tel que défini auparavant. Nous allons donc découper la totalité du matériau sous la forme d'une grille, afin d'obtenir des sections d'analyse. Ces sections représenteront ensuite des unités de sens et elles seront associées à des phrases ou extraits de nos données (Dumez, 2013 p.71).

Par la suite, seuls les extraits qui illustrent le mieux le lien entre les concepts du cadre théorique et les thèmes que nous avons relevés seront intégrés à notre analyse finale. Nous aurons donc à faire un tri de manière à seulement mettre en évidence les extraits et les concepts qui sont les plus centraux. C'est ce que Dumez (2013) (p.71) appelle la réduction du code. La dernière étape du codage est ce que Dumez appelle le «codage axial». Cela consistera à établir des relations entre les différents concepts pour les regrouper sous des concepts centraux.

Nous n'aurons pas recours à un logiciel de codage, car nous avons analysé 118 pages de données, soit 10 pages de notes d'observation et 108 pages de verbatim d'entrevue. Nous considérons ce volume de matériau raisonnable et nous sommes en mesure de bien le maîtriser sans passer par l'aide d'un outil logiciel de traitement de données textuelles.

Nos observations ont été analysées de manière à soutenir les propos qui se trouvaient dans les verbatim d'entrevue. Nous avons évalué en quoi nos observations supportaient les propos qui se retrouvaient dans les entrevues. Nous observions très souvent une récurrence entre les idées qu'ils évoquaient en entrevue et en observation. Nous avons donc jugé que cela ajoutait à la validité des phrases et extraits retenus pour notre analyse.

3.8 Qualité et éthique de la recherche

3.8.1 Les critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données

Nous l'avons affirmé auparavant, nous avons une posture interprétativiste et nous avons une posture d'empathie face aux participants de notre recherche. Comme le

mentionnent Giordano et Joubert (2012) : «L'observateur est un sujet actif interprétant [et] l'acteur de terrain est aussi actif interprétant» (p.41). Nous cherchons à comprendre quelles significations les acteurs attribuent à notre sujet de recherche. L'empathie que nécessite notre recherche représente un risque de contamination, mais elle est aussi un atout qui nous permettra de comprendre la réalité de nos acteurs, car le chercheur fait partie intégrante de la recherche.

Giordano et Joubert (2012) expliquent que pour ne pas mettre en péril la qualité scientifique de sa recherche, le chercheur doit répondre à plusieurs critères. Dans notre cas, nous devons répondre au critère de crédibilité : «qui repose sur la validation intersubjective *i.e.* le caractère plausible de l'interprétation construite par le chercheur en interaction avec les participants (Diné, 2007 : 156-157). La plausibilité de l'interprétation repose sur la capacité d'empathie du chercheur (...)» (p.43). Nous devons répondre au critère de crédibilité pour que nos résultats aient une portée plus grande que notre interprétation au sens strict. Bien que notre interprétation des résultats sera subjective, nous ne pourrions pas faire omission de la crédibilité de celle-ci. Nous avons passé plusieurs années d'étude dans le milieu artistique et culturel de Montréal et plus particulièrement en histoire de l'art et c'est cette connaissance du milieu qui nous permet d'accéder à une bonne compréhension du langage employé par des artistes. Notre expérience nous a donné des capacités à nous fondre dans le milieu et de comprendre certaines subtilités propres au milieu et à la sphère artistique.

3.8.2 Les enjeux éthiques de la recherche

Notre posture épistémologique interprétativiste nous a engagés dans une recherche de type qualitative. L'implication de sujets humains est alors incontournable dans notre

recherche. Il est donc de notre devoir d'observer et d'identifier les enjeux éthiques liés à notre recherche. Suite à l'obtention de notre certification éthique remise par le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG de l'UQAM, nous avons pris soin de faire signer des lettres de consentement à chacun de nos participants. Cette lettre les informait que, s'ils le souhaitaient, leur nom et lieu de travail pouvaient demeurer confidentiel. Elle stipulait la méthode de diffusion de la recherche, soit le mémoire. La lettre de consentement mentionnait aussi qu'à tout moment, s'ils le désiraient, ils pouvaient mettre fin à leur participation à notre recherche. Heureusement, les participants ont tous décidé de rester impliqués et ils n'ont pas souligné de condition relative à leur participation. Nos questions ont aussi été formulées pour ne pas léser nos sujets sur le plan personnel, professionnel, économique, psychologique ou autre. Les guides d'entrevue ont d'ailleurs été soumis au comité d'éthique de la recherche. Après l'examen de ceux-ci, le comité a validé nos questions d'entrevue et nous a autorisés à aller mener nos entrevues jugées responsables sur le plan éthique.

Précisons qu'à aucun moment durant et après la collecte de données, nous n'avons senti un inconfort de la part d'un participant. Nous ajoutons aussi qu'à l'heure actuelle, aucun de nos sujets ne nous a demandé de retirer ses propos ou quelconques éléments en lien à sa contribution.

3.9 Limites de la méthode

Notre posture épistémologique étant interprétativiste, nous ne pouvons espérer que nos résultats aient une portée similaire à ceux obtenus dans le cadre d'une recherche positiviste. Nous ne pouvons prétendre à la découverte de lois généralisables. Ce n'était et ne sera jamais notre objectif. Dumez (2013) résume bien la portée de notre

recherche quand il explique que les résultats théoriques du genre de recherche que nous faisons : « (...) les théories de moyenne portée, des constructions théoriques ayant un rapport étroit avec le matériau de recherche, sa richesse et sa diversité » (p.147). Tout ce que nous pouvons alors espérer c'est que notre recherche définira ou redéfinira des concepts et construiront des typologies. Il s'agit là d'une limite dont nous sommes pleinement conscients et que nous ne cherchons pas à éliminer.

Une autre limite qui est relative à notre recherche est probablement le fait que nous allons favoriser l'usage d'un codage manuel. Nous n'avons pas eu recours à un logiciel de codage et cela peut être considéré comme une limite de notre méthode de codage. Notre méthode de codage dépend entièrement de notre cadre théorique et de notre propre interprétation des données. Cela dit, le choix de ne pas avoir recours à un logiciel de codage garantit une plus grande cohérence entre la revue de littérature, le cadre théorique et la posture épistémologique, car nous serons responsables de chaque étape de la recherche.

Nous pouvons aussi penser que la taille de notre échantillon et le choix de ne faire qu'une séance d'observation peuvent correspondre à une limite de notre recherche. Nous ne sommes pas en désaccord et nous aurions préféré avoir la participation de plus d'artistes et prévoir davantage de périodes d'observation. Nous devons cependant expliquer que les échéanciers inhérents à la réalisation d'un mémoire joints aux contraintes de temps de nos participants sont les principales raisons de cette limite. Nous nous permettons aussi d'ajouter que nos participants sont des artistes en art visuel ce qui fait en sorte que leur travail n'est pas toujours visible et qu'ils n'ont pas un horaire préétabli à nous soumettre. Cela dit, leur générosité était telle que nous avons eu de riches témoignages et une connexion que nous qualifions d'exceptionnelle.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Le chapitre suivant présente une grande partie des résultats de nos entrevues et observations. Les extraits d'entrevues présentés dans ce chapitre ont été sélectionnés parce qu'ils nous aident à comprendre le travail de l'artiste et sa relation à la créativité, à la finalité du travail et de la créativité, au processus créatif et au lieu. Cette restitution des contenus d'entrevues nous a donc permis d'isoler quelques éléments qui se retrouvaient dans chacun des discours des artistes participants. Nous allons présenter dans la section ci-dessous les thèmes principaux qui caractérisent les extraits retenus. Ces thèmes seront présentés en trois grandes sous-sections soit; la démarche, le processus créatif et le lieu. Nous prendrons ensuite les différents thèmes et présenterons une interprétation de ceux-ci sous une proposition de concepts. Les concepts auxquels nous aboutirons seront alors repris dans le chapitre suivant et seront analysés à la lumière de la littérature en gestion et de manière à répondre à nous quatre sous-questions de recherche.

4.1 Démarche

4.1.1 Dès l'enfance

La première découverte que nous avons faite en menant nos six entrevues est que chacun de nos participants a commencé à dessiner très tôt, dès l'enfance. En effet, ils nous ont tous confié avoir toujours été portés à créer. Ils avaient tous une inclination

marquée pour la création, et ce, depuis leur tendre enfance. Nous pouvons constater cette tendance chez nos trois artistes à un talent ou à une disposition particulière qu'ils ont entretenue par besoin, par envie et par l'entremise d'une technique. En nous racontant leur parcours, les trois artistes ont mentionné s'être approprié, à un certain moment, une technique pour exprimer leur créativité. Cette appropriation était vécue comme une forme d'incarnation (*embodiment*) d'une technique de création, allant plus loin que de la simple exécution. Voici les trois extraits des trois premières entrevues menées auprès de nos trois artistes en art visuel. Ces extraits soulignent leur engouement pour la création à un jeune âge :

«J'étais très jeune, il y avait un professeur italien près de chez nous et j'ai été chez ?... j'ai commencé à faire de la peinture. J'avais 14 ans et j'ai encore mon premier tableau alors c'était vraiment toute ma vie quoi» (Alpha, H. #1)

«Alors moi c'est ce parcours-là. Toujours dessiné, tout le temps, tout le temps» (Sylvestre, D. #1)

«Oui oui j'ai toujours été très intéressée par l'illustration, par le dessin, par les arts. J'ai été éduquée dans ce sens-là» (Chevalier, M. #1)

Inclination

Si nous conceptualisons cette thématique, nous pouvons qualifier cette disposition d'inclination précoce à être créatif. Lorsque les artistes que nous avons rencontrés créent, ils répondent à un besoin, comme nous allons le voir en détail dans la section suivante, mais ils créent au quotidien aussi parce qu'ils ont toujours créé. La création a pris une place dans leur vie, dès un jeune âge. Nous pensons aussi que les artistes

que nous avons rencontrés créent depuis leur enfance parce qu'ils ont commencé tôt à développer un univers créatif, une vision du monde, qu'ils voulaient exprimer et transmettre au monde. Ils ont une inclination précoce à créer. Nous estimons que c'est par l'exercice d'une démarche, d'un processus créatif et d'une technique artistique que ces trois artistes tentent de représenter leur univers créatif. Les contenus des entrevues laissent à penser que les artistes qui ont pris part à cette recherche créent parce qu'ils ont un besoin presque viscéral de représenter leur univers créatif qui s'est développé très jeune et qui leur est propre. Créer devient, dans leur cas, une seconde nature.

Incarnation

C'est ensuite grâce à l'*embodiment* ou l'incarnation d'une technique, ils ont trouvé un moyen d'extérioriser leur créativité et de représenter leur univers créatif. Cet élément d'analyse n'est peut-être pas celui qui consisterait le plus en un apprentissage majeur pour le champ de la gestion, mais il nous indique cependant qu'un individu ayant toujours créé, qui incarne une technique et qui répond à un besoin de créer, pourra probablement plus être créatif au quotidien. Nous ne suggérons pas que toutes les organisations devraient embaucher des artistes, mais plutôt que cette inclination précoce est un des «ingrédients» à considérer lorsque nous recherchons un employé qui pourrait être créatif sur une base régulière.

«We can say that the embodied confrontation with the real of work allows the subject to appropriate not just the world, but also its own body and thus itself. Michel Henry's phenomenology of "corps-proprietion" (body-proprietion, self-appropriation through the body), that is, of the self-appropriation of the subject via the increased sense of life afforded to it through bodily participation in the world, is the best philosophical account of what the psychodynamic approach discovers through the observation of working activity. It is via this route, which leads to

increased subjectivity, that work can generate pleasure» (Dejours, C. et Deranty, J-P. 2010, p.171)

4.1.2 Besoin d'agir

Notre deuxième découverte est le besoin d'agir ou l'élan créatif qu'expriment les artistes. Nous avons été surpris de réaliser que les trois artistes que nous avons rencontrés ont tous insisté sur le fait que, pour eux, créer est un besoin, voire une nécessité. Bien que ce besoin soit quelque peu difficile à décrire et à définir pour eux, ils ont tous utilisé un vocabulaire et des expressions similaires pour nous transmettre l'importance de ce besoin. Ils ont aussi souligné qu'ils travaillaient ou seraient capables de travailler tous les jours par envie et par besoin. Ce besoin fait office de source de motivation intrinsèque inébranlable malgré le caractère assez incertain de la création qu'elle engendre. Hannah est la seule qui n'a pas à cumuler les emplois pour vivre et elle mentionnait justement qu'elle ressentait le besoin de travailler quotidiennement et que cela lui apportait une grande joie. Notons qu'elle est aussi la plus âgée des trois artistes. Voici un extrait de notre première entrevue avec Hannah :

« If I don't work, I'm a nervous wreck. It's a complete need. At this stage in my life, it's really a need» (Alpha, H. #1)

Marianne exprime assez bien ce besoin d'agir et de créer quand elle explique, lors de notre deuxième entrevue, qu'il est impossible pour elle de faire autre chose :

Quand t'es en création, quand t'es un artiste c'est une dévotion et c'est un besoin. On en parle souvent Vincent et moi, je ne ferais pas autre chose. Je ne peux pas faire autre chose. Je ne peux pas, c'est impossible, je ne me vois pas. J'y pense et ça me fait de la peine, je ne peux pas faire autre chose. Par exemple le travail de Belle Brute, j'aime faire du Belle Brute,

mais ce n'est pas ça. J'ai besoin de faire ça, j'ai besoin de continuer
(Chevalier, M. #2)

Plus qu'un choix, la création s'impose ici comme une nécessité. Nous retrouvons dans ces deux extraits, le même mot pour décrire ce sentiment de devoir agir et créer, soit le mot besoin. La création est bel et bien un besoin chez nos participants. Elle est incontournable, indéniable, incontestable et intimement liée à une forme de dévouement personnel et d'autoréalisation.

J'aurais pu dire ben non, mais non moi je ne peux pas rester longtemps sans dessiner, je serais en train de gaspiller, de perdre mon temps parce que je sais que je fais ça relativement bien. Donc, c'est une chose que je sais bien faire dans la vie et c'est un peu un devoir envers moi, un devoir cosmique, ou chrétien ou marxiste de faire quelque chose, tu sais. (...) Ouais, mais alors je suis très très chanceux d'avoir ça. Mais aussi c'est qu'il y a un bruit de fond de surmoi social tu sais « do something » parce que si tu ne fais rien tu n'es rien (Sylvestre, D. #2)

Dans cet extrait, nous réalisons qu'il y a aussi quelque chose de l'ordre de l'autoprescription dans le travail d'artiste. Il est seul à s'imposer une rigueur quant à son travail artistique et seul à se prescrire ce travail. Nous pourrions nuancer ce constat en disant que le milieu artistique impose un certain nombre de réalisations aux artistes s'ils veulent recevoir des bourses et exposer en galeries ou autres lieux, mais même sans les exigences du milieu, les artistes travailleraient. Avant tout, la création vient de leur propre besoin de travailler et de créer.

Impératif

Si nous conceptualisons ce besoin d'agir viscéral de l'artiste, nous pouvons le rapporter à un besoin identitaire d'agir. Nous avons donc ici affaire à un rapport à l'acte de créer chez l'artiste. Les artistes que nous représentons ici nous ont affirmé qu'ils

travaillaient pour répondre à un besoin et un devoir qu'ils ont envers eux-mêmes d'agir en créant. Plus qu'une source de subsistance, le travail dans ce cas-ci devient une source inépuisable d'épanouissement personnel. Cela va en contradiction avec une conception productiviste du travail qui veut que nous travaillions pour un salaire, une meilleure vie et en espérant une forme de reconnaissance extérieure nous permettant d'accéder à un épanouissement et un engagement envers l'organisation. Cette conception répandue comprend aussi une organisation prescriptive dictant les gestes et activités de ses employés.

4.1.3 Univers créatif

Nous avons mentionné précédemment que les artistes de notre enquête avaient commencé très jeunes une forme de pratique artistique. Ce n'est pas le seul élément de leur création qui semble s'être formé durant leur jeunesse. Comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises précédemment, nous avons découvert que chacun d'entre eux a un univers créatif qui leur est propre et qui s'est développé très tôt. Cet univers est composé de thèmes qui influencent et qui font partie continuellement de leurs créations. Les thèmes marquant leur univers créatif sont ensuite intégrés à leur démarche artistique. L'univers créatif semble faire partie d'une réflexion continue entre leurs inspirations, le processus créatif, la thématique, la technique, la démarche et les découvertes faites pendant leurs recherches. Leur univers créatif est comme un discours visuel en perpétuelle expansion. Il reste cohérent, fidèle à ses fondations d'origine, authentique et ancré en chacun d'eux. Chaque univers créatif est unique et évolue dans le temps en fonction de l'évolution de la démarche et du parcours de l'artiste. Les artistes qui ont pris part à cette recherche ont été en mesure de bien nous expliquer de quoi est composé leur univers. Cet extrait nous donne un aperçu de ce dont est composé son l'univers de Marianne :

Mon travail, c'est un peu comme ma démarche. Oui ça serait ma démarche... Ce qui m'intéresse c'est vraiment d'amener à la surface une imagerie inconsciente. C'est vraiment ça qui m'intéresse. Souvent, quand je parle de ma démarche, je parle beaucoup d'imagerie brute, d'imagerie qui n'a pas été cuisinée par la conscience, la culture, le jugement et tout. J'essaie de ramener, un peu comme les surréalistes quand ils font des cadavres exquis ou de l'écriture automatique. Ça, c'est vraiment ce qui m'intéresse beaucoup. Il y a énormément... mes images ont souvent un caractère mythologique, symbolique. Je m'intéresse beaucoup à l'imagerie alchimique, à l'imagerie des Fablio du Moyen-Âge, des contes de fées dans leur version brute, les versions sanglantes. C'est ce qui m'intéresse parce qu'il y a quelque chose de sauvage et de violent, sans être « gore ». Cette énergie là de cette imagerie ancienne m'intéresse, toute le côté mystérieux, le côté un peu non dit, mais mystique tout ça, ça me parle énormément. Sauvage, mais aussi à moitié sauvage. On comprend qu'il y a une créature, mais c'est abstrait en même temps. De jouer avec cette limite-là aussi. D'illustrer une imagerie... Souvent quand je regarde mes images il y a un peu comme de la narration aussi. Mon grand livre accordéon avait ça aussi. Il y avait comme une narration, mais complètement illogique, complètement incongrue parce que c'était des personnages dans une architecture, des paysages qui se promenaient et il y avait mon écriture automatique en dessous, mais qui n'avait aucun rapport, mais les gens essaient de créer un rapport avec l'imagerie donc ça aussi je trouve ça intéressant (Chevalier, M. #2)

Ipséité

Encore une fois, si nous faisons un effort de conceptualisation nous pouvons rapporter la thématique de l'univers créatif retrouvé chez les artistes que nous avons rencontrés au concept de l'ipséité, soit le fait d'être soi-même et personne d'autre.

4.1.3.2 Adaptation versus préservation

Nous l'avons expliqué, l'univers créatif évolue dans le temps. Cependant, pour que celui-ci reste authentique, l'artiste doit faire preuve de rigueur en adaptant son univers lorsque cela semble être approprié et à le préserver pour ne pas le corrompre. Nous avons nommé ce procédé «l'adaptation et la préservation de l'univers créatif». Nous avons senti qu'il s'agissait d'un défi que les artistes avaient à relever fréquemment. Après tout, leur pouvoir de création vient entre autres de leur capacité à explorer, expérimenter et à être constamment dans une démarche de recherche. Les artistes sont souvent exposés à des influences diverses et le risque de «contamination» de leur univers peut paraître élevé. La notion de corruption de l'univers créatif à laquelle nous faisons référence est évoquée par Hannah dans cet extrait:

Alors quand j'ai commencé à faire du digital art, parce que tu peux faire tellement de choses avec, il faut aussi se calmer pour que ça ne soit pas trop. I mean, j'essaye de garder les photos pures comme elles sont j'essaie d'ajouter des choses et non pas de les changer. Il faut se méfier, il faut vraiment y aller tout le temps avec ce que tu sens. To be aware. Il faut avoir confiance en soi, même si quelqu'un te dit hein c'est quoi ça. Et chercher, faire de la recherche (Alpha, H. #1)

Elle souligne qu'il est important qu'elle se recentre pour que la création vienne vraiment d'elle-même. Elle nous a d'ailleurs confié à de multiples occasions que la connexion qu'elle entretient avec elle-même était très importante. Daniel nous a aussi mentionné que la préservation se faisait aussi parce que la création en art est liée à la présentation d'œuvres à un public, souvent dans le but de les vendre. La pression du jugement du public quant à la valeur donnée à l'œuvre peut influencer l'artiste à créer une œuvre selon ce qui est attendu et qui pourrait lui garantir une bonne réception et de bonnes ventes.

Sur le plan intime de ma création, sur le plan des transactions, les gens qui aiment ce que je fais, vont m'acheter des choses, vont me passer des

commandes. Ça va. Mais j'ai voulu m'émanciper, j'ai trouvé que c'était un piège aussi la créativité. D'être là-dedans j'aurais été peut-être, plus pragmatique, plus rationnel, avoir un choix, mais j'ai fini par lâcher prise par rapport à ça. Je fais un peu ce que je veux (Sylvestre, D. #2)

Intériorité

Ce phénomène d'adaptation et de préservation dans et de la démarche de l'artiste renvoie au concept de l'intériorité, soit faire appel à son for intérieur. L'intériorité qui prend une place considérable dans le travail de l'artiste fait aussi écho à son authenticité dont nous discuterons dans la section suivante. Notons que nous avons repris le concept de l'authenticité souvent mentionnée par les artistes que nous avons interrogés pour plutôt opter pour le concept plus inclusif de l'intégrité. Nous découvrons grâce aux extraits présentés précédemment que les artistes sont dans un processus d'équilibration permanente entre adaptation et préservation de leur univers créatif. Ce processus semble reposer sur une capacité d'intériorité et d'introspection. Ils doivent être ouverts à tout ce qui les entoure de manière à faire évoluer leur univers créatif dans le temps, mais ils doivent toujours se recentrer et faire appel à leur intériorité pour le préserver. Ils doivent s'assurer que leur univers reste le leur, peu importe son évolution. Le risque de corrompre leur univers en répondant à des exigences du milieu par exemple et en étant influencé par plusieurs éléments extérieurs est grand, vu l'ouverture dont l'artiste doit faire preuve durant le processus créatif. Corrompre cet univers serait comme un manque d'intégrité de la part de l'artiste et leur œuvre pourrait s'en ressentir moins authentique. Ce risque, les trois artistes que nous avons rencontrés en sont bien conscients. Il y a donc un souci presque éthique du travail bien fait chez l'artiste qui comprend une très grande attention portée à l'authenticité et l'intégrité. Il nous semble aussi que pour que ce travail soit bien fait, l'artiste doit sentir qu'il a été fait à partir de soi.

Le rapport à l'authenticité chez Daniel, selon son témoignage, est donc directement lié à son rapport au monde, au collectif. L'artiste travaille pour créer une œuvre authentique presque par réponse à un devoir personnel qu'il a envers lui-même et envers la collectivité. Le recours à l'authenticité par la connexion à soi, nous permet d'apprendre de quelle manière, ou comment, l'artiste crée. Il travaille en ayant recours à son authenticité et pour créer une œuvre authentique.

4.1.3.3 Authenticité

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le point d'analyse que nous devons associer au processus d'adaptation et de préservation est l'authenticité de la démarche créative au service de l'univers créatif. L'authenticité du travail de création prend une place considérable dans les entrevues que nous avons menées avec nos trois artistes. Il semblerait que le lien entre les concepts de créativité et d'authenticité soit inévitable quand il est question de travail de création. Le lien être créativité et authenticité semble être très fort entre les deux. Nous pourrions même dire que, pour les artistes interviewés, les deux doivent aller de pairs. Après tout, comme nous l'avons mentionné, le besoin de préserver l'univers créatif de l'artiste semble aussi venir d'un souci d'authenticité qui paraît habiter les artistes que nous avons rencontrés. Voici la manière dont Marianne nous fait part de son rapport à l'authenticité dans son travail dans notre deuxième entrevue :

Un artiste crée des œuvres d'art. Ça part de lui, ça part d'un besoin personnel. Ce besoin-là est dicté par son éducation, sa personnalité, ses goûts, ses intérêts, ses influences. C'est vraiment, comme on disait tantôt, c'est vraiment un besoin il doit le faire. Puis pour arriver à le faire, il utilise une méthode x, il faut que ça soit personnel, faut que ça soit original, il faut que ça soit authentique parce qu'en art il y a pas mal de modes. Il ne faut pas que ça soit une mode, il faut que ça soit authentique, faut que ça parte de toi. Faut que ça parte d'une réflexion personnelle.

C'est ça. Je pense que l'authenticité est vraiment, vraiment, vraiment importante en tant qu'artiste (Chevalier, M. #2)

L'extrait suivant de notre premier entretien avec Daniel démontre que Daniel se réfère plus particulièrement à la notion de devoir envers soi-même quand il parle d'authenticité dans le travail de création. Il fait aussi référence au devoir de l'artiste envers la culture. Quand il compare le travail de l'artiste à celui de l'illustrateur, son gagne-pain, Daniel mentionne aussi que :

je trouve la quête plus authentique dans le travail d'artistes. (...) comme artiste on travaille toujours un peu plus pour la cause tu sais, pour la culture. Tiens voilà, c'est ça, j'en ai toujours fait plus que le client demandait parce que c'est de mon rapport à moi à la culture. Je fais bien mon travail parce que ça sert à tout le monde, parce que ça remonte le niveau. Cette exigence-là elle est très ancienne elle est très gauchiste, très mes années de la vingtaine tu sais on va changer le monde une journée à la fois. Alors ça c'est l'input, c'est l'input, mais (pause) pour bien travailler tout simplement. (pause) Et je pense que les artistes aiment bien travailler... (Sylvestre, D. #1)

Intégrité

L'authenticité est probablement le thème qui est le plus souvent présent dans les témoignages que nous avons recueillis. Elle inclut un devoir envers soi-même, un devoir envers la culture québécoise, un devoir du travail bien fait et un devoir envers la société et envers sa famille et ses proches. Nous allons nous référer au concept de l'intégrité pour y faire référence dans notre analyse subséquente.

4.1.3.4 Thèmes récurrents

Le développement de l'univers créatif se traduit souvent par la récurrence de certains thèmes dans les créations d'artistes. Ces thèmes font souvent partie, depuis longtemps, de l'imaginaire des artistes que nous avons rencontrés. Pour Hannah, ces thèmes sont les éléments :

«Ça veut dire que je vois que mon travail a changé un peu, mais c'est toujours dans le même style, dans la même ambiance; le feu, la terre, l'air, les nuages et l'eau»
(Alpha, H. #1)

Daniel explique d'ailleurs que pour lui, il a toujours fait la même chose, ou il a toujours créé à partir des mêmes thèmes.

Oui on fait toujours la même chose. Moi c'est dans la thématique. Quand j'étais enfant, je faisais ce que je j'appelais des taudis. Ça a l'air quasiment d'un mot d'enfant, un mot qu'on entend plus, qui est désuet. Des cabanes avec toute sorte de planches dépareillées. Parce qu'il y avait, quand j'étais enfant dans Cartierville, y'avait un ruisseau et il y avait deux Madames qui s'étaient construit une cabane là et qui habitaient là. Alors je dessinais la cabane. Et j'ai toujours dessiné des bouts de rues, du fil électrique, des poteaux de téléphone, de la garnotte, des affaires, des choses ordinaires. La matière urbaine tu sais j'ai ça au bout des doigts depuis tout le temps. Et là, c'est bien parce que les matières en photolitho travaillées ah ok là je vois que je peux en rechercher. L'autre fois je passais le balai, je photographiais ma poussière et là je la tire sur acétate. C'est ça que tu as vu j'essayais de tirer ça, ça ne marchait pas (Sylvestre, D. #2)

«Quand je travaille pour moi, il y a beaucoup de visages on dirait que faire une tête ça a toujours été quelque chose de récurrent dans mon travail» (Sylvestre, D. #2)

Itérativité

Il y a plusieurs formes de répétitions dans le travail des artistes auxquels nous avons parlé. Nous proposons de retenir ici l'idée d'itérativité qui marque, entre autres, la thématique (l'ensemble thématique intégrant un sujet, une forme, des matériaux utilisés, etc.) de pratique de l'artiste, mais qui affecte souvent le processus créatif complet. Il y a une itérativité dans les thématiques du travail de création, mais cela ne veut pas dire que leurs œuvres sont identiques. Il y a quelque chose de surprenant associé à leur capacité de créer quelque chose d'original constamment sans pour autant changer d'univers créatif, de thématique et de technique de base. L'itérativité ne se limite cependant pas à la thématique dans le processus créatif de l'artiste.

4.1.4 Démarche créative

Au service de l'univers créatif qui demande à être représenté, la démarche de l'artiste comprend le processus créatif ou le comment arriver à représenter son univers créatif. Le processus créatif à son tour fait appel à la recherche continue, l'exploration et l'expérimentation. La démarche et le processus sont aussi compris dans une temporalisation propre à la créativité. Alors que le processus créatif consiste à mener un projet ou une œuvre du point A au point B, la démarche créative dure souvent tout le temps de la vie de l'artiste. Le processus créatif permet d'atteindre des finalités dans la création, soit la réalisation d'une œuvre, d'une exposition ou d'un corpus d'œuvre. Les finalités peuvent être soit autoprescrites par l'artiste lui-même ou prescrites par le milieu dans le cas de l'obtention d'une bourse de création ou dans le cas de la réalisation d'une exposition, par exemple. La démarche créative, elle, n'a pas de finitude, elle est composée des finalités produites par le processus créatif. Il y a donc une simultanéité ou encore une pluralité de temporalités qui se confrontent dans

le travail de l'artiste. La linéarité habituelle du temps lors de la réalisation de projets n'est pas présente dans le travail de l'artiste au quotidien. Les allers-retours entre les œuvres et les projets sont tels qu'il est difficile pour eux de dire combien de temps peut leur prendre une œuvre, par exemple. Les artistes à qui nous avons parlé nous ont d'ailleurs expliqué qu'ils travaillaient presque tout le temps sur plusieurs projets en même temps. C'est d'ailleurs le cas d'Hannah qui travaille sur un projet en peinture et un en gravure. Elle les mentionne dans l'extrait suivant :

Yeah the paintings are all influenced by Thai Chi and pictures are from different regions. All those lines I do are from Thai Chi. Yeah I have two projects, one etching and one painting, and drawing together (...) I'm working on these two projects at the same time. I don't have to finish one to do the other. Because they're related anyway (Alpha, H. #2)

Infinitude

Si nous conceptualisons le rapport au temps de la créativité, nous pouvons parler d'infinitude. La démarche créative ne dépend pas d'une finalité prévue et préméditée par l'artiste. L'artiste n'entreprend pas une démarche artistique en pensant à sa fin, au contraire l'infinitude de celle-ci est probablement ce qui encourage la création au quotidien. Elle évolue en même temps que l'artiste évolue en tant qu'humain et sa seule fin est en fait l'ultime fin d'un être humain, la mort.

4.1.4.2 Laisser-aller/contrôle

Un peu comme le processus d'adaptation et de préservation, la démarche et le processus créatif sont confrontés à la recherche d'un équilibre entre le laisser-aller et le contrôle de la part de l'artiste. Le laisser-aller et le contrôle qui marquent la

création d'œuvres doivent justement aller dans le sens de l'adaptation et de la préservation de l'univers créatif, c'est-à-dire dans un souci d'authenticité. Nous avons d'ailleurs noté qu'un des thèmes ayant le plus été mentionné ou évoqué par les trois artistes que nous avons rencontrés est l'importance de se laisser aller afin d'être apte à créer. L'habileté à se laisser aller est associée par les artistes interviewés à la capacité de laisser de côté son côté rationnel et d'être connecté à soi-même. Ils ont tous souhaité créer à partir de ce qui est ressenti. Le processus d'adaptation et de préservation était directement lié au devoir d'authenticité de l'artiste et cela semble être aussi le cas du processus de laisser-aller et de contrôle. Voici comment Hannah décrit la création et son rapport au processus de laisser-aller :

to get out what you feel, what you want to do, what you imagine the world is, what you would like it to be. I mean you have to go deep in your feelings and relax completely to be able to create. If you think too much with the left brain, then you have to be very reasonable and with creativity you have to really just work and go all the way. Let your feelings go, have no boundaries (Alpha, H. #2)

Marianne fait un rapprochement similaire à celui d'Hannah. Hannah parle de se relaxer et Marianne nous explique que la création exige d'être apte à accéder à un calme intérieur. Voici l'extrait de la deuxième entrevue menée avec Marianne qui fait mention de ce calme :

(...) souvent j'ai besoin de me concentrer pour atteindre un moment de calme. Je n'ai jamais fait de méditation de ma vie, mais j'ai l'impression que c'est à peu près la même chose. J'ai souvent lu là-dessus par exemple, mais je n'en ai jamais fait l'expérience. C'est vraiment aller rechercher une espèce de calme intérieur. (...) quand je me mets à la table de travail pour faire mon travail, il faut que je ressente ce calme-là (Chevalier, M. #2)

Voici ce qu'elle ajoute peu après, dans la même entrevue:

Souvent comment je fais, je commence à travailler sans me questionner. Mes mains commencent à travailler. Je ne me pose pas de question, il faut que je mette mon rationnel de côté. Parce que sinon, si je me dis que ce n'est pas beau, ça ne marche pas et ça ne marchera pas. Ça ne marchera pas parce que le rationnel prend trop le dessus et la créativité, elle, n'embarquera jamais. Il faut vraiment que je me mette dans un état où c'est l'automatisme qui prend le dessus. Ça, c'est important (Chevalier, M. #2)

Ininterdiction

Cette dynamique de laisser-aller et de contrôle qui affecte tout le processus créatif de l'artiste, nous la conceptualisons comme étant une pratique d'ininterdiction.

4.2 Processus créatif

Nous avons demandé aux artistes de nous parler de leur processus créatif. Nous avons été surpris de constater que cela ne semblait pas être tâche facile. La création, semble-t-il, n'est pas un processus linéaire que nous pouvons diviser en tâches ou en étapes. D'une création à l'autre, la démarche reste la même, mais le processus varie. Il n'est donc pas possible de le répéter d'une fois à l'autre en espérant un résultat similaire, comme ce pourrait être le cas avec un outil ou une méthode de créativité. Marianne nous explique qu'avec ses pairs et même durant ses études, elle n'a jamais vraiment discuté de son processus créatif. Elle a davantage partagé les éléments de réflexion qui la guidaient dans sa démarche. L'extrait suivant représente assez bien son hésitation à décrire son processus créatif :

C : Par rapport aux autres créatifs? Ben c'est sûr qu'il doit y avoir des choses en commun, mais j'avoue que je n'ai jamais vraiment jasé de ça.

A : Ah ouais!?

C : Non non. Oui c'est intéressant, mais on en parle pas tant que ça. On en parlait beaucoup quand j'étais à la maîtrise on avait des séminaires pi on parlait énormément de ça c'est normal. On parlait beaucoup beaucoup de textes qu'on a lus, de textes philosophiques sur la créativité. Sur la réflexion.

A : Pas du processus en tant que tel?

C : Pas tant que ça, c'est étrange hein!? Et quand je suis allée travailler dans des centres d'artistes non plus. Parce que les gens quand ils travaillent dans un centre d'artistes, ils travaillent sur leur affaire ils ne sont pas là pour parler d'art, sont là pour avancer leur production (Chevalier, M. #2)

Daniel nous donne de l'information par rapport à sa propre compréhension du concept de créativité ce qui nous aide à comprendre davantage le processus créatif. Sans qu'il explique clairement de quoi est composé son processus créatif, nous pouvons interpréter les éléments de sa réponse de manière à essayer de définir les grandes lignes du processus créatif qui se résument à : ne partir de rien, agir, créer, se laisser surprendre. Voici l'extrait dans lequel nous retrouvons ces éléments:

Ne partir de rien, parce que dans le fond c'est ça, c'est un peu notre mandat, pas notre mandat on est pas obligé de faire ça, mais c'est vrai qu'on ne part de rien pour faire... on a des idées on a plein d'images en tête on sait à peu près le canevas qu'on va faire, le crayon, le dessin, l'ordi. C'est se laisser surprendre en fait. Dans les meilleurs des cas, on est surpris, on est ravi, on est surpris, on est déçu. Donc, ne partir de rien, agir, créer (Sylvestre, D. #2)

Sans que les réponses quant au processus créatif soient les mêmes chez nos trois participants, ils s'entendent cependant sur la place que prend l'action et l'agir dans le processus créatif.

I start. And then, for instance, I was working on these, I made plenty, plenty, plenty and I put them aside. And then I get them out again, after a few days. I work on them some more, and then I put them aside. And then I look at them. I mean it's a long process; you cannot start and finish, for me you cannot start and finish on the spot. You know you have to give and take of what you're doing. You have to let it breath let it talk to you and

then you talk to it and then when it's finished, it's finished. You know that if you touch it, it's gonna be ruined (Alpha, H. #2)

Les phases dont il est question dans les extraits précédents demeurent assez vagues et laissent place à l'interprétation. Il n'y a pas de marche à suivre pour avoir accès à la créativité. Il s'agit là d'un apprentissage en soi pour nous qui partons des définitions plus détaillées du processus créatif dans les écrits de gestion. Par ailleurs, nous comprenons bien, à la lecture de leurs témoignages, qu'ils accordent beaucoup d'importance au temps. Ils doivent avoir du temps devant eux, car une partie du travail de création se fait sans même intervenir physiquement sur un projet.

Incubation

Nous utiliserons le concept de l'incubation pour qualifier ces périodes de réflexions conscientes ou non. L'incubation se fait tout au long de la réalisation du projet, comme Hannah le mentionne quand elle dit qu'il faut laisser l'œuvre respirer, il faut la laisser de côté pour y revenir à un moment indéfini. Une des choses qui étaient étonnantes quand nous discutons de créativité et du processus créatif avec nos participants était aussi l'effet produit par le travail de création. Il n'y a pas de consensus entre nos trois artistes. Marianne qui est en début de carrière associe le processus créatif à de la souffrance. L'extrait suivant, tiré de notre second entretien avec elle, le démontre bien.

A : Qu'est-ce que tu penses qu'ils [les gens qui ne sont pas artistes] seraient surpris d'apprendre dans le processus créatif?

C : La souffrance. La souffrance. Parce qu'en fait j'ai l'impression que la plupart des gens sont fâchés quand tu es artiste parce que; « ben la, tu ne vas pas faire ça comme métier, tu vas avoir du plaisir il faut pas avoir du plaisir quand tu fais un métier ». Mais bon peu importe, ça peut

s'appliquer à n'importe quel métier, mais je veux dire faire un dessin c'est supposé être agréable, c'est supposé être un hobby pas trop difficile, simple, c'est vu comme quelque chose de pas très sérieux tu vois. Mais ils seraient surpris de savoir que c'est extrêmement souffrant, c'est extrêmement sérieux dans un sens parce que l'artiste passe par plein de réflexions, par beaucoup de doute et il doit prendre une décision sur des choses qui n'ont jamais été faites parce qu'il est toujours en train de défricher un chemin qui n'a jamais été emprunté. Je pense que oui, je pense que c'est la souffrance (Chevalier, M. #2)

4.2.2 Exploration/expérimentation

Une particularité du travail de création est probablement le besoin et l'envie constante d'explorer et d'expérimenter. Souvent accompagnées du processus de recherche en continu, l'exploration et l'expérimentation se manifestent de manières différentes selon les projets. Il peut s'agir d'essayer une nouvelle technique, un nouveau médium, d'utiliser de nouveaux outils ou encore d'interpréter un thème différemment. Les artistes que nous avons consultés nous ont tous expliqué qu'ils ressentaient un besoin d'essayer quelque chose de différent pour ne pas tomber dans une zone de confort où ils s'ennuieraient et ne pourraient plus se surprendre. Encore une fois, cet appel à expérimenter et explorer vient d'eux-mêmes. Comme le besoin de créer et la recherche continue, l'exploration et l'expérimentation sont autoprescrites. Ils nous ont tous dit qu'ils se devaient à eux-mêmes d'explorer et d'expérimenter pour demeurer pertinents. Marianne associe d'ailleurs la créativité à sortir des sentiers battus et à essayer quelque chose de différent :

C'est [la créativité] le fait d'être capable d'explorer d'autres avenues, de sortir de son confort, de sortir des chemins battus, d'être capable de s'extravertir, de vraiment être en recherche et d'être à l'extérieur de son confort. Je ne me rappelle plus qui disait ça, mais il y avait un penseur qui disait : l'important c'est de penser à côté. Pi c'est vraiment important de penser à côté parce que quand on pense toujours dans les chemins battus

on est pas très créatif parce qu'on est dans le confort, on fait ce qui a été fait, on est un peu paresseux parce que le chemin est déjà fait. Tandis que quand tu uses de créativité, tu as besoin d'être débrouillard, t'as besoin d'être inconfortable (Chevalier, M. #2)

Hannah nous a même expliqué que ce n'était pas une prescription qui lui venait de l'extérieur. Ce n'était pas le milieu ou un facteur externe qui l'amenait à constamment expérimenter et à essayer de nouvelles choses, mais bien elle-même. Elle mentionnait que c'est ce qu'elle avait toujours fait presque intuitivement et qu'elle voulait continuer à le faire. L'extrait suivant présente ses propos.

I feel I gained a lot of maturity, in the last few years. Yeah before it was... Well you see I always tried, and tried and always trying something different. It's whenever I do something and I've done it, I get comfortable with it. I have to create something else. Otherwise it's boring. I mean I'm comfortable it's not like I have to tell my work to I prefer to experiment. It's not like... I don't have to be afraid that I have to do this because it's going to sell. You know. I'm comfortable in my life. I don't have to work to be able to eat (Alpha, H. #2)

Lorsque nous avons observé Hannah à l'Atelier Circulaire, nous avons été témoins d'un moment durant lequel elle a eu recours à l'expérimentation dans son usage des matériaux.

Une excellente connaissance des propriétés du papier et de ses outils lui permet une bonne maîtrise, mais quand elle expérimente, elle accepte les limites qu'elle constate. Elle ne semble pas s'impatienter, elle observe. Lors de ma visite, elle a essayé d'utiliser un scellant à voiture pour obtenir des textures différentes. Elle a fait beaucoup d'essais, elle y allait par tâtonnement, elle se retirait, elle prenait un plus grand risque, elle l'effaçait. Je lui ai demandé à quoi elle pensait et elle m'a simplement dit qu'elle n'était pas certaine de ce qu'elle faisait. Sans impatience, sans s'énerver. J'ai fini par quitter à la fin de cette expérimentation parce qu'elle avait envie de partir. Elle m'a dit par après que ça n'avait pas fonctionné, mais qu'elle trouverait un moyen (Journal de bord, 2015)

Hannah a insisté à plusieurs reprises sur l'importance de tout simplement essayer de faire quelque chose de différent pendant son processus créatif. Elle nous a confié que c'est en faisant un essai qu'elle a fini par mettre en place un de ses projets actuels.

«Well the picture... I don't know how it came. I said let me try. And then, I started to do the sea, the two paintings of the sea that I have. I took pictures of them and I started working on them. And then, somehow, I think it's working» (Alpha, H. #2)

À propos de la nécessité de faire des essais en création, elle a ajouté que la création requérait du courage et de la persévérance.

You have to be courageous, you have to go out and do it and you have to be persistent. It's very important to be persistent. If you're not gonna try and try and try again, you're never gonna get anywhere. Especially in doing something new. You have to work at it and do it. Even if the criticism is bad you continue and you continue. It's a lot of work! (Alpha, H. #2)

Nous pourrions ajouter au courage et à la persévérance dont parle Hannah, la résilience à laquelle nous avons fait référence précédemment. Encore une fois, il faut faire preuve d'une certaine forme de résilience pour trouver la motivation de continuer à créer, à explorer, à expérimenter malgré souvent la totale absence de reconnaissance extérieure. Le besoin d'agir semble être accompagné de courage, persévérance et résilience qui poussent un artiste à passer outre le doute et à être créatif dans le temps. Daniel l'exprime très bien dans l'extrait suivant :

C'est la durée, on peut être créatif « one shot » comme ça, mais ça ne compte pas. C'est fou parce que les dessins d'enfants qui sont si créatifs, ils comptent au moment où ils sont faits. Après ça, ça devient des souvenirs ça devient un peu désuet, mais c'est tellement extraordinaire. On dirait que ça ne compte pas un dessin d'enfant et pourtant on sait que ça compte, tandis qu'un artiste, lui, c'est sa durée, c'est sa vie (Sylvestre, D. #2)

Selon les témoignages que nous avons recueillis, la valeur de la créativité d'un artiste semble résider dans sa capacité à rester créatif dans le temps, de continuer à créer sur le long terme. L'artiste passe donc souvent par des phases de renouvellement qui l'empêche de stagner et de s'installer dans une recette. Marianne nous explique que pour elle un artiste ne doit pas se complaire dans le confort de ses réalisations ou dans la maîtrise trop exacte de sa pratique. Il doit aller ailleurs, se dépasser :

Ensuite un artiste se doit de continuer sa recherche de continuer son exploration y doit pas se plaire dans un confort non plus. C'est facile d'être dans une recette, c'est confortable d'être dans une recette et de continuer dans cette recette-là, mais c'est un piège. Il faut essayer constamment de se renouveler et d'essayer d'autres avenues. Je pense que c'est important pour soi-même et pour l'art en général et pour la culture d'une société que les artistes se renouvèlent et explorent leurs propres avenues. (Chevalier, M. #2)

Elle emploie le terme «recette» pour évoquer la facilité de rester dans un même endroit, dans un confort acquis avec le temps. Il nous paraît intéressant de faire ici un parallèle avec le monde de la gestion qui est souvent à la recherche d'une recette universelle pour garantir la créativité aux organisations. Marianne associe recette au confort et ultimement à une désuétude.

Marianne raconte qu'elle a vécu une de ces phases de renouvellement ou de repositionnement par rapport à sa pratique récemment. Voici comment elle qualifie cette expérience de changement :

J'étais tannée de faire des personnages. Je sentais que bon j'avais fait le tour de faire des personnages. Ce dont je me rends compte, ce que j'aime c'est vraiment, c'est de jouer avec les formes j'aime ça faire ça, ça me fait vraiment triper. Je pense que c'est important d'aller dans des trucs qui te font vibrer. Et bon les personnages j't'un peu tannée. Je sentais que là

j'avais le goût de faire de l'abstraction plus. Mais de la mi-abstraction encore parce que c'est un paysage que je veux faire. (Chevalier, M. #2)

Alors que lorsque nous parlions avec Hannah d'expérimentation et qu'elle semblait trouver que c'était un aspect de son travail qu'elle trouvait très agréable, Marianne qui est encore au début de carrière artistique ne partageait pas ce sentiment. Nous lui avons demandé si elle appréciait la constante recherche et expérimentation qui viennent avec la créativité et elle nous a avoué trouver ce processus souffrant. Voici ce qu'elle nous a confié.

Ah c'est très inconfortable, c'est très très inconfortable. C'est très souffrant, mais c'est nécessaire parce que sinon quand je sens... Ah oui il y avait ça aussi en faisant les créatures, j'étais dans une recette moi, j'étais tannée, je commençais à m'ennuyer. Je commençais à trouver ça plate parce que c'est tout le temps ça que je faisais. Ça, c'est autre chose donc là oui c'est souffrant, mais en même temps j'explore autre chose ça me fait du bien d'explorer autre chose. J'ai l'impression que j'avance, j'ai l'impression que je ne suis pas engluée dans un confort qui est comme plus une prison qu'un espace libre (Chevalier, M. #2)

Investigation

L'exploration et l'expérimentation dans le processus créatif de l'artiste sont des éléments clés. Nous associons le recours à ces deux pratiques au concept de l'investigation de manière générale.

Inconfort

Comme nous l'avons constaté à la lecture des extraits présentés ci-dessus, au concept de l'investigation vient se joindre celui de l'inconfort provoqué. Cet inconfort de

sortir des chantiers battus et de fuir la facilité du confort de la recette. Nous estimons que l'inconfort est une conséquence directe de l'investigation et que ces deux concepts doivent donc être présentés ensemble.

4.2.2.2 La nécessité de l'erreur

Au-delà de l'expérimentation et de l'exploration, lors de notre observation à l'Atelier Circulaire, Daniel nous a aussi affirmé avoir besoin de se tromper dans son travail. L'essai-erreur devient partie intégrante du processus et de la démarche créative.

Daniel m'a dit qu'il a eu 2-3 ans d'essais en lithographie sans bons résultats et qu'il ne veut pas essayer de faire de belles affaires. Il dit que là ça fonctionne. Il veut faire sa série de poussière en photolitho et réapprendre la technique pour le cours qu'il a à donner par la même occasion. Il teste donc de nouveaux matériaux et il est à l'aise avec l'essai. Il dit qu'il a besoin de l'erreur dans le quotidien. Il ne sait d'ailleurs jamais quand ça va fonctionner. (...) Il me dit qu'une grande partie de son travail est de l'essai/erreurs, la litho ce n'est pas comme la bicyclette. Pendant ses nombreux essais, il réajuste la presse pour avoir la bonne pression (JDB, 2015)

Impair et imperfection

Nous avons conceptualisé ce recours à l'erreur pour la créativité de l'artiste. Nous avons opté pour le concept de l'imperfection et de l'impair pour refléter la relation qu'entretient l'artiste avec la présence de l'erreur dans son processus créatif. Nous avons aussi appris que l'erreur est essentielle à la créativité et doit, elle aussi, faire partie du processus et de la démarche créative. Le processus créatif de l'artiste doit y être ouvert, lui laisser de la place et lui donner le temps d'apparaître sans la résoudre immédiatement. Comme nous l'avons découvert dans la section précédente dans les

témoignages des artistes interviewés, la créativité nécessite de l'inconfort. L'artiste doit apprendre à travailler avec l'inconfort non pas pour immédiatement rechercher une zone de confort, mais bien pour prendre le temps d'apprendre de cet inconfort et de découvrir de nouveaux éléments à travers celui-ci. Nous avons même appris qu'à certains moments nos participants avaient cherché à se déstabiliser et à sortir d'une zone de confort lorsqu'ils l'atteignaient. Marianne nous avait même confié qu'elle avait dû provoquer cet inconfort en changeant sa thématique dominante. Non pas par obligation, mais parce qu'elle avait ressenti le besoin de le faire. Ce tournant dans sa pratique prenait d'ailleurs du temps et causait beaucoup de doute et d'incertitude qui nécessitaient une grande période d'incubation, d'impairs et de réflexion avant de plonger dans la réalisation d'un projet.

4.2.3 Temporalité(s)

La question du temps revient souvent dans le discours des artistes que nous avons consultés. C'est probablement cette relation au temps qui rend l'explicitation de leur démarche et de leur processus créatif difficile. Tous s'entendent pour dire que le processus créatif lié à la création d'œuvres n'est pas linéaire. Même à l'échelle de la réalisation d'une seule œuvre, ils expliquent qu'il s'agit d'un très long processus qui varie d'une fois à l'autre. Cela remet aussi en cause la notion de finalité dans le travail de l'artiste.

I mean it's a long process; you cannot start and finish, for me you cannot start and finish on the spot. You know you have to give and take of what you're doing. You have to let it breath let it talk to you and then you talk to it and then when it's finished, it's finished. You know that if you touch it, it's gonna be ruined (Alpha, H. #1)

Tous incluent aussi une longue période d'incubation quand ils parlent de leur processus. La période de recherche et de réflexion entourant la réalisation d'une œuvre, d'un corpus d'œuvre ou d'un projet est aussi souvent longue et parfois elle trouve son origine dans des souvenirs lointains. Elle est aussi présente avant la réalisation d'un projet que pendant l'exécution de celui-ci.

Well the paintings... It took a lot to get to do these lines inspired by Tai Chi. It took years and years. I started doing Tai Chi 15 years ago. And I started doing these lines 15 years ago, but it wasn't going anywhere. It's just in the last 4-5 years that I thought of doing the hundred small paintings and the drawings (Alpha, H. #2)

Ensuite, c'est sur que comme le travail que je fais en ce moment, la production que j'ai commencé à faire et bien ça fait un an et demi que j'y pense alors... La créativité c'est ça aussi. Il y a énormément d'incubation avant de commencer le travail manuel. Il y a énormément d'incubation, de réflexion, même quand on ne s'en rend pas compte le cerveau roule. Tu ne t'en rends pas compte et tu solutionnes des problèmes même avant d'avoir mis des mains à la pâte. C'est de la visualisation, mais c'est aussi le cerveau qui roule et qui met les choses en place. Donc, je me sens prête en ce moment parce que ça fait un an et demi alors. J'avais proposé ce projet-là avant de tomber enceinte c'était en 2013, début 2014. On s'en va en 2016 donc ça fait longtemps (Chevalier, M. #2)

Cette conception différente du temps du processus créatif propre aux artistes nous renseigne sur deux aspects de notre recherche. Nous comprenons que le processus créatif s'inscrit dans une démarche créative plus large de l'artiste. Le processus créatif de l'artiste, en soit, comprend des finalités relatives à la réalisation de projets, d'œuvres, d'expositions, etc. La démarche créative qui englobe le processus créatif est donc composée des finalités inhérentes du processus créatif ce qui ne veut pas dire qu'elle a une finitude. Nous pourrions d'ailleurs affirmer que le processus créatif de l'artiste est itératif dans son essence. La démarche créative chez l'artiste n'a pas de fin au sens de finitude. Une démarche semble aussi longue que la carrière ou la capacité à créer de l'artiste. Le travail de l'artiste n'a pas de fin et ses réalisations ne

sont pas non plus des fins, mais plutôt des traces de son passage ou des pas franchis lors d'une longue marche. Nous pouvons donc associer le concept d'infinitude et d'itérativité aux temporalités qui marquent le travail de l'artiste tant sur plan de la démarche que du processus. Les artistes que nous avons rencontrés nous ont d'ailleurs dit qu'ils ne savaient jamais vraiment à l'avance ce qu'ils allaient créer. L'extrait suivant d'une entrevue menée auprès de Marianne représente bien ce dont il est question :

Ce qui est intéressant avec la créativité aussi c'est que souvent à la base tu as une idée de ce que tu veux faire, mais ça ne sera jamais ça. Parce que ce n'est pas toi qui décides, c'est comme l'œuvre d'art qui se présente à toi. Il y a souvent une rencontre et à un moment donné tu fais comme ah! Voilà! Il y a vraiment une présence et tu sais que c'est ça, tu le sens il y a vraiment un oui qui se manifeste et il n'y a plus de doute. C'est un peu comme quand on tombe en amour, c'est la même chose. Pour moi c'est tout ça la créativité. Il y a quelque chose de très irrationnel là-dedans, c'est difficile à quantifier, c'est difficile. C'est pour ça que souvent il y a énormément de penseurs, de philosophes qui ont élaboré là-dessus, qui ont réfléchi là-dessus parce que ce n'est pas quantifiable, ce n'est pas vérifiable. C'est difficile à saisir comme l'amour, comme la liberté. C'est abstrait, mais on le sait, on le sent, on le comprend de manière émotive, de manière illogique. C'est ça. Pour moi, c'est ça la créativité (Chevalier, M. #2)

Nous pensons souvent la réalisation de projet comme la résolution de celui-ci, mais chez l'artiste, tout projet est connecté au prochain et au précédent puisqu'ils sont faits en cohérence avec sa démarche.

Ininterruption

Il y a une certaine constance associée aux temporalités dans le travail de création des artistes. Ils nous ont tous affirmé que s'ils étaient capables, ils travaillaient

constamment sur leurs créations. Nous pouvons associer cet effort constant dans la démarche au concept de l'ininterruption. Que ce soit en laissant une trace visible ou de par la réflexion constante que nécessite la démarche, l'artiste travaille constamment. Il est toujours occupé, consciemment ou non, par sa démarche.

4.2.4 Recherche continue

Liée à l'incubation et à la temporalisation, la recherche continue fait partie intégrante de la création. Tout au long du processus créatif des artistes rencontrés, la recherche est impliquée. Bien que l'univers créatif doive être préservé à tout moment, les artistes avec qui nous avons discuté nous ont révélé qu'ils s'intéressaient à de nombreux domaines comme la psychologie, la musique, le Tai Chi. Ces autres champs d'intérêt accompagnent leur processus créatif et guident leur réflexion sans pour autant compromettre l'authenticité de leurs œuvres. La recherche continue guide souvent la pratique des artistes sans toutefois la corrompre par les découvertes qui en découlent.

Faut lire aussi beaucoup, sur divers sujets. Ça aussi ça aide à faire rouler l'engrenage. C'est sûr que dans moi ma pratique, je m'intéresse énormément au surréalisme, je m'intéresse beaucoup à l'automatisme, à tout ce qui est du domaine de l'inconscient, tout ce qui est Young, Pascal Quiniard que j'aime beaucoup, il y a un essayiste québécois que je lis beaucoup en ce moment c'est Bernard Gervais. Il vient de l'UQAM lui aussi. Il y a tout l'effet de la mémoire, le stockage de données dans la tête je trouve ça intéressant aussi. Parce que dans mon travail j'utilise un stockage de vieilles images pour refaire des nouvelles images tu sais c'est un peu comme un dj qui utilise du « sampling » pour créer. C'est un peu la même chose le collage. Parce que ma technique de base c'est du collage. (Chevalier, M. #2)

Daniel a aussi expliqué que de pousser sa réflexion par rapport à sa pratique et à sa démarche était aussi une part importante de la recherche :

Mais c'est sûr que c'est autre chose maintenant c'est à l'intérieur même du travail c'est quoi la représentation, c'est quoi le rapport au corps, c'est quoi le geste, c'est quoi l'espace. Oui ça c'est toujours là, mais je ne suis pas un artiste conceptuel. Les choses sont là, je les sens ces dimensions-là. Quand ça marche, on ne peut pas trop l'analyser, mais c'est probablement tous ces rapports-là à l'espace, à la couleur, à la forme, au sens, à la trace. Dans le fond, c'est ça. Moi j'aime bien travailler et que la trace reste là, mais je ne suis pas un gestuel avec un grand pinceau et voilà. Mais toutes ces notions-là sont en jeu. Mais je pense que ça c'est le travail d'un artiste. Le cœur, quand on pense plus et qu'on est au travail, c'est ça. C'est de faire intervenir tout un vocabulaire qui est à la fois universel, il y en a une partie qui est universelle, mais qui est personnelle. Celui qu'on s'est accaparé tu sais la trace, la surface, la matière, la représentation tout ça c'est donné on connaît l'histoire de l'art est là, mais on s'en approprie quelques-uns par choix et il y en a qui nous tombent dessus et on se dit on ne les questionnera pas parce qu'on se sent confortable là-dedans. Ça aussi c'est l'autre défi des fois quand tu es confortable ce n'est pas correct et en même temps quand c'est inconfortable là tu le sens que tu l'as, tu comprends? C'est des jeux de miroirs comme ça c'est ça le travail de la création, de l'artiste. C'est l'appropriation personnelle d'un langage universel, d'un vocabulaire (Sylvestre, D. #2)

Dans cet extrait Daniel apporte aussi un élément marquant, la connaissance de son héritage. Dans son cas il est question de l'héritage de l'histoire de l'art et du domaine de la culture. Il est conscient de tous ces questionnements qui ont marqué les artistes de tous les temps. Il parle de s'approprier un langage universel dans son travail de création. Nous estimons que cette piste de réflexion est riche, car elle donne de la profondeur à la notion de recherche continue. Les artistes devraient donc faire de la recherche en continu pour développer leur pratique future, mais ils doivent aussi connaître bien l'histoire de leur discipline pour situer leur démarche et créer en tout temps.

Hannah nous a expliqué que tout comme se faire confiance et se laisser guider par une intuition en création, la recherche est très importante :

«Il faut vraiment aller tout le temps avec ce que tu sens. To be aware. Faut avoir confiance en soi et même si quelqu'un te dit hein c'est quoi ça. Et chercher, faire de la recherche» (Alpha, H. #1)

Faisant office d'une forme de recherche continue, le voyage prend aussi une place importante dans le parcours des artistes que nous avons rencontrés. Marianne a vécu une expérience particulière durant un séjour en Écosse qui a fait évoluer rapidement sa pratique. Le voyage est particulièrement présent dans le discours d'Hannah :

«Ben bien sûr quand j'ai commencé à faire l'eau-forte et le printing ça a changé bien sûr parce que c'est plus, c'est plus concentré et puis la photo aussi dans mes voyages, j'ai pris plein de photos» (Alpha, H. #1)

La recherche continue est centrale tant dans la démarche que dans le processus créatif et elle fait partie du concept d'investigation que nous avons présenté précédemment.

4.3 Contraintes de ressources

Nous l'avons mentionné auparavant, la résilience fait partie de la créativité de l'artiste. Elle permet de continuer, et ce, malgré parfois l'absence totale de reconnaissance de leur travail ou encore de forme de rémunération. Le manque de ressources financières est un sujet qui revient constamment lorsque nous parlons avec des artistes. Ce manque de ressource rend leur vie très difficile par moment et se transforme même en entrave à leur créativité. Les artistes doivent souvent adapter

leur élan créatif à leur réalité financière. Qui sait ce qu'ils créeraient sans contraintes financières? Marianne nous a expliqué de quelle façon cette contrainte s'est manifestée dans son travail de création :

Je suis là-dedans dans le sens qu'il y ait une pérennité dans le temps de ce travail-là. Faut pas que ce soit amoché à la première affaire. (soupir) Je pense à ça parce que je n'ai pas envie de mettre de l'argent, ça coûte cher, et je n'ai pas envie de mettre de l'argent dans la poubelle peut-être en partant. Je sais que c'est poche penser comme ça en tant qu'artiste, ça brime un peu. Parce que je regarde par exemple chez ArtPrime les expos hyper créatives avec du papier, tu sais des trucs incroyables. Mais après ça, quand tu prends cette expo-là, tu veux la faire voyager, bonne chance! Tu sais il faut que tu penses à ça. Jusqu'à maintenant, mes expositions je ne les ai pas tant proposées ailleurs pi c'est important ça dans le travail d'un artiste. Il faut faire voyager les expositions, il faut les montrer. Même si c'est la même qui roule depuis des années, c'est pas grave il faut que tu la montres. Jusqu'à maintenant, j'ai tout fait en papier, j'adore travailler sur le papier ça c'est quelque chose que je trouve triste par exemple. Mais quand c'est des petits trucs en papier, ça va, mais quand c'est des grands trucs en papier... (Chevalier, M. #2)

Nous avons senti que cette décision de changer de médium pour des raisons pratiques et financières avait peiné Marianne, car la réalisation de son projet ne dépendait plus uniquement de son envie de représenter son univers. N'oublions pas aussi que de nombreux artistes ne présentent pas leur travail pendant longtemps faute de bourses ou autres formes de revenus. Plusieurs artistes en art visuel, comme Marianne et Daniel, cumulent les emplois. Seule Hannah nous a admis ne plus avoir besoin de travailler pour vivre. Nous estimons que son discours autour de la créativité est influencé par sa liberté financière. Elle mentionnait que la création était une source pure de joie pour elle et qu'elle n'avait pas à avoir peur de créer. Nous pouvions percevoir une délivrance dans son discours que nous pouvons associer à sa liberté financière ou encore à la maturité de sa pratique. Comme dans le cas de la réalisation de projets en organisation, le manque de ressources est un frein à la créativité. Seulement, pour les artistes il n'empêche pas pour autant la mise en exécution de

projets. L'envie et le besoin de créer leur offre la résilience et la persistance qui leur faut pour continuer d'agir.

Cet extrait illustre parfaitement la force de ce besoin et la persistance de l'agir.

« Because you're judged even if you're badly judge you're gonna continue anyway. You say ok they say it's no good, who cares I'm gonna continue anyway. You know?!» (Alpha, H. #2)

4.4 Lieu

Un des lieux autres que l'atelier qui a été mentionné par deux des artistes rencontrés est la bibliothèque. En plus de leur procurer une tranquillité, un calme et du silence, les bibliothèques sont une source inépuisable pour leurs recherches. Ce sont des lieux qui leur permettent d'avoir accès à une foule d'informations pour alimenter leurs périodes d'incubation. Durant les moments de pause, ils peuvent se plonger dans des livres et approfondir leurs champs de connaissance dans différents domaines de recherche. Daniel explique, dans l'extrait suivant, comment il exploite les richesses dont regorge la bibliothèque pendant ses moments de créations :

Un endroit particulier c'est la bibliothèque, n'importe quelle bibliothèque, une table, un local, des livres. Souvent je fais mes découpages en édition, je les fais là parce que bon je m'installe. Je ne serai pas dérangé par rien pendant deux heures et si je veux prendre un break, je prends un livre d'art et je pars sur d'autres choses (Sylvestre, D. #2)

L'accès à l'information et à la connaissance est un bon exemple de ce que nous pouvons apprendre du processus créatif en étudiant le travail d'artiste. L'extrait précédent nous permet également de saisir la pertinence des processus de

divergence/convergence dans le processus créatif. Comme en gestion nous pouvons constater que la divergence et la convergence font partie du processus créatif de l'artiste. L'extrait suivant présente une journée idéale de création pour Daniel lorsqu'il est chez lui :

Moi je travaille bien le matin. Disons dans le cas d'une semaine de relâche, où les enfants ne sont pas là, à 7h du matin je vais descendre à 7h le matin devant mon ordi ou même si je n'ai pas à partir je vais m'habiller sale, je vais travailler à l'huile je vais faire mes grandes journées et après ça je prends mes break, je joue de la guitare et je recommence à travailler. La journée parfaite, je vivrais comme ça tout le temps (...) Je peux faire 6 heures de base dans ma journée. Avec des pauses. Deux heures sur l'ordi, travail de la maison, je vais à Circulaire, je reviens, je prépare mes choses (Sylvestre, D. #2)

4.4.1 Solitude

Un des besoins souvent évoqués par les artistes rencontrés quand nous leur demandions de quoi avaient-ils besoin comme espace pour créer est le besoin de solitude. Ce besoin outrepassait souvent même les besoins matériels ou les besoins en terme d'espace de travail. Nous avons été relativement surpris d'apprendre que la solitude prenait une très grande place dans leur travail étant donné que nous avons été les observer travailler dans un atelier collectif. Hannah et Marianne ont souligné dans les extraits suivants à quel point la solitude faisait partie intégrante de leur processus créatif :

I just have to have my space, it doesn't matter where. I can work in a small room, I can work in my basement, I can work in my studio, I can work when I travel, I can work on small things. I'm always working really, but I need my space, I need to be alone. That's the only thing, I can't work with anybody with me (Alpha, H. 1)

C'est sûr que dans mon idéal ce serait de travailler dans un atelier toute seule, j'ai besoin de travailler toute seule dans une pièce. Je me rappelle quand je travaillais chez Engramme j'étais là toute la journée pi j'étais seule toute la journée pi je filais le parfait bonheur (Chevalier, M. #2)

Cette découverte est d'autant plus surprenante parce qu'en organisation, nous ne sommes pas fréquemment seuls. Surtout avec les aménagements de type *open space* qui se répandent et qui sont souvent maintenant plus la norme que l'exception. Nous l'avions mentionné quand il était question de l'incubation nécessaire au travail d'artistes. Parfois, la prise de recul doit se faire physiquement. Hannah nous avait confié qu'elle avait eu à se retirer de l'Atelier Circulaire pour près de huit mois. Cette prise de recul lui avait permis de travailler sur un autre projet. Elle avait tout simplement ressenti le besoin de se retirer. Il y a donc une coexistence des concepts d'isolement et de socialisation dans le travail de l'artiste. Nous pouvons même dire que cette coexistence se traduit parfois comme une tension qui ressemble souvent à celle que nous avons exposée précédemment, soit l'adaptation et la préservation de la démarche.

Un autre élément qui est une propriété de la dimension du lieu de création est la communauté de gens partageant ce même désir de créer. Les trois artistes à qui nous avons parlé nous ont tous mentionné que même s'ils valorisaient la solitude par-dessus toute autre spécificité, ils appréciaient les rencontres que le lieu occasionne. C'est parfois leur contact le plus précieux avec le milieu et leurs pairs. Cela implique aussi une forme de transfert et d'échange de connaissances. L'Atelier Circulaire qui est l'atelier collectif de prédilection d'Hannah et Daniel comprend aussi des mentors qui ont un grand savoir des techniques comme l'impression d'eau forte ou de lithographie. La présence des mentors Paule et Carlos constitue un atout précieux pour la communauté de créateurs qui veulent constamment expérimenter et apprendre. Il y a dans ces formes de partage une rencontre des démarches créatives.

L'Atelier Circulaire qui est un milieu de travail oui ça, ça marche parce que je me rends compte que ces temps-ci c'est l'endroit le plus précieux pour moi. La communauté, d'autres gens qui ont les mêmes besoins, désirs de créer, de faire une œuvre. Certains de façon plus, comment dire, les carrières sont différentes en même temps il y a tout le paradoxe. Il y a des gens qui font beaucoup, et que ce n'est jamais vu, ce n'est pas assez bon, disons-le comme ça, pour aller en exposition. Je peux même m'inclure là-dedans c'est pas un jugement de valeur. C'est quelque chose que j'observe. Il y en a d'autres qui veulent toujours exposer, ils sont toujours, comment dire, pas de la manigance, mais ils sont plus carriéristes dans le bon sens du terme. Mais le milieu me stimule, oui, si je vois un artiste intéressant sur le plancher en lithographie. Il y avait un gars, Pierre Durette, un artiste qui avait une certaine notoriété, un jeune homme qui était là, il travaillait pi la ah wow c'était cool, c'était intéressant. Et le fait qu'il s'intéressait à ce que je faisais et de bonne discussion, ça ouais ça m'aide, ça m'influence. Les pairs qu'on choisit. Finalement, c'est un atelier communautaire, c'est drôle. Les gens qu'on peut trouver agréables même si on trouve que leur travail ne nous parle pas, c'est toute sorte de vases communiquant. Mais alors ce milieu-là oui me stimule, me stimule à devenir un meilleur graveur, à m'intéresser au travail des autres (...) C'est sûr qu'au pôle de Gaspé, les galeries sont très accessibles. Je passe souvent chez Clark (Sylvestre, D. #2)

Isolement et socialisation

Nous rattachons ces allers-retours entre le besoin de solitude et le besoin d'être entouré de ses pairs aux concepts d'isolement et de socialisation. Comme dans le cas de l'adaptation et de la préservation et du laisser-aller et du contrôle il s'agit de la délicate recherche d'équilibre entre l'isolement et la socialisation pour enrichir la démarche de l'artiste.

4.4.2 Caractéristiques du lieu

Quelques éléments relatifs au lieu étaient mentionnés plus fréquemment par nos artistes. Par exemple, la luminosité, la grandeur de l'espace, un espace épuré, la présence de surfaces blanches. Voici quelques extraits qui reprennent ces critères du lieu :

À l'atelier, tout le monde travaille sur des tables longues. C'est une aire ouverte avec des espaces réservés à la lithographie, à la sérigraphie, au multimédia. Le plus grand espace est toutefois réservé à la gravure. C'est dans cet espace qu'Hannah travaille le plus souvent quand elle vient. Il y a de grandes fenêtres près des énormes presses. Il y a aussi des plantes le long des fenêtres et quand on regarde au loin on a une vue sur Montréal (JDB, 2015)

Je réfléchis à tous les endroits où je me suis laissée aller et où j'ai travaillé fort. Quand j'étais à la maîtrise, on avait un grand lieu où tout le monde avait sa place, sa cimaise pour séparer les ateliers. Les Ateliers du roulement à billes, c'est une ancienne usine de bering c'est tout en ciment, il y a des grosses portes de garage. Mais c'est très grand et chaque étudiant est séparé par des cimaises, c'est nous qui faisons nos cimaises en arrangeant notre coin. C'était très cool parce que je pouvais afficher mes affaires partout, j'avais vraiment un regard constant sur mon processus ça je trouvais ça vraiment cool. J'étais toute seule dans mon coin. Vers midi, on se rejoignait toute à la cuisine et on mangeait ensemble la. C'était vraiment chouette ça, c'était des belles années. Quand je suis allée en Écosse aussi, c'était très neuf les ateliers en Écosse aussi et j'ai beaucoup travaillé. Ils ont comme des grandes tables en plexiglas blanc pi c'était super clean et blanc et je pense que ça m'aide beaucoup aussi quand il y a beaucoup de blanc. Parce que mon travail est en noir et blanc à la base donc ça m'aide c'est comme une grande feuille blanche ça m'aide à placer mes éléments de manière plus... j'ai un regard d'ensemble et je rentre plus dans mon travail quand il y a moins de stock (Chevalier, M. #2)

Une des caractéristiques du lieu qui a semblé très importante pour les artistes interviewés est le calme du lieu où ils travaillent.

«Les murs de l'atelier sont blancs et c'est plutôt silencieux sauf pour le bruit de la ventilation qui devient rapidement un bruit de fond. (...) Les gens sont calmes sans être lents pour autant. Ils sont concentrés sur leur projet» (JDB, 2015)

Il fait une vingtaine d'opérations à répétition, ça demande de la précision et de la tranquillité me dit-il. Il ajoute que le lieu doit aussi être paisible. Il dit que quand il travaille, il est au cœur de la réalité. Il est dans un monde intérieur, il n'a pas besoin de radio ou de musique (JDB, 2015)

Nous avons été témoin du calme qui régnait dans l'Atelier Circulaire, malgré la présence de plusieurs artistes en même temps. Il semble exister une sorte de consensus parmi les artistes. Tout le monde travaille dans le calme, personne ne crie, ne parle fort, ne fait de mouvement brusque ou encore ne marche rapidement. L'image que nous pouvons avoir d'un espace partagé où tout le monde s'affaire à l'ouvrage dans un bourdonnement continu n'est pas ce que nous avons vu lors de nos visites. Bien sûr, peut-être que certains jours sont plus trépidants et bruyants, mais n'oublions pas que chaque artiste travaille à son rythme et sur un projet différent. Tous ne sont pas plongés dans une large production d'œuvre pour une exposition pressante. Les temporalités des processus se superposent, mais ne se ressemblent pas. En observant l'organisation singulière qu'est l'Atelier Circulaire, nous assistons à une isochronie des projets individuels.

Le tableau suivant correspond à une synthèse de l'analyse de données présentée ci-dessus. Nous pouvons y retrouver les quatorze concepts en «i» découlant des trois grandes sous-sections de l'analyse de données; la démarche, le processus créatif et le lieu. Il présente aussi une description de ces concepts et des extraits d'entrevues qui illustrent leur validité et leur pertinence.

Tableau 4.1 : Synthèse

Concepts en «i»	Descriptions	Citations
Inclination	Disposition ou intérêt précoce, souvent dès l'enfance pour une activité artistique.	«Alors moi c'est ce parcours-là. Toujours dessiné, tout le temps, tout le temps» (Sylvestre, D. #1, 2015) «You know I even had my parents give me a letter from when I was growing up and all I wanted was paint and drawing it was always there» (Alpha, H. #2, 2015)
Incarnation	Nous comprenons ici l'incarnation comme étant l' <i>embodiement</i> d'une technique artistique qui permet de représenter l'univers créatif de l'artiste.	«T'sé quand tu rencontres quelqu'un que ce soit un homme ou une femme, une amie avec qui tu t'entends très bien, une chimie, toute est en place pi tu fais comme, ah je l'aime cette personne-là. Bon ben quand tu trouves TA technique de travail c'est la même chose. Tu le sens des orteils à la tête. Vraiment là, ça s'enligne. C'est vraiment ça que j'ai ressenti quand j'ai utilisé la technique de ce prof-là. Et à partir de ce moment-là en 2003-2004, je fais ce travail-là depuis ce temps-là. J'utilise cette technique-là» (Chevalier, M. #1, 2015)
Identité		«Tandis que les artistes sont toujours un peu égaux à eux-mêmes la c'est sur qui a des compétitions, ils ont des angoisses tu sais a pourquoi elle pourquoi lui je suis bon je ne suis pas bon... mais je trouve la quête plus authentique dans le travail d'artistes.» (Sylvestre, D. #1, 2015)

		<p>«Mais nous dans notre métier oui ça fait appel à notre imagination, à du guts, à de la culture, à la curiosité, mais faut faire quelque chose, tu ne peux pas être créatif on ne peut pas s'annexer ce mot-là.» (Sylvestre, D. #2, 2015)</p>
Ipsité	N'être que soi-même.	<p>«je trouve que j'ai un bon angle j'ai un bon angle parce que je ne peux pas être, on ne peut pas être ce qu'on est pas la on ne peut pas se forcer» (Sylvestre, D. #1, 2015)</p> <p>«Ça, c'était mon problème à moi. Moi j'aurais été, si j'avais pu, j'adorais l'illustrateur Sempé j'avais un style un peu à la Sempé au début, une forme d'univers un peu délicat, dans les détails. Et c'est sur je me suis quasiment attaché les mains pour ne pas rentrer dans son univers, et l'avoir. Je ne peux pas faire ça tu sais parce qui fait développé son propre univers même si y'est pas bon tu sais c'est ça le paradoxe.» (Sylvestre, D. #2)</p>
Intériorité	Faire appel à ses émotions, son instinct et aller à l'intérieur de soi pour en sortir quelque chose qui dans ce cas est de créer.	<p>«il faut vraiment aller tout le temps avec ce que tu sens. To be aware.» (Alpha, H. #1, 2015)</p>
Intégrité	Faire preuve d'authenticité, être fidèle à soi même et	<p>«comme artiste on travaille toujours un peu plus pour la cause tu sais, pour la culture tiens voilà c'est ça j'en ai toujours faite plus que le client demandait parce que c'est de mon rapport à moi à la culture. Je fais bien mon travail parce que ça sert à tout le monde, parce que ça remonte le niveau. Cette exigence-là elle est très ancienne elle</p>

	agir en fonction d'une exigence qui vient de soi et qui répond à un certain nombre de critères moral et éthique.	est très gauchiste très mes années la vingtaine tu sais on va changer le monde une journée à la fois. Alors ça, c'est l'input, c'est l'input mais (pause) pour bien travailler tout simplement. (pause) Je pense que les artistes aiment bien travailler» (Sylvestre, D. #1, 2016)
Itérativité	Procéder en faisant plusieurs aller-retour et répétitions pendant son processus créatif.	«I start. And then, for instance, I was working on these, I made plenty, plenty, plenty and I put them aside. And then I get them out again, after a few days. I work on them some more, and then I put them aside. And then I look at them. I mean it's a long process; you cannot start and finish, for me you cannot start and finish on the spot. You know you have to give and take of what you're doing. You have to let it breath let it talk to you and then you talk to it and then when it's finished, it's finished. You know that if you touch it, it's gonna be ruined.» (Alpha, H. #2, 2015)
Infinitude	Travailler sans fin en vue et sans viser une fin. Caractère de la démarche de l'artiste.	«A : And the work of an artist, how would you describe it. H : It's a love of creating. It's a life of creating. » (Alpha, H. #2, 2015) «on peut être créatif one shot comme ça, mais ça ne compte pas, ça ne compte pas. C'est fou parce que les dessins d'enfants qui sont si créatifs, ils ne comptent au moment où ils sont faits. Après ça, ça devient des souvenirs ça devient un peu désuets, mais c'est tellement extraordinaire. On dirait que ça ne compte pas un dessin d'enfant et pourtant on sait que ça compte, tandis qu'un artiste lui c'est sa durée, c'est sa vie» (Sylvestre, D. #2, 2015)
Ininterdiction	Se laisser aller, ne pas	«if you think too much with the left brain, then you have to be very reasonable and creativity you have to really just work and go all the way. Let your feelings go, have

	<p>s'imposer de barrières et d'interdit. Travailler sans se censurer et en faisant preuve d'ouverture pour se permettre d'explorer plusieurs champs à la fois.</p>	<p>no boundaries» (Alpha, H. #2, 2015)</p>
<p>Incubation</p>	<p>Moment de retrait associé à la réflexion. À divers moments, durant le processus créatif et souvent précédant l'action ou la production matérielle d'une oeuvre.</p>	<p>«La créativité c'est ça aussi. Il y a énormément d'incubation avant de commencer le travail manuel. Il y a énormément d'incubation, de réflexion, même quand on ne s'en rend pas compte le cerveau roule. Tu ne t'en rends pas compte et tu solutionnes des problèmes même avant d'avoir mis des mains à la pâte. C'est de la visualisation, mais c'est aussi le cerveau qui roule et qui met les choses en place.» (Chevalier, M. #2, 2015)</p>

Investigation	Nous comprenons ici le terme investigation comme comprenant l'expérimentation et l'exploration.	<p>«Souvent je fais mes découpages en édition, je les fais là parce que bon je m'installe. Je ne serai pas dérangé par rien pendant deux heures et si je veux prendre un break je prends un livre d'art et je pars sur d'autres choses.» (Sylvestre, D. #2, 2015)</p> <p>«Well the picture... I don't know how it came. It's just that... I said let me try. And then, I started to do the sea, the two paintings of the sea that I have. I took pictures of them and I started working on them. And then, somehow, I think it's working.»</p> <p>«maintenant c'est Circulaire, mon blogue, mes carnets, la peinture que je recommence pour que ça (pause) un alimente l'autre maintenant je veux que toute s'alimente il n'y a rien de parallèle dans le fond c'est ça maintenant les buts de ma démarche créative tu sais je fais de tout» (Sylvestre, D. #1, 2015)</p>
Inconfort	Ne pas tomber dans l'aisance et aller vers l'inconnu. Ne pas faire trop souvent la même chose et aller vers le changement et l'inattendu.	<p>«Well you see I always tried, and tried and always trying something different. It's whenever I do something and I've done it, I get comfortable with it. I have to create something else. Otherwise it's boring.» (Alpha, H. #2, 2015)</p>
Imperfectio n/impair	Ne pas viser la perfection et accepter la nécessité de l'erreur. Se	<p>«Je n'aime pas le cute, je n'aime pas l'esthétique, je n'aime pas le mignon, je n'aime pas l'illustration pour enfants, j'aime pas le oh so wonderful, so mignon. Ça, je n'aime pas ça.» (Sylvestre, D.)</p>

	laisser surprendre par la valeur qui peut venir de ce qui semblait être une erreur.	
Isolément/ Socialisa- tion	Avoir besoin de moments de retrait et de moments en communauté.	<p>«C'est sûr que dans mon idéal ce serait de travailler dans un atelier toute seule, j'ai besoin de travailler toute seule dans une pièce. Je me rappelle quand je travaillais chez Engramme je restais là toute la journée et j'étais seule toute la journée et je filais le parfait bonheur.» (Chevalier, M. #2, 2015)</p> <p>«I'm always working really, but I need my space, I need to be alone. That's the only thing, I can't work with anybody with me.» (Alpha, H. #2, 2015) /</p> <p>«But here, a part that is printing and you can get this part of the work done, it's very nice to interact with other artists. So this is very important it's a beautiful, it's very beautiful place to be a member.» (Alpha. H. #2, 2015)</p> <p>«À l'Atelier Circulaire qui est un milieu de travail oui ça, ça marche parce que je me rencontre que ces temps-ci c'est l'endroit le plus précieux pour moi. La communauté, d'autres gens qui ont les mêmes besoins, désirs de créer, de faire une œuvre» (Sylvestre, D. #2, 2015)</p>

CHAPITRE V

ANALYSE ET DISCUSSION

Dans la partie suivante, afin de finalement répondre à notre question principale de recherche (en quoi le travail comme œuvre nous renseigne-t-il sur la créativité organisationnelle) nous allons reprendre les quatre sous-questions de notre cadre conceptuel. Nous allons émettre une proposition d'interprétation de nos résultats afin de répondre à chacune d'entre elles. Autrement dit, nous essayerons de comprendre qu'est-ce que la présentation de nos résultats nous apprend en matière de travail créatif, de finalité du travail, de processus créatif et de lieu? Pour ce faire, nous reprendrons les éléments venant de la présentation de nos résultats énoncés dans la partie précédente et nous ferons une analyse en profondeur en communication régulière avec nos sous-questions. Nous poursuivrons cet exercice en prenant les éléments de notre analyse et vérifiant si la littérature en gestion en fait déjà mention. Si c'est le cas, nous serons donc en mesure d'affirmer que cette piste de réflexion mérite d'être considérée davantage, car elle s'avère importante. Sinon, si un élément que nous avons découvert n'est pas discuté dans la littérature, nous déterminerons si peut-être il serait judicieux de s'y intéresser dans des recherches ultérieures.

En analysant la démarche de l'artiste, nous verrons qu'elle est associée au travail prescrit tandis que le processus, lui, est plutôt associé au travail réel. Nous nous attarderons à la dimension du lieu qui est transversale en répondant à notre quatrième et dernière sous-question.

5.1 La démarche

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre présentation des données nous a permis de faire un lien entre le travail prescrit et réel dans le travail de l'artiste. Nous l'avons vu, le travail prescrit chez l'artiste est plus proche du travail autoprescrit. Sa « prescription » lui vient d'un besoin et d'une envie de représenter son univers créatif qu'il a longtemps cultivé de la façon la plus intègre possible et par le biais d'une technique qu'il incarne elle aussi depuis longtemps. Ces éléments qui composent l'autoprescription du travail chez l'artiste appartiennent à sa démarche. Le travail prescrit de Dejours devient alors le travail autoprescrit dans le cas de l'artiste et celui-ci prend en fait la forme de sa démarche. La section suivante présente l'analyse de la démarche de l'artiste à la lumière de la théorie de Dejours et en répondant à notre première sous-question.

Q1 : En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le travail comme œuvre ?

Nous répondrons à la question « en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le travail comme œuvre ? » en faisant des parallèles avec le travail prescrit et le travail réel de Dejours en psychodynamique du travail. Nous analysons le travail de l'artiste en considérant que le travail prescrit se rapproche de la démarche artistique et le travail réel du processus créatif. Nous devons cependant déjà rectifier un élément. La démarche de l'artiste, comme nous l'avons mentionnée, est très intime et vient de l'artiste lui-même. Il serait donc plus exact de parler d'une forme d'autoprescription du travail quand on parle du travail prescrit en ce qui a trait au travail de l'artiste. Les trois artistes que nous avons rencontrés semblent travailler à représenter plusieurs visions de leur univers créatif, et ce, souvent sans forme de reconnaissance et d'encouragement venant de l'externe. N'oublions pas non plus que ces formes d'automotivation et d'autoprescription chez l'artiste sont très souvent accompagnées

d'une absence ou d'une très faible rémunération. Nous avons donc opté pour un modèle d'autoprescription qui est en fait en lien avec une «prescription de soi» et que nous pourrions qualifier de «self-prescription». Nous choisissons self-prescription parce que la littérature en psychodynamique du travail sur le concept d'autoprescription l'associe à l'hyperperformance, la recherche de l'excellence et à la souffrance associée à l'hyper-subjectivation au travail. La self-prescription, comme nous l'entendons à ce stade-ci de notre analyse, va au-delà du besoin de motivations extrinsèques et intrinsèques. Très peu d'artistes peuvent aussi affirmer ressentir une reconnaissance soutenue de la part du milieu des arts visuels. Pourtant, leur capacité à créer au quotidien demeure. Le besoin de créer se transforme en une forme de persistance qui leur permet de continuer. L'identification de la self-prescription du travail chez les artistes est probablement l'élément le plus important ressortant de notre analyse.

Il y a un autre parallèle à faire avec le travail prescrit et le travail réel de Dejours. Les prescriptions du travail en organisation sont au cœur de la perte de sens du travail chez de nombreux employés. Elles prennent souvent la forme de procédures, techniques et formules de standardisation et sont très répandues dans les organisations contemporaines. Leur mise en place témoigne d'une tendance de l'entreprise à se détacher de la recherche de sens. Les employés sont tenus de répondre aux exigences du travail prescrit en ayant recours à ces «outils» standardisant leur travail et non à une réflexion soutenue. Il y a donc souvent une déconnexion qui se fait entre le travail prescrit et le travail réel qui est vécu et effectué par l'individu. Dejours explique que :

(...) c'est une situation mentalement anormale que d'agir conformément à des ordres qui non seulement sont imposés de l'extérieur, mais dont en plus on ne comprend parfois ni la finalité ni la logique. L'ordre imposé de l'extérieur, quelquefois anonyme, ne se manifeste pas une fois seulement (ce qui serait sans doute supportable), mais imprègne progressivement

toute la vie au point que l'activité du corps et parfois de l'esprit ne soit plus dirigée par son chef d'orchestre naturel, c'est-à-dire le désir, mais par une volonté extérieure, imposée par l'intermédiaire de l'organisation du travail, qui entre en collision avec le désir pour lui prescrire l'ennui. (Dejours, C. 2012, p.151)

C'est ce qui nous ramène à la résistance rencontrée par l'employé face au travail prescrit dont il est question chez Dejours. Cette résistance qu'il associe aussi à une forme d'aliénation est constante et bien que l'individu travaillant doive souvent trouver une manière d'arriver à exécuter la tâche qu'on lui a prescrite, cette rencontre avec une forme de résistance chez lui vis-à-vis la tâche à remplir peut se traduire en souffrance au travail. Les écrits sur la souffrance au travail sont nombreux ; ils incluent la souffrance de l'employé face à la prescription de l'organisation, mais aussi la souffrance de l'employé générée par son auto-prescription du travail. L'autoprescription du travail est souvent mise en lien avec la recherche de l'excellence chez l'individu et les exigences de la performance.

Encore une fois, l'autoprescription du travail ne semble donc pas être le terme le plus adapté si nous cherchons à comprendre le travail de l'artiste. Bien sûr, il y a souvent une forme de souffrance qui est liée à la création, surtout quand il est difficile pour l'artiste de représenter son univers comme il le souhaiterait. Cependant, cette souffrance n'est pas associée à la recherche de l'excellence personnelle mise au profit d'une organisation qui ne peut redonner la reconnaissance nécessaire à l'individu vu l'effort qu'il a dû mettre. De plus, l'organisation capitaliste dans sa forme la plus courante vise souvent à faire travailler ses employés pour rentabiliser les intérêts financiers de ses actionnaires et non à légitimer le travail de ses employés. L'autoprescription du travail dans ce contexte, touche principalement un individu travaillant inlassablement en quête de reconnaissance et d'excellence pour une organisation qui ne lui donnera jamais assez en retour qui pourrait venir justifier l'effort produit et donner un sens à son travail. Aubert et Gaulejac (Aubert, N. et Gaulejac, V. 2002, p.178) font d'ailleurs référence à une «brûlure interne» ou

épuisement professionnel qui survient lorsque la relation que l'individu entretient avec son organisation ne lui rapporte pas autant que ce qu'il a investi. Les auteurs expliquent que ce mal affecte particulièrement les personnes ayant mis un maximum d'effort à la réalisation d'un objectif.

L'artiste travaille pour lui-même, son milieu, la société et son histoire de l'art. Plus que dans le cas de l'entrepreneur, l'artiste travaille pour lui par besoin de représenter sa vision du monde, et ce, sans nécessairement considérer ses intérêts financiers, ceux du marché ou les avantages de la concurrence et autres facteurs externes qui s'insèrent dans une logique de marché. Nous sommes au fait qu'il existe en effet des artistes qui travaillent en connaissance et en fonction de la logique du marché de l'art, mais ce n'est pas le cas de ceux que nous avons rencontrés et nous sommes d'avis qu'il ne s'agit que d'une faible minorité. La notion de la réussite chez l'artiste est alors très loin de celle de l'employé en organisation qui a intériorisé les normes de performance de son organisation et qui tente tant bien que mal d'y faire face. L'artiste, d'après les témoignages que nous avons récoltés, a peu souvent le sentiment d'avoir réussi une œuvre entièrement. La recherche de la représentation idéale de son univers varie et évolue. C'est ce qui fait en sorte qu'un artiste a souvent toujours créé et souhaite toujours pouvoir créer. Une chose qui le rapproche de la reconnaissance d'une forme de réussite personnelle est la préservation de son authenticité et de son intégrité. Parallèlement, cette puissance créatrice immuable rejoint les propos d'Yves Clôt (2014, p.87) qui fait référence à Dejours (2010, p.154-158), en expliquant qu' : «une grande «puissance de travail» peut être obtenue au prix d'une «exigence impitoyable» à l'égard de soi-même». Cette exigence impitoyable est son intégrité et sa conscience professionnelle. L'intégrité de l'artiste est dictée par lui-même en respectant la tradition de son métier et, dans notre cas, l'histoire de l'art. C'est sa «self-prescription». Il se doit de travailler à créer une œuvre authentique, authentique et finalement unique parce qu'elle représentera en partie sa vision du monde.

Si nous reprenons les écrits sur la valorisation du travail et de l'humain de Gomez (2013), nous pouvons observer que le travail de l'artiste est aussi composé des trois dimensions : subjective, objective et collective du travail. Nous pouvons ainsi lui reconnaître trois modes de valorisation associés à ces dimensions, soit la reconnaissance, la performance et la solidarité. Nous concevons que la dimension subjective prend probablement plus de place dans le travail de l'artiste qui est très intime et qui puise sa source à son besoin de représenter son univers créatif que dans le cadre d'un travail en organisation. La reconnaissance du travail de l'artiste, comme mode de valorisation, est issue de sa propre capacité à reconnaître l'authenticité de sa démarche dans la réponse qu'il donne à son impératif d'agir. Selon les artistes que nous avons rencontrés, elle semble ne dépendre que peu de la reconnaissance de son milieu, qui n'altère pas son besoin d'agir. La reconnaissance est d'abord et surtout intérieure. La valeur objective du travail de l'artiste provient de son résultat, soit l'œuvre. L'œuvre qui témoigne de la richesse de sa démarche créative doit être en concordance avec son impératif de créer à partir de son univers créatif et l'intégrité de sa démarche. Enfin, la valeur collective du travail de l'artiste réside dans les collaborations que nécessite la réalisation d'une œuvre. Elle se situe aussi dans celle qui résulte de la création d'une œuvre. Après tout, l'œuvre fait partie d'un milieu, d'un contexte, d'un champ des arts, etc. qui unissent en un monde humain le travail des artistes dans une solidarité même si ceux-ci ne partagent pas tout le temps un même lieu de création.

De plus, la prescription du travail chez l'artiste est doublement internalisée parce que le travail de l'artiste est pour lui une condition existentielle et un devoir qui transcende souvent sa propre logique. Créer n'est pas tant un choix qu'un besoin urgent d'agir. La nature de sa relation entre son désir et la réalité dépend davantage de sa capacité à agir que des attentes d'une organisation. Il y a là une réelle différence

entre le travail self-prescrit et désiré et le travail réel chez l'artiste et les désirs et la réalité du travail chez l'employé. Dejours explique cette dynamique interne du travail de l'employé de cette façon :

Le fonctionnement mental peut se définir comme la façon dont chaque travailleur négocie les relations entre son désir et la réalité, entre son passé depuis la petite enfance et le présent, où figure entre autres le travail. La négociation des compromis entre désir et réalité n'est pas laissée au hasard ; mais elle est réglée par une série de dispositifs très précis, qui ont été décrits et analysés depuis une centaine d'années et qu'on appelle « refoulement, identification, projection », etc. On les regroupe sous les termes génériques de « mécanismes de défense ». (Dejours, C. 2012 p. 150)

Cette négociation à laquelle Dejours fait référence ne se traduit pas de la même façon chez l'artiste. L'artiste répond à une envie de créer et il est responsable d'en faire son travail réel. Selon l'analyse de nos entretiens, le processus de refoulement, identification, projection ne semble pas faire partie de la manière dont l'artiste entre en communication régulière avec son travail. Nous pourrions plutôt l'expliquer comme suit : intuition, envie, expression. La différence se situe beaucoup au niveau de l'identification. L'identité d'artiste pour l'artiste n'est pas négociable comme peut l'être celle d'un employé appartenant à une certaine organisation. L'artiste n'a d'autre choix que de créer et c'est l'absence de travail de création qui cause de la souffrance et non pas son travail. Hannah nous a répété plusieurs fois à quel point elle avait un besoin vital de créer et que son travail lui procurait une joie immense et une sorte d'apaisement. Mis en parallèle avec cet extrait chez Dejours : «En d'autres termes, le plaisir au travail semble étroitement intriqué à la construction de l'identité singulière.» (Dejours, C. 2000, p.330), nous pourrions penser que l'identité et l'intégrité de l'artiste qui guident la démarche créative de l'artiste peuvent être une piste pour le plaisir au travail. Encore une fois, nous sommes bien conscients que ce ne sont pas tous les artistes qui sont toujours heureux dans leur travail. Cependant, même lorsque Marianne nous avouait trouver la création parfois souffrante, car elle

impliquait une grande part de doute et d'incertitude, elle ajoutait aussi toujours avoir besoin de créer pour être heureuse. Elle reste une condition à la formation de la subjectivité, comme l'expliquent Dejours et Deranty : «(...) work can be said to be central to the formation of subjectivity» (Dejours, C., Deranty, J-P., 2010, p.169). Les artistes rencontrés répondent donc à un besoin intérieur qui peut être mieux qualifié de nécessité à s'exprimer. Ils ont accès à leur ipsité pour partager et représenter leur univers créatif. La découverte de la construction de l'univers créatif chez l'artiste nous renseigne sur quelque chose qui est peu explicité dans les travaux en créativité organisationnelle, soit la place de l'imaginaire et de l'imagination. Un des chercheurs ayant accordé le plus d'attention à l'imagination en organisation est Jean-Louis Magakian. Nous estimons que cette piste de recherche mériterait d'être explorée davantage, mais Magakian propose une théorie intéressante. Il présente trois démarches de créativité organisationnelle, dont la démarche interactionniste et poétique, qui peuvent facilement être appliquées à la démarche créative de l'artiste. Le tableau suivant offre un aperçu de la théorie de Magakian.

Tableau 5.1 : Trois démarches de créativité organisationnelle – Magakian (2006)

Tableau 1			
TROIS DÉMARCHES DE CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE			
Démarche méthodologique	Fonctionnaliste	Interactionniste	Poétique
Nature de l'acte mental	La conception	L'enactment	L'imagination
Processus initiateur	L'investigation	L'interprétation	Langage poétique
Propriété de la démarche	Satisfaction	Signification (sens)	Connaissance

Comme nous l'avons mentionné, nous pouvons faire des liens avec la démarche interactionniste et la démarche poétique. Dans la démarche interactionniste, l'enactment peut symboliser l'incarnation de la technique de l'artiste. Le processus initiateur, l'interprétation, peut faire référence à la vision du monde ou l'interprétation

que l'artiste se fait du monde qu'il représente. Enfin, il est facile de penser que la propriété de la démarche que Magakian associe à la recherche de sens soit précisément la même propriété de la démarche créative de l'artiste.

Pour ce qui est de la démarche organisationnelle poétique, les similitudes sont encore plus frappantes. La nature de l'acte mental étant l'imagination on ne peut que penser qu'il s'agisse de la même que dans le cas de l'artiste. De même que le langage poétique de la démarche poétique qui est le processus initiateur et qui peut en fait être tout le langage issu des arts visuels et de la culture. Finalement, pour ce qui est de la connaissance que Magakian identifie comme étant la propriété de la démarche, notre étude nous a démontré que les artistes que nous avons rencontrés sont curieux et en continuelle recherche et apprentissage pour alimenter leurs démarches artistiques.

C'est l'authenticité de cet univers qui fait des créations artistiques des œuvres uniques et originales. Il y a une forme d'alignement du besoin d'agir, de l'univers créatif et de l'incarnation de la technique qui se fait dans la démarche de l'artiste. Nous pourrions même avancer que c'est l'envie de développer son univers créatif qui fait apparaître le besoin de créer chez l'artiste. Nous pouvons penser que la formation de cet univers créatif se fait en parallèle avec la découverte de son ipséité et de l'altérité. La découverte de l'autre peut venir aider l'artiste à situer et définir son univers créatif. C'est pour toute la complexité du rapport de l'artiste envers son travail et envers soi-même que nous estimons qu'il serait plus judicieux de parler de self-prescription du travail et non d'autoprescription. Nous comprenons alors la self-prescription comme étant la prescription de soi/par soi incluant deux dimensions: l'intra-prescription (l'élan créatif) et l'inter-prescription. Nous ne discuterons pas autant de l'inter-prescription, mais nous l'interprétons comme étant influencée par le milieu créatif affectant l'intra-prescription. Le schéma ci-dessous illustre le concept de la self-prescription mis en relation avec les concepts que nous avons liés à la démarche artistique.

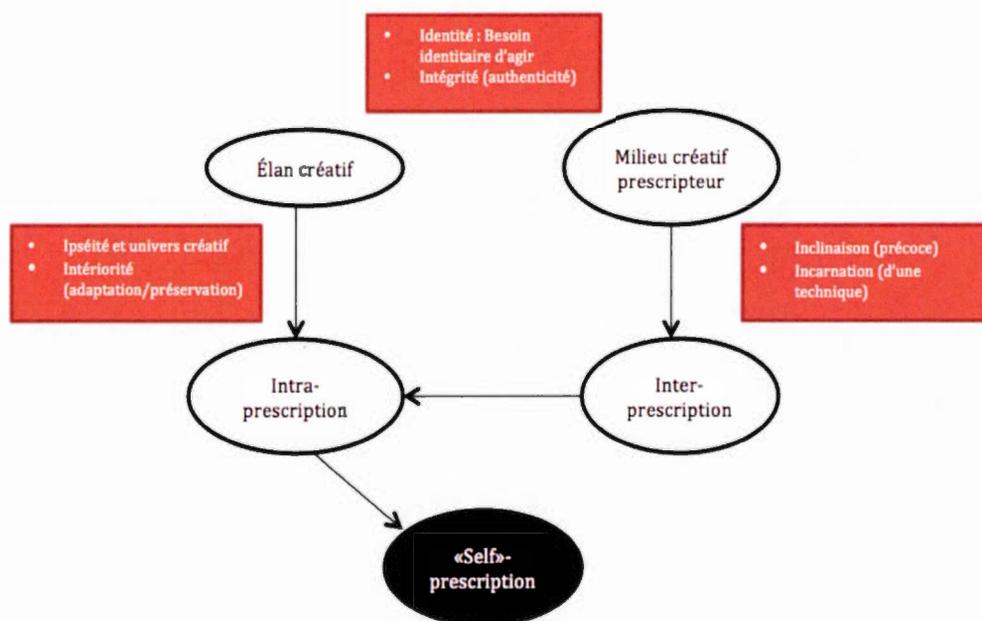


Figure 5.1 : Proposition d'un schéma explicatif de la self-prescription

Nous voyons dans le schéma présenté ci-dessus que les concepts d'identité et d'intégrité se situent entre l'élan créatif et le milieu créatif. L'identité se développe et se concrétise alors que l'élan créateur pousse l'artiste à trouver comment et pourquoi il peut représenter son univers créatif. La représentation de son univers devient impérative et forge son identité d'artiste ou de créateur. Le milieu dans lequel l'artiste évolue, composé de ses pairs, des institutions artistiques, l'État, etc. constitue son premier public et vient définir son identité par la même occasion. C'est un peu comme si l'artiste apprenait à apprivoiser son élan créatif et à s'appropriier son milieu créatif et que son milieu créatif le reconnaissait en retour. L'intégrité stimule aussi l'envie de représenter son univers créatif, son élan créatif et de lui rendre justice en le faisant de manière originale, authentique et intègre. Intègre par rapport à sa démarche qui lui est propre et intègre par comparaison à celle des autres. Le milieu créatif génère et propose une histoire des œuvres ayant été réalisées par les artistes les ayant créés et il offre un aperçu de ce qui est fait par les pairs contemporains de l'artiste. Il

revient à l'artiste de rester fidèle à son propre univers et de ne pas emprunter à ceux déjà représentés par les acteurs de son milieu. Cette conscience de rester intègre fait partie de la démarche et donc de sa self-prescription. L'artiste est aussi conscient du rôle qu'il joue dans la continuité de l'histoire à laquelle il prend part en montrant au monde sa vision du monde. Par la suite, l'ipséité et l'intériorité se retrouvent entre l'élan créatif et l'intra-prescription et ces deux concepts correspondent au rapport personnel de l'artiste envers sa démarche. L'artiste doit protéger son ipséité en faisant appel à son intériorité pour ne pas la corrompre et être certain que tout ce qui vient avec la représentation de son univers vient de lui.

Nous pouvons ici faire le rapprochement entre l'intégrité de la démarche de l'artiste, son intra-prescription et le concept de conscience professionnelle, évoquée auparavant, chez Yves Clôt (2013, p.44) qui nous rappelle que la conscience professionnelle, comme la conscience tout court, est une forme de contact avec soi-même et avec son milieu social : «La conscience professionnelle, comme la conscience tout court (Clôt, 2003), n'existe pas comme un état mental, mais comme un rapport social réel. C'est seulement en mouvement qu'elle montre ce qu'elle est. Si nous la séparons de la vie pratique du travail, de l'activité effective, nous la privons de sa fonction principale qui consiste, dans l'action, à rester l'instrument pour franchir les obstacles du travail réel ». Dans le cas de l'artiste, le milieu social est en fait son milieu créatif et peut prendre différentes formes que nous discuterons après. L'artiste a recours à sa self-prescription ou à sa conscience professionnelle au sens de Clôt pour avoir accès à sa créativité. Sa conscience professionnelle est intime, mais elle est aussi soumise à son inter-prescription. Celle-ci se construit et se mobilise au contact avec la société et est aussi un héritage de la société actuelle et des sociétés d'avant. Un artiste complètement isolé de son environnement social depuis toujours ne créera probablement pas le même univers que celui qu'il a construit au contact de la société dans laquelle il évolue. Le travail de l'artiste est le résultat d'un travail de société et fait partie de ce travail. Il existe d'abord au plan social et collectif, dans un

domaine, pour un métier et dans un milieu. Glaevanu (2011) explique que la part sociale de la créativité selon l'approche socioculturelle fait justement référence au caractère véritablement social de la créativité: «From a sociocultural perspective creativity is considered social in nature and located in the space “in between” self and others» (Glaevanu, 2011, p.9).

Ensuite, pour ce qui est de l'inclination et de l'incarnation d'une technique, elles sont à mi-chemin entre l'influence du milieu créatif et l'inter-prescription qui est en fait l'internalisation des influences du milieu prescripteur. L'inclination et l'incarnation sont le produit d'un environnement favorisant l'élan créatif, comme l'éducation. L'inclination vers la création qu'a quelqu'un qui possède un élan créatif assez fort pour finalement représenter son univers créatif est souvent le résultat d'un milieu l'ayant stimulé dans ce sens. L'incarnation d'une technique est souvent possible grâce à un milieu favorisant la pratique artistique qui permet la représentation de l'univers. C'est, par exemple, dans une école ou un milieu académique que l'incarnation réelle de la technique s'accroît. Finalement, nous observons, dans le schéma ci-dessus, que la self-prescription est aussi à l'image de la démarche artistique, empreinte d'une infinitude acceptée. Il y a une isochronie dans le travail de l'artiste, car plusieurs projets sont réalisés en même temps bien que le travail soit fait dans la démarche où une fin en vue n'est jamais atteinte. Il y a une multitude de façons pour l'artiste de représenter son univers et sa vision du monde et il y a une évolution de ces représentations qui fait leur originalité et qui garantit leur infinitude. Globalement, nous pouvons dire qu'il y a une infinitude inhérente au travail d'artiste qui vient de la nature self-prescrite de la démarche créative. Les petites fins marquent les différents projets se font tous en parallèle les uns aux autres et sont associées au processus créatif, mais elles font partie d'un projet plus grand, la démarche. Celle-ci est sans fin. Les artistes en sont bien conscients et semblent en retirer une forme de motivation interne qui les anime et leur permet de poursuivre leur création à perpétuité. Sans prescription du travail venant de l'extérieur, l'artiste ne semble pas

avoir à rencontrer une résistance pour faire la tâche qu'il s'est donnée de faire. Il a directement accès à sa créativité par le biais d'une technique qu'il a incarnée (*embodiment*) pour réussir à représenter son univers créatif. Sa seule exigence est envers lui-même. Il a le devoir de préserver son univers créatif pour qu'il reste unique à lui. Il n'a pas de fin à la réalisation de ses projets, car sa démarche dure souvent le temps d'une vie. La retraite pour un artiste n'est pas une perspective qui le libère. Daniel nous avait d'ailleurs confié ceci :

En art visuel ce que j'aime et ce que j'ai toujours aimé c'est que j'ai su que tu pouvais être un vieil artiste et tu peux quand même être pas pire. Je sais qui a l'air du temps, qui a l'économie, faut que tu sois jeune talentueux, faut que tu sois fulgurant y'a ça aussi, mais le vrai travail personnel c'est aussi de travailler tout le temps. C'est même jusqu'au bout de la vieillesse rentrer dedans avec le travail, c'est tout ça (Sylvestre, D. #2)

La désuétude d'un vieil artiste viendrait peut-être des demandes et attentes du milieu et du moment, mais de manière générale, le travail de l'artiste ne perd pas de sa pertinence et de sa valeur avec l'âge. Nous pouvons d'ailleurs dire qu'en ayant discuté avec Hannah et en l'ayant observé travailler, nous pouvons dire que sa pratique semble s'enrichir, qu'elle apprécie l'évolution de son travail et qu'elle ne parle jamais d'arrêter de travailler. L'artiste ne crée pas toute sa vie pour arrêter de créer enfin. Au contraire, la plupart semblent vouloir continuer de créer le plus longtemps possible.

Le travail de l'artiste est indissociable de sa créativité. Il est créatif parce qu'il répond à une exigence personnelle, mais surtout à un besoin de représenter son univers créatif. Nous l'avons démontré, il le fait aussi souvent sans aucune forme de reconnaissance. Pourtant il est souvent capable de créer au quotidien et agit constamment en accord avec sa démarche créative. Il fait preuve de rigueur dans sa création et plus encore d'authenticité. La représentation et la transmission de son univers créatif sans le corrompre et se trahir sont pour lui des sources de motivation

qui peuvent paraître inépuisables. L'artiste travaille dans une totale logique de self-prescription. Il est son principal prescripteur et il est de son devoir de créer. Contrairement à un employé dans une organisation traditionnelle, à qui on prescrit des outils qui stimuleraient sa créativité.

5.2 La finalité du travail

Q2 : En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur la finalité de la créativité en organisation?

Les découvertes que nous avons faites sur le travail des artistes nous ont permis de constater qu'il y avait un certain nombre de choses à dire sur la finalité du travail dans le travail de l'artiste. La complexité de la notion de finalité est en effet une des découvertes les plus marquantes que nous avons faites en rencontrant nos trois artistes. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons découvert que leur démarche créative est ponctuée par des finalités, car ils participent à la réalisation de projets ou créent des œuvres les deux pouvant être prescrites le milieu ou autoprescrites par leur propre envie de créer. Les exigences du milieu peuvent prendre différentes formes soient, la nécessité de gagner des bourses de création, faire une exposition, faire une résidence d'artiste à l'étranger, participer à des collectifs d'artistes, etc. Notons que la plupart de ces exigences viennent des ministères de la culture provincial et fédéral. Remplir ces exigences peut garantir aux artistes un revenu, mais c'est souvent insuffisant. Les artistes que nous avons rencontrés nous ont d'ailleurs admis ne pas vraiment apprécier d'avoir à remplir toutes ces exigences prescrites par le milieu. La démarche, elle, n'a pas de finitude en soit et sans être linéaire elle n'a pas de fins prédéfinies ou en vue.

Les objectifs que se donne l'artiste en regard à son travail de création ne sont donc pas synonymes de finalités. Atteindre un objectif à la fin du processus créatif ne marque pas la fin de celui-ci. L'extrait du processus créatif de l'artiste peut être un projet artistique ou une œuvre, mais cela ne veut pas dire qu'il a le sentiment d'atteindre une fin, car sa prochaine action créative est toujours en lien avec ce qui l'habite, représenter son univers créatif. Nous pouvons aussi dire que c'est cette absence de fin au sens de finitude qui nous renseigne sur la différence entre le processus créatif chez l'artiste et celui dont il est question en gestion qui comprend intrant, étapes ou marches à suivre et extrant. Nous nous distançons de l'idée d'aller du point A au point B en suivant des étapes prédéfinies, car notre point de départ fait partie d'une démarche déjà mise en œuvre depuis longtemps, les étapes à suivre sont impossibles à prédéfinir et changent d'une fois à l'autre et l'extrait n'est qu'un pas de plus dans le développement de la démarche créative. Il y a une réelle ouverture qui règne dans le processus créatif de l'artiste. Le concept de finalité qui serait le résultat d'un processus ou d'un projet comme on l'entend dans le contexte de l'entreprise est transformé lorsqu'il est question de créativité. Nous l'avons constaté en discutant avec ces trois artistes en art visuel. Ils ne mentionnaient pas de réelle fin à un projet, car leurs projets étaient en fait des étapes déterminantes dans leur démarche, mais ils sont tous liés. Leur production évolue et est représentée par des créations et des œuvres, mais ceux-ci ne marquent jamais la fin de leur processus créatif. Au contraire, ils réalisent leurs œuvres en expérimentant, en explorant et par le biais d'une recherche continue dans des domaines divers.

À travers toutes réalisations, ils découvrent d'autres manières de présenter leur univers créatif ce qui prolonge leur capacité à créer. Leur processus créatif ne peut donc pas être pensé en fonction d'un résultat à obtenir, d'objectifs prédéfinis et d'une finalité préétablie. Surtout que les trois artistes à qui nous avons parlé nous ont bien expliqué qu'ils ne pouvaient pas prévoir le résultat qu'ils allaient obtenir. La création en cours de production évolue au gré des expérimentations, des explorations, de la

capacité de l'artiste à se laisser aller et des découvertes faites au cours de ses recherches. Ce que nous entendons par processus en entreprise est souvent un chemin à prendre pour aller du point A au point B en sachant d'avance où se situe le point B et de quoi il doit être composé. La notion de finalité pourrait en fait inhiber complètement le processus créatif de l'artiste, car celui-ci ne peut pas être isolé. Il est changeant, il fait partir d'une démarche créative qui est au service de l'univers créatif de l'artiste. Nous pourrions donc penser que la clé de la capacité de créer d'un artiste réside en partie dans le caractère insaisissable de la finalité de la créativité et du processus créatif.

Hannah et Marianne l'expliquent d'ailleurs très bien dans les extraits suivants :

«I say ok today I'm gonna do this. You work on this a bit. You know I can... I'm working on these two projects at the same time. I don't have to finish one to do the other. Because they're related anyway» (Alpha, H. #2)

Quand est-ce que je vais savoir que c'est fini c'est difficile à dire. Comme je te disais tantôt, quand tu créer un moment donné tu le sais, tu le vois, tu le sens ok c'est fini. Ce n'est pas très rationnel, tu sais. C'est comme un alignement. C'est aligné, tu comprends. Des fois ça arrive que tu aies dépassé ce stade-là; merde j'ai raté mon œuvre d'art. J'ai dépassé le stade où c'était supposé être terminé. Donc il faut vraiment être concentré quand tu travailles en créativité, faut vraiment que tu sois attentif à la rencontre de ton œuvre d'art parce que c'est facile de dépasser ce stade-là. Alors, c'est vraiment d'être attentif à ce qu'on ressent en fait par rapport à ce qu'on fait (Chevalier, M. #2)

Il y a une pluralité des temporalités dans le processus et la démarche de l'artiste. Une des façons de conceptualiser une facette de la dynamique de l'artiste qui doit composer avec toutes ces temporalités qui transforment et forment son travail est en identifiant le recours à l'incubation. Notre intention en choisissant le concept de l'incubation est de faire référence à la prise de recul dont l'artiste a souvent besoin.

Cette prise de recul peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir de laisser tomber une œuvre pour s'attarder à une autre, de physiquement se retirer d'un environnement de travail, de se plonger dans la recherche au sens large pour diverger, de faire complètement autre chose, de laisser la production pour se pencher à l'impression ou la diffusion, etc. En organisation, le temps alloué aux projets est souvent déterminé dans une logique de linéarité. Une des façons de se rapprocher de la non-linéarité et du caractère itératif de l'approche des artistes au temps serait d'allouer aux employés une banque de temps qui leur permettrait d'avoir des périodes d'incubation. Nous ne parlons pas ici de définir une durée et une fréquence préétablie en organisation, mais plutôt de laisser aux employés la flexibilité de plonger dans une période d'incubation lorsqu'elle se présente à eux. Il faudrait aussi que les échéanciers soient repensés de manière à ne pas mettre systématiquement de la pression sur les employés. Sans cela, ils n'auraient peut-être pas le sentiment de réellement être encouragés à entamer une phase d'incubation et d'investigation sans finalités prédéterminées. Ouvrir une porte à l'incubation de façon continue peut favoriser la provocation qui est nécessaire pour faire face à la résistance rencontrée entre le travail prescrit et le travail réel.

Pour comprendre le rapport à la finalité dans le travail d'une autre manière, reprenons un extrait du compte-rendu fait par Marie-Pierre Boucher de l'ouvrage de Dominique Méda, pour expliquer que c'est peut-être justement dans l'absence de finalité du travail que peut résider une piste pour la liberté créatrice :

Pourtant, ce n'est qu'à partir du XIXe siècle que le travail est en lui-même valorisé, en tant que puissance créatrice et expressiviste, elle-même essence de l'homme. Alors se développera le schème utopique du travail. Il indique que la réalité du travail contredit l'idéal qui lui est associé et qui fait que l'on rêve, à terme, d'une réalité qui rejoindrait l'essence. À cette période, Méda associe principalement Hegel et Marx. Chez ce dernier, « le travail, c'est toute l'activité humaine qui permet d'exprimer l'individualité de celui qui l'exerce. Mais de s'exprimer aussi pour l'autre, donc de

montrer à l'autre à la fois sa singularité et son appartenance au genre humain » (Méda 98; 103). C'est le travail qui révélera son essence dans l'avenir, lorsque l'homme sera libéré du besoin, libéré du rapport à la nature et qu'il ne restera plus que le rapport social comme produit du travail. Pour l'instant, il faut travailler à le désaliéner, c'est-à-dire à le soustraire à une finalité extérieure (l'enrichissement) où il ne sert tout au plus que de moyen et non pas d'expression de l'humanité profonde (Boucher, M-P. 2001, p.3)

Ceci est bien évidemment une réflexion à l'échelle sociale, mais nous pouvons penser que la finalité du travail de création des artistes que nous avons rencontrés se rapproche davantage à un moyen d'expression de l'humanité profonde qu'à une finalité extérieure liée à l'enrichissement.

5.3 Le processus créatif

Q3 : En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le processus créatif?

Nous avons analysé les concepts relevant du travail self-prescrit et donc de la démarche créative de l'artiste. Voici maintenant, l'analyse du travail réel, soit le processus créatif. En analysant le discours de nos artistes à propos de leur processus créatif, nous avons constaté qu'un des éléments les plus importants à considérer était le temps. Nous avons appris que notre conception du processus avec un intrant, une marche à suivre et un extrant, était loin de celle que se faisaient les artistes que nous avons rencontrés. Le début de la conception d'un projet pouvait être à des années de l'exécution de celui-ci et l'exécution pouvait se faire sur des années aussi. Cela s'explique en partie parce que le processus créatif fait partie de la démarche créative de l'artiste et que celle-ci s'étend sur le long terme. Il y a donc une simultanéité et une pluralité de temporalités, surtout parce que les artistes travaillent fréquemment sur plusieurs projets à la fois. Le processus créatif des artistes à qui nous avons parlé était composé de recherche continue, d'exploration et d'expérimentation.

Comme nous l'avons vu, ils intègrent aussi leur processus créatif à leur démarche créative. Ils préservent et adaptent leur univers créatif, et ce, même s'ils sont exposés à de multiples influences. À l'échelle de leur processus créatif, ils adoptent une approche similaire en cherchant un équilibre entre une recherche de laisser-aller et de contrôle. Le tout par souci d'authenticité. Cela ne vient cependant pas brimer leur curiosité et ils restent en constant apprentissage. Tous ces éléments qui font partie de leur travail de création au quotidien expliquent ou du moins nécessitent cette expansion des temporalités. Nous pouvons aussi ajouter que le besoin de l'erreur ou la nécessité de se tromper doit être compris dans le temps que prend le processus créatif. Les erreurs varient en complexité et trouver des alternatives tout en apprenant de ces erreurs peut prendre du temps. Impossible de déterminer la durée du processus créatif d'un artiste lorsque nous devons prendre en compte toutes ces composantes. Notre impression en lisant les écrits de gestion est celle qu'ont partagée Camille Carrier et Sylvie Gélinas dans une entrevue accordée à Louis Jacques Filion: « Il faut alors changer des attitudes ou des perceptions relativement à l'utilisation du temps» (p.71).

L'étude du travail de nos trois artistes nous enseigne donc que le processus créatif n'est pas défini et divisé en étapes à suivre ou tout du moins ils ne sont pas capables de le formaliser comme telles. Il s'inscrit dans une démarche installée dans le temps, son début et sa fin ne sont pas explicites et prémédités. Il est en quelque sorte, lui aussi, self-prescrit par l'artiste. Il requiert des moments d'incubation durant la réalisation du projet et son extrant est impossible à prédire. Il est varié en fonction du projet et en fonction de l'individu, il peut engendrer beaucoup de souffrance et de doute ou non et sa fin se ressent lorsqu'elle se présente, mais ne se pressent pas. Il est aussi au service de la démarche de l'artiste et donc est représentatif de la recherche d'authenticité de l'artiste. En bref, l'étude du travail de l'artiste révèle des éléments se

différenciant de ce que nous savons du processus créatif en gestion. Ces éléments se trouvent à l'opposé de la conception que nous nous faisons en gestion du processus créatif. Il nous semble donc qu'une évaluation de ces composantes du processus créatif soit nécessaire pour faire avancer notre compréhension de celui-ci dans le champ de la gestion.

Si nous revenons à la théorie de Dejours sur le travail prescrit et le travail réel, nous savons que selon Dejours, pour accéder au travail réel le travailleur fait face à une résistance qu'il surpasse en faisant preuve de zèle et/ou de créativité :

Les difficultés du travail résultent d'un décalage inévitable, dans toutes les activités de production humaines, entre le travail prescrit et le travail effectif. Le travail prescrit, ce sont les objectifs à atteindre, et le chemin à parcourir pour atteindre ces objectifs, que l'on désigne sous le nom de mode opératoire prescrit ou encore « tâche » (Daniellou et col., 1983). Jamais les travailleurs n'exécutent strictement les prescriptions. Ils les réaménagent et travaillent concrètement en utilisant des modes opératoires remaniés qu'on désigne sous le nom « d'activité », différente donc de la tâche. Pourquoi ? Parce que s'ils exécutaient strictement les ordres, le procès de travail serait constamment arrêté, en raison d'imprévus, d'incidents, de dysfonctionnements, de pannes, de « bugs », etc. qui grèvent inévitablement le bel ordonnancement des prédictions et des prévisions. (Dejours, C. p.12)

Cela s'applique dans le cas d'un travail prescrit en organisation relativement traditionnelle comprenant un ensemble de procédures et de normes. Comment pouvons-nous alors réinterpréter cette dynamique du passage du prescrit au réel quand le travail est en fait self-prescrit et ne prend pas forme dans un contexte organisationnel traditionnel? Dans un premier temps, nous estimons que la rencontre de la résistance prend la forme d'une provocation chez l'artiste. Il lui faut provoquer un ensemble d'éléments comme l'inconfort, l'incubation et l'ininterruption afin de pouvoir finalement arriver à la représentation de son univers sous la forme d'une œuvre. Dans l'extrait suivant du même passage de Dejours, nous pouvons apercevoir

des ressemblances entre les astuces empruntées par les employés auxquelles l'auteur fait référence. En effet, ces astuces pour prévoir ou faire face au travail réel sont semblables aux concepts que nous avons utilisés lorsque nous avons tenté de décortiquer les différentes facettes du processus créatif des artistes.

Toutes ces anomalies constituent ce qu'on désigne sous le nom de « réel » du travail, c'est-à-dire ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance à la maîtrise technique du procès de travail. Pour surmonter les difficultés occasionnées par le réel, pour prévenir la déconvenue de leur irruption dans le cours de l'activité, les travailleurs inventent des ficelles, des bricolages, des bidouillages, des trucs, des coups de main, des ruses et des astuces grâce auxquels ils s'efforcent d'être en avance sur le réel ou, lorsque le réel s'impose, pour en surmonter, contourner, résoudre les impasses. (Dejours, C. p.12)

Nous pouvons penser que ce que Dejours appelle bricolages, bidouillages, ruses ou astuces peut être associé à notre concept de l'investigation, de l'ininterdiction et de l'imperfection ou impair. Après tout, l'artiste passe par plusieurs stades d'essais-erreurs durant son processus créatif. Pour que celui-ci se laisse surprendre par ce qui pourrait émerger de son processus, il ne doit pas se laisser contraindre par des limites mentales ou paralyser par la recherche de la perfection. Nous pourrions aussi faire un parallèle avec le concept de « chaos créatif » de Nonaka (1988) qui explique que le chaos en organisation, tel que défini dans l'extrait suivant, permet à celle-ci d'avoir accès à l'imagination et de nouveaux points de vue:

(...)the more chaos or fluctuation an organization has inside its built-in structure, the more likely it is to have a lively information-creation activity. Chaos is used here interchangeably with such concepts as freedom, fluctuation, randomness, redundancy, ambiguity, and uncertainty. A lively activity is created since the positive role of fluctuation or chaos widens the spectrum of options and forces the organization to seek imagination and new point of view. (p.60)

L'inconfort organisationnel généré par l'incubation, l'ininterruption, l'investigation, l'imperfection, l'impair, l'itérativité et l'ininterdiction devrait donc être encouragé et

même provoqué afin de passer du travail self-prescrit au travail réel. C'est surtout le cas quand il est question de travail créatif ou l'imagination et la créativité sont essentielles à la réalisation d'objectifs donnés.

Dans un deuxième temps, le recours au zèle dont fait mention Dejours, est transformé au recours à une ingéniosité. Non pas pour transgresser les règles, les procédures et normes imposées par des pouvoirs externes qui rendent impossible la réalisation de tâches à accomplir, mais plutôt pour répondre à ses propres exigences liées à son intégrité, son identité et son ipséité. Voici un autre extrait de Dejours et Gernet qui présente le rôle de l'ingéniosité.

(...) l'«ingéniosité» requise pour intervenir sur l'imprévu est d'abord une intelligence du corps. Le développement de l'intelligence au travail nécessite un rapport prolongé avec la tâche et avec la matière.(...) Les savoir-faire techniques se caractérisent par une expérience sensible qui convoque la participation des sens, mais également des sentiments et des affects dans la manipulation des machines et la réalisation des procédures de travail. On peut montrer que le travail requiert une mobilisation du corps pour sentir la résistance de la matière ou de l'outil, mais également pour éprouver la perplexité, la peur, le doute, l'angoisse, le plaisir. Ce sont les changements ressentis par le corps qui mobilisent la curiosité et guident la recherche de la solution. L'expérience du réel, qui se fait connaître lorsque les connaissances sont inefficaces ou quand les savoir-faire sont mis en échec, repose donc sur l'affectivité éprouvée dans et par le corps. (Dejours, C. et Gernet, I. 2009, p. 28)

L'importance accordée à la corporéité quand il est question de résistance rencontrée lors du passage du prescrit au réel est pour nous doublement pertinente quand nous considérons que le travail des artistes en art visuel que nous avons observés est souvent physique et repose sur une attention portée au ressenti. Comme le disait Hannah, "You have to be aware". L'expérience vécue par l'artiste dans son travail de création peut alors être associée à la notion d'«activité subjectivante». Si nous faisons des liens entre le métier d'artiste et la théorie de Dejours et Gernet, l'artiste qui

entretient une relation étroite avec l'ingéniosité et son savoir-faire technique dans son travail de création, ferait preuve d'une intelligence corporelle qui lui permettrait de sentir les résistances au travail et de les provoquer en mobilisant sa grande curiosité et son aptitude pour la recherche continue.

A specific form of practical intelligence has to be developed in order to overcome the resistance opposed by the real of work. This practical intelligence involves finding a solution as yet unknown to the working agent. Despite widespread representations about many areas of contemporary work, actual work nearly always demands, to a lesser or greater extent, a form of practical intelligence that is inherently inventive and creative. The solutions that the subject must invent rely on an intimate experience of failure. In order to find the proper solution to the conundrum posed by the realization of the task, the experience of failure must first be embraced and appropriated. Failure must be faced squarely and experienced intimately. The subject must accept to be at one with a failure that is his or her own. (...) As a result, the determination to find a way, to fail and yet start all over again, which is the necessary condition for a realization of the task (...) (Dejours, C. et Deranty, J-P. 2010, p.170-171)

Cette ingéniosité, nous l'avons découvert, comprend les notions d'investigation, imperfection, impair, itérativité et ininterdiction. C'est cette tension entre la provocation et l'ingéniosité qui permet à l'artiste de partir de la démarche au processus, du travail self-prescrit au travail réel. La figure suivante illustre les dynamiques rencontrées entre le travail self-prescrit et le travail réel.

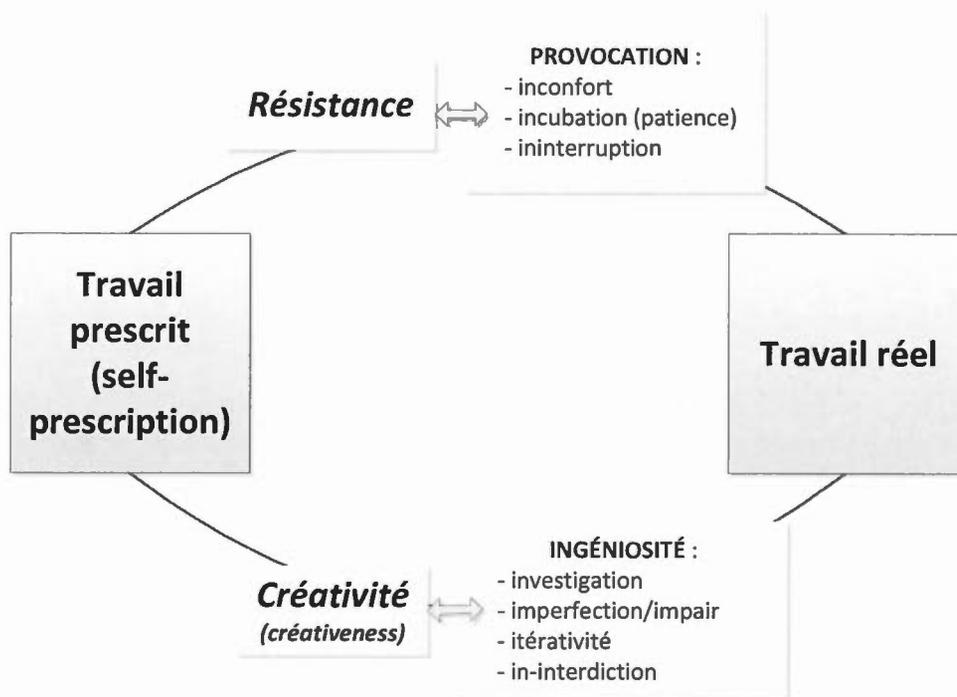


Figure 5.2 : Proposition travail self-prescrit et travail réel

Cette tension est aussi régie par une recherche d'équilibre. Il y a une recherche d'équilibre interne entre le laisser-aller et le contrôle commune aux témoignages des artistes que nous avons interrogés. Cet équilibre semble être atteint lorsque l'artiste ressent qu'il peut avoir accès à un calme intérieur, peut-être même accès à lui-même. Nos participants ont souvent fait référence au côté rationnel de l'être humain pour identifier ce qu'il fallait qu'ils mettent de côté pour avoir accès à ce calme. Si on repense aux techniques de créativité en organisation, on peut y voir des ressemblances avec les techniques qui proposent une suspension du jugement, les dangers de l'autocensure, etc. qui sont des freins classiques à la créativité, etc.

Nos pistes de découverte peuvent être analysées à la lumière de deux des six éléments clés de l'entreprise créative chez Robinson et Stern (2000), soit : les expérimentations officieuses et l'art de tirer parti des heureuses coïncidences (p.17). L'investigation peut se rapprocher des expérimentations officieuses, car elle est faite à l'extérieur

d'un mandat donné et dépend de l'envie que peut avoir l'employé d'aller plus loin dans son processus créatif. La provocation qui permet à l'artiste de se confronter au réel se rapproche, pour l'employé en entreprise, de la rencontre avec une heureuse coïncidence. Cette rencontre peut pousser l'employé à faire face à la résistance du réel devant le travail prescrit en provoquant un processus créatif qui le mène vers l'inconfort, l'incubation et l'ininterruption pour ensuite dépasser les épreuves du travail réel. Robinson et Stern (2000) expliquent que : «plus grande la distance intellectuelle à parcourir pour l'établir [la relation entre l'heureuse coïncidence et le potentiel qu'elle peut représenter pour faire le travail réel], et plus grande sera le rôle de l'imprévu» (p.19). Ils expliquent aussi qu'une « finesse de perception » est essentielle pour reconnaître l'heureuse coïncidence ou cet heureux hasard. C'est ce que nous avons identifié comme étant l'in-interdiction et qui permet à l'artiste d'être pleinement ouvert durant le processus créatif. Cette ouverture encourage d'ailleurs l'impair qui peut laisser place à une tout autre heureuse coïncidence. N'ayant pas toujours autant d'objectifs et d'échéancier à respecter, les artistes peuvent plonger dans ce cycle créatif qui leur permet de se laisser surprendre et d'enrichir leur démarche.

5.4 Le lieu

Q4 : En quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur les ancrages lieuitaires de sa créativité?

L'information que nous avons recueillie concernant les ancrages lieuitaires de la créativité en interrogeant nos participants nous a permis de retenir que les éléments qui faisaient d'un lieu un espace de création ne sont pas que physiques. L'appartenance au lieu peut se former par la proximité de ses pairs et par des valeurs véhiculées par les membres de l'endroit en question. Dans notre cas, nous avons été

observer deux de nos trois artistes à l'Atelier Circulaire et bien que les deux partagent la mission et les valeurs des membres de l'Atelier, ils nous ont parlé davantage d'autres facteurs. Les deux éléments qui nous apparaissent pertinents de souligner à ce stade de la recherche sont la place qui est laissée à la solitude associée à la possibilité de travailler dans son intimité et la possibilité de travailler dans le calme. Il est intéressant de constater que des écrits en gestion ont rapporté que le besoin de calme, surtout par rapport au bruit, était bien présent chez les employés : «With regard to *noise*, Bodin Danielsson and Bodin (2009) found that an employee's inability to withdraw from irrelevant noise can aggravate the feeling of loss of privacy in open-plan settings» (Ashkanasy, N. M. et al, 2014, p. 1171). Le bruit, comme dans le cas des artistes que nous avons rencontrés, est lié à la capacité d'un individu à avoir accès à son intimité. Cela nous rappelle que les artistes nous ont expliqué avoir besoin de calme pour accéder à leur calme intérieur et qu'ensuite ils pouvaient vraiment entrer dans un processus créatif.

Les autres découvertes que nous avons faites par rapport aux critères physiques comme la luminosité et la grandeur de l'espace sont déjà très présentes dans la littérature de gestion et nos artistes n'ont pas insisté sur l'importance de ces critères sur leur créativité. L'important semble être qu'ils accèdent à un calme intérieur pour créer dans le lieu de création qu'ils fréquentent.

Nous avons remarqué grâce à nos observations et au discours de l'artiste dans l'atelier collectif qu'il y a une tension entre le fait d'aller travailler dans un lieu commun et le besoin de solitude pour créer. Hannah nous avait d'ailleurs confié qu'elle avait passé près de huit mois sans aller à l'atelier avant de ressentir le besoin d'y retourner. Elle avait ressenti un besoin de se retirer dans son atelier personnel ou ailleurs et elle s'était écoutée. Elle disait toujours avoir besoin de porter attention à ce qu'elle

ressentait pour la guider dans son travail et cela comprend aussi être à l'écoute de son besoin de retrait et de socialisation.

Une étude récente en organisation mentionne justement que certains individus ont un fort besoin d'intimité :

Altman's (1975) perspective about privacy suggests further that, while some individuals may have excessive levels of privacy – and therefore desire to re-establish more social interactions, others may experience little privacy and therefore might be motivated to withdraw from social interactions. This means that employees need to be able to regulate their level of privacy in a given physical work environment (Ashkanasy, N. M. et al, 2014, p. 1171)

Cette étude a été faite dans une organisation et révèle que les modèles actuels d'environnement de travail ont probablement un trop grand niveau de socialisation et que plusieurs individus ne peuvent pas travailler sans réel espace intime. L'étude de nos artistes démontre quelque chose de similaire. Ils doivent avoir des espaces de travail intimes, partagés et autres (bibliothèque, parc, etc.) et ils doivent surtout avoir la liberté de visiter ces lieux selon ce qu'ils ressentent qu'ils ont besoin. Le retrait est chose commune dans le processus créatif de l'artiste. Il s'agit là d'un élément qui mérite d'être considéré davantage en gestion. Cela semble d'ailleurs déjà être le cas.

Plus que la découverte d'une diversité dans les lieux choisis pour travailler, les informations que nous avons obtenues nous ont permis entre autres de constater que Daniel diverge et converge souvent lors des journées consacrées à la création chez lui dans son atelier personnel. Cela semble moins être le cas dans l'atelier collectif. Nous pourrions dire que d'après ce que nous avons observé et entendu de la part de nos participants, lorsqu'ils vont à l'atelier collectif c'est vraiment pour travailler. Ils en profitent souvent pour faire des tests d'impression, pour consulter les maîtres imprimeurs, pour prendre rendez-vous avec eux, pour couper leur planche de cuivre, pour utiliser le matériel informatique et consulter l'expert en art numérique. Ils convergent davantage dans leur travail. Hannah avait cependant passé une partie de sa

journée à imprimer et classer les œuvres à envoyer en galerie et le reste de sa journée à faire des tests avec des nouveaux matériaux.

Nous avons aussi souligné que les artistes que nous avons rencontrés ne semblaient pas accorder une très grande importance au lieu dans lequel ils se trouvaient lorsqu'ils créent. Ils accordent cependant une grande importance au calme auquel ils doivent accéder pour pouvoir créer. Par ailleurs, nous avons tout de même relevé certains éléments relatifs au lieu comme la présence de murs ou de surfaces blanches, de lumière naturelle et de grandes surfaces de travail. Ce qui est peut-être plus intéressant de noter est ce que nous avons observé soit les comportements des membres occupant les lieux. Nous avons pu constater que le respect d'autrui et du travail de création était bien présent, car sur les grandes tables de travail qu'ils avaient, ils laissaient toujours de l'espace entre eux et le travail qui se faisait. Les artistes ont aussi tous un grand bac de plastique à leur nom qu'ils laissent à l'atelier et qu'ils sortent lorsqu'ils commencent à travailler. Dans les deux cas que nous avons observés, cette boîte comprenait un ensemble d'outils personnels comme un crayon, un burin, une bonne efface, un exacto, un ruban adhésif, des retailles de papier, etc. Ce n'est pas la seule trace matérielle qui est laissée par les artistes membres de l'atelier.

Ils ont aussi un ou plusieurs grands tiroirs plats à leur nom pour y déposer leurs œuvres papier terminées ou en voie d'être terminées. Le reste soit, les presses, les encres, les produits nettoyants, les coupes papier, les bacs d'acide, etc. appartiennent à tous. Mais ce bac de plastique contient tous les outils préférés des artistes et personne d'autre qu'eux y ont accès. Nous pourrions dire qu'il s'agit d'une forme de territorialité de la part de l'artiste. Celui-ci marque temporairement l'espace partagé en y introduisant ses outils personnels et en adoptant un emplacement de travail. Brown (2005) qualifie ce type de territorialité en organisation d'*ad hoc* et explique

que de marquer son territoire, même dans un contexte professionnel, consiste en la base du sens de propriété. Il relève que de laisser sa marque dans un environnement de manière *ad hoc* peut aussi se produire lorsque les frontières personnelles sont floues :

Marking is also done on a more ad hoc basis, when the need is temporary (Becker, 1991; Sundstrom, 1987). For example, an employee may claim a meeting room simply by leaving his or her file folders on the table, or an individual may mark his or her informal role on a committee by giving the role a nickname, such as “the skeptic.” Ad hoc marking may also occur, such as when the boundaries or ongoing control of a territory is somewhat ambiguous (Brown, 1987) (...). Organizational members tend to use a form of marking that reflects the basis of psychological ownership (Brown, G. 2005, p. 581)

Nous apprenons, en écoutant parler nos trois artistes, que le travail de l'artiste nécessite une grande part d'isolement. L'artiste semble trouver une appartenance à un lieu ou un *sense of place* lorsqu'il a accès à un calme intérieur qui lui permet de créer. Le lieu approprié est celui qui permet à la créativité de prendre place grâce à un consensus commun et partagé par les membres visiteurs. Cependant, joint à l'isolement se trouve quand même un lieu de socialisation. C'est le lieu presque invisible pour les artistes qui n'en font pas beaucoup mention. Il est pourtant possible de voir que le lieu de l'atelier collectif peut leur procurer une expérience de socialisation enrichissante. Il peut répondre à un besoin de reconnaissance qui, comme nous l'avons mentionné auparavant, souvent n'est pas quelque chose dont les artistes bénéficient beaucoup. Une des façons par laquelle se manifeste cette reconnaissance est la mise en place de petites expositions internes. Il y a aussi une galerie de l'Atelier Circulaire située au rez-de-chaussée de la bâtisse dans laquelle le public et tous les gens passant par là peuvent admirer les œuvres réalisées par les artistes membres. Cela dit, l'exposition faite dans l'atelier lui-même est souvent regardée par les membres seulement. Cela permet aux artistes d'avoir un regard d'un de ses pairs sur son œuvre et parfois d'échanger avec ceux-ci. Il y a aussi des

babillards qui informent les membres des différentes formations, cours, et expositions en cours ou à venir. Il y a donc une forme de communalité au sens de Rosanvallon dans «la société des égaux» de métier choisi par les membres.

Ci-dessous se trouve la proposition que nous faisons de la tension isolement/socialisation qui est propre aux lieux fréquentés et qui touchent l'artiste. Nous n'avons que très peu d'information sur les ateliers personnels des artistes à qui nous avons parlé. Ce schéma présente donc presque uniquement la dynamique entre le travail de l'artiste, l'atelier collectif et le milieu créatif prescripteur. Nous pouvons observer que les tensions d'adaptation et de préservation qui animent la démarche ainsi que celles de laisser-aller et du contrôle font partie du schéma des lieux. Comme nous l'avons vu précédemment, le milieu social de l'artiste est en fait son milieu créatif et celui-ci influence la conscience professionnelle de l'artiste. Les ancrages lieuitaires de l'artiste font partie intégrante de sa démarche et donc de son processus. Nous ne pouvons donc pas dissocier les tensions qui leur sont propres, surtout quand on considère la complexité du réseau de lieux que fréquente l'artiste.

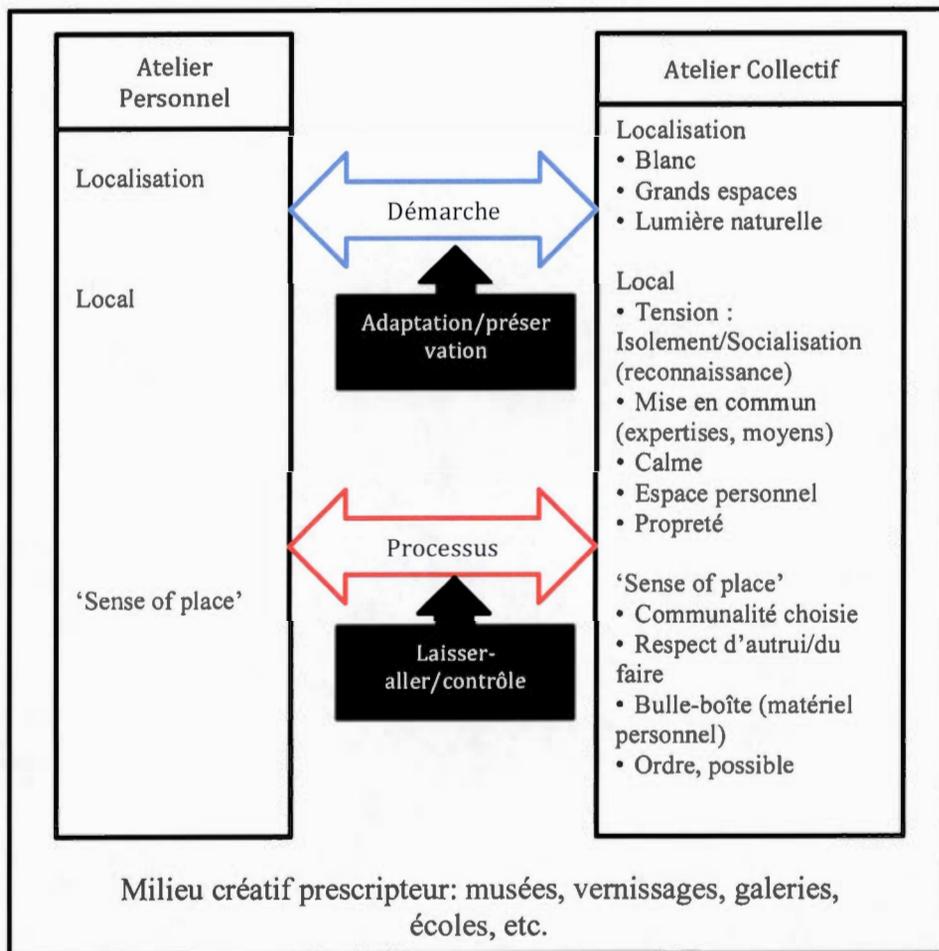


Figure 5.3 : Proposition de la dynamique des lieux dans le travail de l'artiste

Nous avons peu discuté de deux types de lieux durant cette analyse, soit de l'atelier personnel de l'artiste et du milieu créatif prescripteur qui peut être défini comme le grand milieu des arts et de la culture. Nous n'avons pas assez de données nous permettant de pousser notre réflexion sur la dynamique qui existe entre ces trois types de lieux. Cela dit, une autre recherche axée davantage sur les lieux de création pourrait nous permettre de confirmer si nous pouvons vraiment observer une tension entre l'adaptation et la préservation et entre le laisser-aller et le contrôle dans la relation du créateur au lieu. Nous pouvons émettre comme hypothèse que nous

pensons que la relation au lieu des créateurs est effectivement soumise aux mêmes tensions que dans leur démarche et leur processus, mais nous ne sommes pas en mesure de le démontrer. Une analyse plus approfondie de la relation de l'artiste avec les lieux qui font partie de son quartier serait également profitable aux recherches qui se concentrent sur des formes hybrides et innovantes d'environnement de travail.

5.5 Pistes pour la créativité en organisation

Après avoir analysé nos données et répondu à nos sous-questions, nous sommes en mesure de pouvoir répondre à notre question générale, soit ; en quoi le travail comme œuvre nous renseigne-t-il sur la créativité en organisation? Donc, que retient-on de notre étude du travail des artistes que nous avons rencontrés et comment peut-on transposer ces apprentissages à la créativité en organisation? Nous savons qu'en organisation, l'environnement de travail reste souvent le même, mais les managers s'efforcent souvent de trouver des moyens de stimuler la créativité de leurs employés au quotidien pour qu'ils créent quelque chose d'unique et d'original. Cependant, les écrits en créativité organisationnelle axés sur la découverte de la recette qui garantirait à une organisation d'être créative au quotidien sont nombreux, mais aucune recette ne semble vraiment y parvenir. Voici donc ce que nous proposons pour la créativité en organisation en ce qui a trait au travail, à la finalité du travail, au processus créatif et au lieu.

Les apprentissages que nous avons faits en relation avec le travail nous viennent de l'étude de la démarche de l'artiste. La démarche est un travail personnel de longue durée qui demande de la persistance et un aller-retour constant avec des phases complexes de réflexion. Nous estimons qu'une place doit être faite à la démarche personnelle quand il est question de créativité. Pour ce faire, nous croyons que le temps mis à la disposition des employés à qui nous demandons de faire preuve de

créativité ne devrait pas être compté, limité à une phase d'un projet ou prédéfini, comme dans le cas d'entreprise comme Google qui laisse à leurs employés une partie de leur semaine à consacrer à un projet x. Nous proposons cependant de dépasser ce modèle et de laisser la démarche personnelle de l'employée prendre la majorité de leur temps dans l'organisation. Nous pensons aussi que ce doit être pensé dans une perspective de long terme. Les employés travaillant à alimenter leur démarche personnelle pourraient travailler en parallèle, intervenir sur les projets en cours et présenter les découvertes qu'ils font sur une base régulière pour inspirer et enrichir le processus des employés travaillant sur un projet précis. Les employés ayant une démarche personnelle deviennent des références et peuvent proposer des liens inusités aux employés qui rencontrent des problèmes dans la réalisation de mandats ou de projets. Cela dit, dans le cas subséquent, le manager ne peut pas s'attendre à un résultat conforme à l'objectif initial s'il veut que celui-ci soit créatif. Il doit y avoir une confiance envers les employés «créatifs» qui leur permettent de prendre le temps de cultiver une démarche sans buts précis. Nous proposons d'abandonner l'idée de viser des objectifs prédéfinis et de finalités prescrites au profit de l'adoption d'une infinitude non contraignante qui a le potentiel de générer des finalités surprenantes.

Ces employés devraient aussi être encouragés à être intègres envers eux-mêmes. Bien travailler et développer une réflexion qui leur est propre devrait être plus important que de produire un résultat si on veut finir par espérer obtenir des idées originales et qui se rapprochent de la création. Cette portion du travail se fait davantage de façon individuelle, mais comme dans le cas des artistes, peut comprendre des périodes d'échanges avec ses pairs. Une autre façon de valoriser l'intégrité de la créativité de ses employés serait de les encourager à connaître l'héritage de leur domaine ou de son histoire. L'idée de penser avoir fini l'étude de son histoire parce que nous avons complété un programme quelconque est insensée. Par exemple, quelqu'un qui travaille en design et qui n'étudie pas l'histoire de l'art, du design, de l'architecture ou même la sociologie ne peut espérer créer en étant original. Cela peut paraître

cliché, mais il s'agit d'un apprentissage majeur qui nous vient du milieu des arts et que nous ne voyons pas en organisation.

Nous allons tout de suite passer aux pistes qui nous viennent de l'étude du processus créatif de l'artiste pour la raison suivante. Notre première interprétation de l'étude du processus créatif des artistes est que celui-ci doit être considéré davantage comme une démarche. Le fait est que les artistes que nous avons rencontrés avaient beaucoup de difficulté à les distinguer aussi et à décrire leur processus, mais étaient très à l'aise de décrire leur démarche. Il s'agit là d'une piste intéressante pour la gestion qui s'efforce de trouver absolument un processus créatif allant du point A au point B en suivant des étapes. Nous proposons donc de comprendre le processus créatif davantage comme une « marche » et donc de penser à des finalités en cohérence avec une réflexion plus large et sans finitude. Encore une fois, nous proposons de repenser la dimension temporelle du processus quitte à adopter une vision qui le relaie à un élément accessoire. Autrement dit, laissons le temps se définir par lui-même dans l'exécution. La finalité du processus finit par se présenter d'elle-même. Après tout, les artistes créent des œuvres sur une base relativement régulière sans processus qui leur est imposé. Même lorsque ceux-ci obtiennent une exposition, ils réussissent à présenter des « résultats ». Sans toutefois adopter des processus détaillés. Une fois de plus, il faut faire confiance aux employés à qui on a demandé d'être créatif et nous estimons qu'il y a de fortes chances que ceux-ci soient en mesure de se motiver eux-mêmes et d'atteindre des objectifs dont ils n'avaient même pas conscience.

Un autre élément relatif au processus créatif que nous croyons important de repenser est la place laissée à l'incubation. Comme l'affirme Amabile (Amabile, 1998, p.82) : « Managers who do not allow time for exploration or do not schedule in incubation periods are unwittingly standing in the way of the creative process ». Bien que de prévoir et permettre une période d'incubation pour les employés soit une bonne idée,

nous proposons d'aller plus loin et de ne pas contraindre la période d'incubation à un moment en particulier défini et prévu d'avance à l'horaire. Plutôt nous optons pour laisser la latitude à l'employé d'avoir une période d'incubation avant, durant, après ou n'importe quand lorsqu'il travaille sur un projet. Cela demande une certaine dose de confiance et de flexibilité de la part du manager. Il doit valoriser l'incubation au même titre que les autres étapes du processus créatif, même si les effets ne sont pas toujours mesurables. Le recours à l'incubation ne peut être pensé de façon linéaire. Il faut pouvoir y revenir lorsque nécessaire et il faut que l'employé sache qu'il a toujours la possibilité de prendre le temps de réfléchir. Cela devrait, nous le croyons, être encouragé. En grande partie parce que l'incubation est directement liée à l'étude de l'histoire de sa discipline, au développement d'une démarche personnelle et intègre, mais aussi aux autres éléments faisant partie du processus créatif. Par exemple, à la recherche continue et libre qui comprend plusieurs périodes d'essais. Cela demande, une fois de plus, des managers qui encouragent la persistance et la possibilité de commettre des erreurs. Ce qui veut dire que les managers doivent non seulement encourager la persistance, mais aussi le courage et la résilience. Si on contraint le processus à une mise en étape d'une recette, il y a de bonnes chances qu'il n'y ait tout simplement pas de temps alloué à l'erreur et l'essai sans résultat et objectif. La gestion pense souvent au processus créatif comme à un processus de résolution de problème créatif. Cette tendance est lourde et nous proposons que si nous insistons à la cultiver, nous repensons le processus de résolution de problème. En premier lieu, nous pensons qu'il est nécessaire de le penser sans viser une résolution de problème rapide. En deuxième lieu, comme l'un de nos participants l'a mentionné, nous proposons d'introduire une phase de visualisation sans contraintes comme méthode de résolution de problème créative.

Enfin, pour ce qui est de l'influence du lieu dans le travail créatif. Nous ne nous sommes pas penchés sur la question suffisamment pour pouvoir présenter des pistes étoffées, mais nous avons fait quelques apprentissages qui parfois sont déjà connus,

mais qui peuvent aussi paraître originaux. D'abord, pour encourager la recherche dans l'organisation, plusieurs sources d'information pourraient être mises à la disposition des employés. Cela peut être l'accès à des bibliothèques virtuelles ou physiques. Nous savons que quelques endroits encouragent aussi les employés à aller suivre des formations, aller à des congrès, aller assister à des conférences, et ce, à l'international ou non. Nous savons également que plusieurs organisations réservent des plages horaires pour que les employés partagent des intérêts personnels aux autres membres. Nous estimons que bien que ces initiatives soient très innovantes, les périodes réservées à la recherche et à la découverte ne devraient pas être planifiées et limitées aux limites physiques des bureaux de l'organisation. Ceci nous amène à notre prochain point. Plusieurs sources d'information devraient être mises à la disposition des employés dans le lieu de travail, mais la diversité des lieux de travail devrait également l'être. Les artistes visitent souvent plusieurs lieux pour créer en une semaine. Ils ne les choisissent pas d'avance, ils suivent leurs envies et ils nous ont affirmé être capables de travailler tous les jours, sans problèmes. Cela inclut donc, comme nous l'avons démontré dans notre analyse, des lieux où ils ont accès à une forme de socialisation et d'autres où ils sont certains d'être seuls, calmes. Cette liberté d'aller où ils sentent qu'ils trouveront ce dont ils ont besoin pour enrichir leur réflexion et leur création est cruciale. Nous observons d'ailleurs une tendance chez les entrepreneurs et les milieux organisationnels plus traditionnels d'opter pour une offre de diversités des lieux pour leurs employés. De plus en plus, ceux-ci peuvent visiter des espaces de co-working, travailler de la maison, dans des cafés, etc. Certaines entreprises investissent même dans la location de places de travail dans les espaces de co-working. Les sceptiques diront que cela peut entraîner des dérives et une perte de contrôle sur l'efficacité du travail, mais ce n'est pourtant pas ce que nous avons observé. D'ailleurs, leur présence physique à un lieu en particulier n'était pas synonyme de plus grande productivité. Ils l'ont tous exprimé à leur manière, mais ils m'ont tous dit qu'ils travaillaient et/ou pensaient à leur travail constamment. Peut-être même plus que dans le cas d'un employé à qui on impose un processus, des objectifs

et des lieux précis de travail. Si ce genre de changements est le résultat d'un réel désir de la part des employés, qu'ils sont libres de faire le choix de travailler autrement, que leurs managers ont confiance en eux et leur laissent la liberté nécessaire cela pourrait les encourager vers la persistance, le courage et la résilience dont les artistes ont besoin pour créer au quotidien.

La synthèse de recherche 2015-2016 du *Research Group Collaborative Spaces* présente un recensement des nouvelles pratiques de travail. Nous pouvons y lire l'augmentation du nombre de travailleurs dit «*slashers*» qui cumulent les activités professionnelles de salariés, entrepreneurs, via une association ou autres. Cette tendance est plutôt observée chez les jeunes qui cherchent à fuir l'épuisement par l'ennui qui peut être généré par une trajectoire professionnelle linéaire. La trajectoire professionnelle des «*slashers*» est orientée vers l'entrepreneuriat :

Selon certains chercheurs en management et en sociologie, ce manque d'engagement et de productivité semble résulter de la pression à la conformité (sociale, professionnelle...) qui limite toute liberté d'expression personnelle et de créativité des acteurs en entreprises. Sur la notion de bonheur au travail, nos résultats montrent que les entrepreneurs ou indépendants sont plus nombreux à se sentir heureux, voire très heureux au travail, que les salariés. (*Research Group Collaborative Spaces*, 2015-2016, p.10-11)

Nous pouvons faire des rapprochements avec le travail de l'artiste qui doit souvent cumuler des emplois de salariés pour pouvoir avoir la liberté travailler sur ses œuvres. Ils se donnent la chance de pouvoir se concentrer sur des projets qui les engagent véritablement, leur permettent une liberté créatrice et leur apportent du bonheur au travail. Cette même synthèse explique aussi que les «*slashers*» fréquentent souvent des tiers-lieux comme des incubateurs et des espaces de *coworking*, par exemple. Nous pouvons penser que les ateliers collectifs d'artistes, comme l'Atelier Circulaire, correspondent à ces tiers-lieux qui offrent souvent un espace de travail, mais aussi un lieu d'échange, de partage, de rencontre, de réseautage avec des acteurs de milieux

similaires. Comme nous l'avons démontré, l'Atelier Circulaire est un des lieux qui permettent aux artistes de rencontrer leurs pairs, de diffuser leur travail, d'apprendre de nouvelles techniques et bien plus encore. Nous pourrions dire que la liberté d'accéder à des lieux et des tiers-lieux, comme l'entend le *Research Group Collaborative Spaces*, est une condition à la self-prescription. Elle permet à l'artiste d'alimenter sa démarche et la dimension sociale de sa conscience professionnelle.

Nous pouvons dire que, chez l'artiste, la fréquentation de tous ces lieux qui alimentent sa pratique forment une quasi-organisation. Une étude de la formation de cette quasi-organisation qui inclut aussi la vie de quartier des artistes pourrait probablement nous en apprendre davantage sur des nouveaux mécanismes de gouvernance et des nouvelles pratiques managériales. La quasi-organisation de l'artiste est propice et stimule la créativité. Nous pourrions donc penser que de gérer des idées se fait aussi dans le *co-* qui fait référence au collectif, mais surtout au commun. Nous n'irons pas vers la piste du travail du commun dans le cadre de notre recherche, mais de s'y attarder pourrait nous renseigner sur les modes de travail qui permettent et soutiennent la créativité organisationnelle. Cependant, des chercheurs ont étudié l'effet d'un quartier sur les modes de travail des travailleurs créatifs à Nantes :

Le quartier des Olivettes produit une socialisation des travailleurs créatifs qui modifie leurs conditions de travail. Les discours soulignent les modifications du cadre opératoire de leur travail : ils réfléchissent à de nouvelles formes et statuts juridiques, et le lieu favorise les évolutions de leur cadre juridique. Ces travailleurs au projet s'ancrent dans un lieu géographique, à travers un édifice de bureau loué ou acheté parfois. Identité, familiarité et vitalité semblent des caractéristiques lieuitaires propices pour réduire l'incertitude des travailleurs créatifs. De plus, quotidienneté, centralité, connectivité et sérendipité sont des caractéristiques lieuitaires productrices d'opportunités et, en ce sens, réductrices de l'instabilité/irrégularité/discontinuité du travail créatif. (Saives et al., 2014, p.53)

Les pistes que nous avons présentées répondent à notre question de recherche. Elles sont notre proposition à la gestion et nous espérons qu'elles puissent être le début d'une plus grande réflexion autour du rôle de la conception du travail comme œuvre en organisation. Nous espérons aussi que nos pistes puissent faire partie d'éléments à prendre en compte lorsqu'il est question de travail porteur de sens et de bonheur au travail grâce à la créativité et de solutions à la souffrance au travail.

CONCLUSION

Nous avons commencé cette recherche à partir d'une recension des écrits qui visait à déterminer si notre intuition de départ était valide. Notre intuition de départ était : les écrits en créativité organisationnelle ne présentent qu'une lecture processuelle et instrumentale de la créativité et devraient se tourner davantage vers le champ des arts pour observer la créativité en tant que phénomène complexe. Nous avons exploré plusieurs grands thèmes pour organiser notre recherche à travers la littérature : la créativité, le processus créatif, le travail, la finalité au travail et le lieu. Notre recension de la littérature en gestion a confirmé qu'il y avait bel et bien une majorité de la littérature en gestion qui associe la créativité et les techniques. Plus précisément, les techniques et le processus d'idéation. Nous avons donc pensé qu'il serait pertinent pour le champ de la gestion d'étudier le travail de l'artiste pour avoir une perspective de la créativité à partir de l'expérience de ceux qui la côtoient quotidiennement et qui en font leur vie. Notre survol de la littérature nous a permis d'identifier une question de recherche à laquelle nous pourrions répondre en fin de compte, soit : en quoi le travail comme œuvre nous renseigne-t-il sur la créativité organisationnelle. Nous avons donc décidé de faire une recherche en observant et en interviewant trois artistes en art visuel. Nous avons opté pour une méthodologie de recherche quantitative et de type exploratoire. Par la suite, nous avons collecté nos données en menant deux entrevues semi-dirigées par artiste. Nous avons aussi recueilli des données grâce à une journée d'observation directe dans le lieu de travail de l'artiste.

La revue de littérature nous a conduits à aborder notre terrain autour de quatre concepts de notre cadre conceptuel : le travail de l'artiste, la finalité de la créativité, le processus créatif et les ancrages lieutaires de la créativité. À partir de ces concepts, nous avons formulé quatre sous-questions à notre question de recherche principale :

en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le travail comme œuvre; en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur la finalité de la créativité en organisation; en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le processus créatif et en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur les ancrages lieuitaires de sa créativité? Le codage de nos données et leur thématisation nous a menés à quinze concepts clés: inclination, incarnation, identité, ipséité, intériorité, intégrité, itérativité, infinitude, ininterdiction, incubation, investigation, inconfort, imperfection/impair, ininterruption et isolement/socialisation. Ces concepts représentent les éléments principaux qui caractérisent la relation qu'entretient l'artiste avec sa créativité selon nos observations et interprétations de leur discours. Ils nous ont aussi permis de répondre aux sous-questions ressortant de notre cadre conceptuel. Nous avons répondu à notre première sous-question, en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le travail comme œuvre, en expliquant que la démarche nous renseigne sur la nature autoprescrite du travail de l'artiste. À notre deuxième sous-question, en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur la finalité de la créativité en organisation, nous avons été en mesure d'avancer que c'est probablement l'absence de finalité de la démarche créative et en parallèle la présence de petites finalités qui vient d'une multitude de projets qui représentent un apprentissage sur la finalité de la créativité en organisation qui est souvent prédéterminée à outrance. Pour ce qui est de notre troisième sous-question, en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur le processus créatif, nous avons découvert que le processus créatif chez l'artiste est peu défini et qu'il est plutôt au service d'une démarche de longue haleine. Cela vient nous informer que les processus par stades, étapes, intrants et extrants ne sont peut-être pas adaptés au phénomène de la créativité. Enfin, à notre quatrième et dernière sous question, en quoi le travail d'un artiste nous renseigne-t-il sur les ancrages lieuitaires de sa créativité, nous avons appris que le lieu était moins discuté chez les artistes et l'accent était surtout mis sur le calme intérieur nécessaire à la rencontre de la créativité, sur la liberté de fréquentation des endroits et sur la pluralité de ces endroits de création. Nous avons donc appris qu'en nous inspirant des ancrages lieuitaires de la créativité

chez l'artiste, nous pourrions développer des organisations créatives ou souhaitant l'être, qui laissent une liberté à leurs employés de choisir le lieu qui leur convient et qui leur offrent un lieu qui leur permet d'accéder un calme intérieur. Ces sous-questions correspondent à notre proposition d'idées qui pourraient redéfinir en partie la conception que nous nous faisons de la créativité en management. Ces idées sont aussi notre réponse à notre question principale, en quoi le travail comme œuvre nous renseigne-t-il sur la créativité organisationnelle?

Nous sommes tout à fait conscients que notre recherche a de nombreuses limites. La première est probablement que la taille de notre échantillon ne nous a pas permis d'étudier plusieurs éléments. Celui qui nous semble le plus pertinent de relever est la différence d'âge de nos participants. Nous avons initialement sélectionné des candidats d'âges différents afin de traiter de l'aspect générationnel dans le travail de l'artiste dans une approche dynamique. Bien que nous voyions une évolution des discours en fonction de l'âge même en nous basant sur nos trois participants, nous ne pouvons pas vraiment qualifier cette progression. Nous aurions eu besoin d'un échantillon plus grand et plus varié pour pouvoir vraiment analyser cet angle en profondeur. Cela pourrait cependant correspondre à une recherche future dans l'étude de la créativité à l'œuvre chez des artistes en art visuel.

Une autre des limites de notre recherche est que nous avons principalement cherché à analyser le travail des artistes que nous avons rencontré en traitant de créativité, de processus créatif et de travail. Cette attention marquée pour ces concepts, bien que volontaire, a fait en sorte que la dimension du lieu dans le travail des artistes a été moins développée. Nous avons opté pour une entrée d'analyse par l'artiste et non par le lieu ce qui limite la portée de l'interprétation des données recueillies sur le lieu. Trois angles d'analyse auraient pu être explicités. En premier lieu, nous aurions pu tenter de déterminer la nature de la relation qu'entretient l'artiste avec les lieux qu'il

fréquente. S'agit-il de lieux subis ou de lieux choisis? En deuxième lieu, nous aurions aussi pu étendre notre compréhension de la relation entre le lieu et l'artiste à l'échelle du quartier. Nous aurions pu explorer l'impact du quartier sur le travailleur créatif comme une méta organisation du point de vue de la gestion (cf. Saives et al., 2016). Il s'agirait, encore une fois, d'une autre recherche à mener qui se concentrerait davantage sur l'effet de l'implication des artistes comme travailleurs créatifs sur leur quartier et réciproquement. En troisième lieu, nous aurions pu accorder plus d'attention au milieu dans lequel l'artiste évolue, soit le milieu culturel.

Nous devons aussi souligner que la littérature de référence que nous avons choisie pour notre recherche est celle des théories de l'organisation. Nous avons donc délibérément omis des résultats de recherches qui ont été faites dans le champ des industries créatives. Nous savons que les écrits du champ des industries créatives se sont penchés sur la créativité, sur le processus créatif et sur le réseau de la créativité.

Les limites de notre recherche sont multiples, mais nous pouvons aussi souligner les contributions potentielles de notre recherche. Comme nous explorons le champ de la gestion et celui des arts, nous contribuons à une multidisciplinarité qui permet au champ de la gestion d'intégrer davantage un vocabulaire et des approches qui viennent du champ des études des arts. En ce qui a trait à notre recherche en particulier, nous estimons que d'étudier le travail de l'artiste du point de vue organisationnel nous permet de mieux comprendre la particularité du métier d'artiste. Quand il est question de la figure de l'artiste, la gestion fait souvent le lien avec celle de l'entrepreneur. Cette tendance d'associer artiste et entrepreneur est de plus en plus importante et il est même question d'«artpreneur». Ce nouveau concept qui nous vient vraiment du champ de la gestion impose souvent une vision entrepreneuriale au métier d'artiste. Nous pouvons même parler d'une certaine dérive qui tend à confondre l'entrepreneur et l'artiste rendant la frontière entre les deux professions et/ou métiers volontairement floue. Nous estimons que cette dérive sert davantage le

discours de la gestion et ne vise pas un discours intégrant les conceptions du travail créatif qui nous viendrait du champ des arts.

Notre recherche est justement axée sur le renforcement du métier de l'artiste en tant que profession à part entière qui a sa propre logique et un discours qui lui sont propres. Outre le renforcement des frontières entre entrepreneur et artiste, nous pensons que notre recherche alimente la discussion entre l'art et l'artisanat qui existe depuis très longtemps dans le champ des arts.

Nous espérons aussi qu'un des apports de notre recherche soit la véritable distinction du vocabulaire utilisé quand nous parlons du rapport au travail de l'entrepreneur et de l'artiste. La différenciation et distinction des vocabulaires associés aux termes entrepreneur et artiste se fait entre autres par une tension imposée dans le travail de l'artiste, le rapport à la curiosité. L'artiste s'impose un certain nombre de choses en voulant rester intègre et en voulant faire des œuvres originales dont de toujours investiguer pour essayer et apprendre de nouvelles choses constamment et à très long terme. C'est d'ailleurs ces exigences de l'artiste envers lui-même qui l'amène à provoquer sa créativité. Il s'agit d'un rapport à la créativité et au travail qui est propre à l'artiste et qui ne peut pas être transférable au métier d'entrepreneur.

ANNEXE A

COURRIEL ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS

Bonjour,

Je suis étudiante en maîtrise dans le département de gestion de l'UQAM et je commence la recherche de mon mémoire.

L'hypothèse centrale de ma recherche est que les entreprises qui veulent de plus en plus stimuler la créativité de leurs employés devraient se tourner vers le milieu des arts afin de comprendre l'essence du processus créatif dans sa quotidienneté.

Pour répondre à cette hypothèse, je veux suivre un artiste qui a une pratique individuelle et qui travaille aussi dans un atelier collectif, pour comprendre son processus créatif.

J'aimerais discuter avec vous de ma démarche pour éventuellement voir si vous aimeriez y participer. Si mon projet vous intéresse et si vous avez un peu de temps à m'accorder, n'hésitez pas à me poser des questions!

Merci et bonne journée!

Ariane Martin
514 476-2412

ANNEXE B

ENTENTE DE CONSENTEMENT AVEC LES PARTICIPANTS

Lettre d'information et de consentement

Université du Québec à Montréal
Département de management et technologie
Responsable : Annie Camus et Anne-Laure Saives
Téléphone : (514) 987-3000 poste 5056 et 1901
Étudiants : Ariane Martin

Dans le cadre d'un projet de recherche, supervisé par les professeures Annie Camus et Anne-Laure Saives, visant à étudier les pratiques de travail dans le milieu des arts visuels, nous aimerions vous interviewer.

Votre contribution, qui consistera en une entrevue et de l'observation au sein de votre association, nous aidera à identifier les pratiques idiosyncrasiques et propres au travail artistique. Elle contribuera à mieux comprendre en quoi et comment un individu peut être créatif au quotidien et quels sont les principaux aspects de la créativité artistique (démarche, processus, travail). Par ailleurs, vous nous autorisez à circuler dans votre espace de travail pendant une journée classique, choisie à votre convenance, afin de nous permettre de comprendre votre travail par l'observation, sur ses lieux, de son quotidien.

La durée de notre entrevue ne devrait pas excéder une heure(s) trente, s'effectuera où il vous conviendra et à l'heure qui vous conviendra. Vos propos seront enregistrés sur support audio (*numérique*).

Vous êtes libre de mettre fin à l'entrevue en tout temps, sans que cela ne vous porte atteinte. Vos propos seront traités par notre équipe de manière à respecter l'anonymat et la confidentialité si vous le souhaitez. Les noms et les informations permettant de vous identifier seront gardés confidentiels et ne seront pas inclus dans nos publications à moins que vous y consentiez explicitement. Votre participation est volontaire et elle ne fera l'objet d'aucune rémunération sous quelque forme que ce soit.

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE N°1

Introduction :

- Remerciement pour la participation
- Rappel du sujet de la recherche
- Rappel des termes de confidentialité
- Informer du besoin d'enregistrement et demander l'accord du participant d'utiliser son nom et le nom de son association.
- Demander au participant s'il a des questions sur le processus et/ ou le sujet.
- Informer le participant de la durée approximative de l'entrevue.
- Présentation du formulaire de consentement, explications et signature.

Questions

1. Racontez-moi votre parcours?
2. Pouvez-vous identifier des moments clés dans votre parcours artistique?
3. Avez-vous déjà fréquenté des milieux professionnels gestionnaires? Si oui, que retenez-vous de cette expérience?

Conclusion

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose au regard des points évoqués lors de l'entrevue ?
- Remerciements pour la participation
- Demander au participant s'il a des questions suite à l'entrevue.

- Rappel de la confidentialité

Clôture de l'entretien

ANNEXE D

GUIDE D'ENTREVUE N°2

Introduction :

- Remerciement pour la participation
- Rappel du sujet de la recherche
- Rappel des termes de confidentialité
- Informer du besoin d'enregistrement et demander l'accord du participant d'utiliser son nom et le nom de son association.
- Demander au participant s'il a des questions sur le processus et/ ou le sujet.
- Informer le participant de la durée approximative de l'entrevue.
- Présentation du formulaire de consentement, explications et signature.

Questions

1. Selon vous, qu'est-ce que la créativité? Pourquoi?
2. Qu'est-ce qui influence votre créativité?
 - En particulier, comment décriez-vous votre environnement de travail ? Quelles sont les caractéristiques importantes du lieu (des lieux) de votre création/travail ?
 - Qu'est-ce qui a présidé au choix de ce(s) lieu(x) pour le travail ? Quels sont les différents espaces qui contribuent à votre processus créateur et pourquoi ?

-Quels sont les éléments (outils, lieu, connaissances, ressources financières, etc.) qui influencent votre démarche ? votre processus ? votre travail ?

3. Comment décririez-vous la démarche du créatif?
4. Comment décririez-vous votre œuvre en particulier?
 - Question de relance : quels sont vos projets en ce moment ? Comment se situent-ils par rapport à l'ensemble de votre œuvre/création (continuité, nouveauté)...
5. Quels sont les éléments qui influencent et ont influencé votre œuvre?
 - Question de relance : Comment ces éléments influencent-ils vos projets du moment?
6. Comment décririez-vous votre travail au quotidien?
7. Pouvez-vous me décrire votre processus créatif?
8. Qu'est-ce que c'est, selon vous, le travail d'artiste?
9. Quels sont, selon vous, les éléments qui sont moins connus, ou méconnus, dans la démarche créative?

Conclusion

- Souhaitez-vous ajouter quelque chose au regard des points évoqués lors de l'entrevue ?
- Remerciements pour la participation
- Demander au participant s'il a des questions suite à l'entrevue.
- Rappel de la confidentialité

Clôture de l'entretien

ANNEXE E

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

ESG UQAM
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal

No du certificat : 10-12-15-02

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Nom de l'étudiant(e) : ARIANE MARTIN
Programme d'études : 3105 - MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION
Directrice/Directeur de recherche : ANNIE CAMUS
Co-direction (s'il y a lieu) : ANNE-LAURE SAIVES
Titre du protocole de recherche : En quoi le travail conçu comme une œuvre nous renseigne-t-il sur la créativité en organisation?

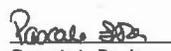
Modalités d'application¹

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicalité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **10 DÉCEMBRE 2016**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le **10 DÉCEMBRE 2016**.


Pascale L. Denis
Présidente
CERPE ESG UQAM
Professeure

10 DÉCEMBRE 2016

Date d'émission

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

ANNEXE F

GRILLE D'OBSERVATION

	1 Reasons	2 Activity	3 Needs	4 Process	5 Resources	6 People	7 Places
A Reasons	WHY HAS THIS SITUATION COME ABOUT?	Why was this activity chosen?	Why have these needs arisen?	Why were these processes chosen?	Why were these resources chosen?	Why are these people involved?	Why this place or these places?
B Activity	Why these activities?	WHAT ACTIVITIES ARE INVOLVED?	How does the activity meet needs?	How does the activity relate to the processes?	How do the activities relate to the available resources?	What activities do people carry out?	What happens at each place?
C Needs	Why these particular needs?	What needs are these activities meeting?	WHAT ARE THE NEEDS IN THIS SITUATION?	How do needs relate to the processes employed?	How do needs relate to resources?	What needs do the people meet? What are their needs?	What needs are being met at each place?
D Processes	Why are these processes being used?	How are processes related to activities?	What processes are being used to meet needs?	WHAT PROCESSES ARE BEING USED?	What processes are used in getting resources?	What processes do they employ?	What processes are being used in each place?
E Resources	Why are these resources being used?	How are resources related to activities?	What resources are being used to meet needs?	What resources are needed to carry out the processes?	WHAT RESOURCES ARE INVOLVED?	What resources do people control/use?	What resources are available in each place?
F People	Why are these people involved?	Who is involved in the activities?	Who is meeting these needs?	How do the people carry out the processes involved?	What resources do people have? Who controls / uses the resources?	WHO ARE THE PEOPLE INVOLVED?	Who is in each place?
G Places (locations, sites, institutions)	Why have these locations been chosen?	Which places are used for which activities?	Where are the needs being met?	How do the places relate to the processes?	Where are the resources being used?	Where are the people involved?	WHAT ARE THE PLACES, SITES, LOCATIONS?

Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*, New York (New York), Holt, Rinehart and Winston

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile, T. M. et al. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre 1998, 77-87.
- Aubert, N. et Gaulejac, V. (1991). Le coût de l'excellence. Paris, Éditions du Seuil, 341 p.
- Ashkanasy, N. M., et al. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 1169-1184.
- Bardin, D., (2006). *Management de la créativité en entreprise*, Paris : Économica, 352 p.
- Bauman, Z., (2000). *Liquid modernity*, Cambridge : Polity Press ; Malden, MA : Blackwell, 232 p.
- Bédard, Renée, (2008). Quel est mon type de leadership?. *Gestion*, 3(33), 68-73.
- Bilton, C. (2010). Manageable creativity, *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), 255-269.
- Binnewies, C. Ohly, S. et Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.
- Bodin Danielsson, C., et Bodin, L. (2009). Differences in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26, 241-257.
- Bouchard, V. et Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : Une conception tronquée. Lavoisier, *Revue française de gestion*. 2(161), 95-109.

- Boucher, M-P. (2001). Dominique Méda : Le travail, une valeur en voie de disparition. *Aspects sociologiques*, 8(1-2), 74-77.
- Brown, G. et al. (2005). Territoriality in organizations, *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 85-92.
- Carrier, C. et Gélinas, S. (2011). *Créativité et Gestion : les idées au service de l'innovation*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 347 p.
- Ceylan, C. (2008). Can the Office Environment Stimulate a Manager's creativity? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(6), 589–602.
- Chapain, C. et al. (2010). Creative clusters and innovation: Putting creativity on the map, London, *NESTA*, 58 p.
- Charles-Pauvers, B., Saives A-L., Schieb-Bienfait, N., Michel, B. (2015). "Lieuité et implication au travail : le cas des travailleurs d'un quartier créatif nantais », actes de la XXIV conférence AIMS, Paris, France, 3-5 juin.
- Clot, Y. (2013). Suicides au travail: un drame de la conscience professionnelle ?, *Activités*, 10(2), 39-53.
- Clot, Y. et Gollac, M. (2013). Le travail peut-il devenir supportable?, Paris, *Arman Colin*, 239 p.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*, Paris : Éditions Robert Laffont, 480 p.
- De Heusch, S., Dujardin, A. et Rajabaly, H. (2014). L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet. Bruxelles, *Bureau d'études SMartBe*, 17-29.
- Dejours, C. (2013). *Le Travail vivant 2 : Travail et émancipation*, Petite Bibliothèque Payot, 18-42.
- Dejours, C. (2014). *Le facteur humain*. Presses universitaires de France, 128 p.
- Dejours, C. et Deranty, J.-P. (2010). The Centrality of Work. Londres, *Critical Horizons*, 11(2), 167-180.

- Delledalle, G. (2015). « PRAGMATISME », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 10 décembre 2015. URL : <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/pragmatisme/>.
- Diet, A.-L. (2003). Je ferai de vous des esclaves heureux. *Connexions*, 79(1), 69-80.
- Demontrond, R. et Joyeau, A. (2006). Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales. *Management Prospective* Ed. *Management & Avenir*, 1(7), 91-114.
- Drazin, R. Glynn, M. A. Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion; Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? » *Le Libellio d' AEGIS*, 6(4), 3-16.
- Durand, R. (2006). Créativité organisationnelle. *Lavoisier, Revue française de gestion*, 2(161), 91-94.
- Filion, L. J. (2011). Entrevue avec Camille Carrier et Sylvie Gélinas. Auteures du livre : Créativité et Gestion. Les idées au service de l'innovation. HEC Montréal, *Gestion*, 36(4), 69-75.
- Fisher, C. M. et Amabile, T. «Creativity, Improvisation and organizations». Dans *The Routledge Companion to Creativity*. Sous la dir. De Tudor Rickards, Mark A. Runco and Susan Moger, 13-24. New York: Rotman Magazine Winter, 2009.
- Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development, *Economic Development Quartely*, 28(3), 196-205.
- Gaujard, C. et Verzat, C. (2011). Former à la créativité... un pari insensé ?, *Entreprendre & Innover*, 3(11-12), 137-146.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données*, (4^e éd), Presses de l'Université du Québec, 619 p.
- Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance, *ERES*, 2(8), 27-36.

- Glaveanu, V. P. (2011). How are we creative together?: comparing sociocognitive and sociocultural answers, *Theory & psychology*, 21 (4). 473-492.
- Glaveanu, V. P. (2013). Rewriting the Language of Creativity: The Five A's Framework, *Review of General Psychology*, 17(1), 69–81.
- Glaveanu, V. P. et al. (2013). Creativity as action: findings from five creative domains. *Frontiers in psychology*, 4 (176), 1-14.
- Gomez, P-Y. (2013). Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions. L'Express – Roularta, *L'Expansion Management Review*, 3(150). 32-40.
- Guthey, G. T., Whiteman, G. et Elmes, M. (2014). Place and Sense of Place: Implications for Organizational Studies of Sustainability. *Journal of Management Inquiry*. 23(3), 254-265.
- Heitz, J-M. (2013). Art et Management : une métaphorique généralisée pour approcher l'œuvre d'art et développer la créativité, *Humanisme et Entreprise*, 3(313), 19-32.
- Hernandez, É-M. et Redien-Collot, R. (2015). Efficacité et dévoilement entrepreneurial: le rôle des techniques de créativité. *Revue de l'Entrepreneuriat*. 4(12), 11-34.
- Hernes, T., (2014). A Process Theory of Organization, Oxford, 256 p.
- Hung, W. (2015). Cultivating creative problem solving solvers: the PBI style, Seoul: *Asia Pacific Educ. Rev.* Education Research Institute, 16, 237–246.
- Joas, H. (2008). La créativité de l'agir. *Passages*. 320 p.
- Lubart, T. I. (2000). Models of the creative process : Past, Present and future. *Creativity Research Journal*. 13(3 & 4), 295–308.
- Lubart, T.I. Georgsdottir. A.S. (2004). Créativité, haut potentiel et talent, Laboratoire Cognition et Développement, Université René-Descartes–Paris-V, *Psychologie française*, 49, 277-291.
- Magakian, J-L. (2006). La créativité à la croisée de trois démarches: fonctionnalisme, enactment, poétique. *Management de projet, Revue française de gestion*, (161), 155-167.

- Marjolein C.J. Caniëls et al. (2014). The Antecedents of creativity Revisited: A process perspective. *Creativity and innovation management*, 23(2), 96-110.
- Maslow, A. (2008). *Devenir le meilleur de soi-même : Besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris : Groupe Eyrolles, 383 p.
- McFadzean, E. (2001). Critical factors for enhancing creativity, *Strategic Change*, 10(5), 267-283.
- Méda, D. (2010). Le Travail, *Que sais-je?*, 127 p.
- Menger, P-M. (2010). Œuvrer dans l'incertitude. *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 1(57), 59-69.
- Mnisri, K. et Nagati, H. (2012). Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations. I.M.C.F. *Question(s) de management*. 2(1), 37-57.
- Nonaka, I., (1988). Creating Organizational Order Out Of Chaos: Self-Renewal In Japanese Firms, *California Management Review*, 30(3), 57-73.
- Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie l'observation*. Paris: La Découverte, 14-15.
- Pires, A, «Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique». Dans *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169. 1997.
- Pitcher, P. C. (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations rêves, réalités et illusions du leadership*. (2^e éd). Montréal : Presses : HEC, 263 p.
- Robinson, A.G. et Stern, S. (2000). L'entreprise creative. Comment les innovations surgissent vraiment, Paris, Éditions d'Organisations, 321 p.
- Research Group Collaborative Spaces*, (2015-2016). Nouvelles Pratiques de Travail : La fin du clivage salariat-entrepreneuriat., 36 p.
- Rosanvallon, P. (2011). « Les livres du nouveau monde », Paris, coll., Seuil, 2011, 432 p.
- Roy, M. (1978). Processus de la créativité. *Revue canadienne de l'éducation*. 3(1), 61-74.

- Saives, A.-L.; Charles-Pauvers, B.; Schieb-Bienfait, N. & Michel B. (2016). Lieuité et socialisation organisationnelle : les raisons du lieu pour les travailleurs de très petites entreprises créatives et culturelles. *Management international*, 21(1), 41-57.
- Simon, L. (2009). Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international*. 13(numéro spécial), 37-51.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*, New York (New York), Holt, Rinehart and Winston, 195 p.
- Suojanen, W. W. (1976). Creativity, management and the minds of man, *Human Resource Management*, 15(1),19-27.
- Thiétart, R-A, et coll. (2014). *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod. Paris (4e édition).
- Von Hippel, E., Von Krogh, G. (2016). Identifying Viable “Need–Solution Pairs”: Problem Solving Without Problem Formulation. *Organization Science*, 27(1), 207-221.
- Watson, E. (2007). Who or What Creates? A conceptual Framework for Social Creativity, *Human Resource Development Review*, 6(4), 419-441.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. et Griffin, R. W. (1993). Towards a theory of organizational creativity. *Academy of Management*. 18(2), 293-321.