

# La formation du sujet entrepreneur dans une agence de *design thinking*

Juliette Magniere

Université Paris-Est Créteil (IRG)

[Juliette.magniere@gmail.com](mailto:Juliette.magniere@gmail.com)

## Résumé :

---

S'inscrivant dans les recherches récentes sur les identités et subjectivités des professionnels de la création, cette recherche examine le processus de performativité du sujet entrepreneur chez les travailleurs créatifs, intégrés au sein d'une organisation. Elle s'appuie sur le cadre théorique de la performativité de Butler et sur une ethnographie réalisée auprès des designers d'une agence de *design thinking*. Les résultats préliminaires révèlent que les designers se doivent d'être polyvalents et d'avoir l'esprit « *team leader* », résonnant avec les dimensions d'autonomie et de responsabilité des discours entrepreneuriaux. Ces prescriptions se retrouvent *dans* le contenu du travail, au travers de pratiques collaboratives (jeu, cadrage, illustration, rythme) impliquant de nombreux outils et processus organisationnels. La réalisation de ces pratiques peut être source de tensions (stress, frustration, épuisement) et diffère entre les designers. Certains d'entre eux incarnent le sujet entrepreneur avec succès, tandis que d'autres en sont exclus ou adoptent une posture plus ambiguë (détachement, résistance).

**Mots clés :** travailleurs créatifs, sujet entrepreneur, performativité, ethnographie, *design thinking*

---

## INTRODUCTION

En 2000, l'économiste Caves introduit la notion d'industries créatives dans le monde académique. Dans son ouvrage *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Caves (2000) s'appuie sur la théorie des contrats pour appréhender l'économie des industries créatives. L'auteur se concentre sur les relations d'échange entre deux types d'agents économiques, que sont les artistes et les entreprises, pour en tirer différentes caractéristiques propres aux industries créatives telles que la primauté de l'art pour l'art dans le travail d'un artiste. Les industries créatives sont généralement définies comme les industries « (...) qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et le talent individuels, et qui ont un potentiel de création de richesses et d'emploi par la génération et l'exploitation de la propriété intellectuelle » (DCMS, 2001, p.5). Elles s'étendent à la publicité, l'architecture, le design, l'artisanat, la mode, les logiciels, la vidéo et les jeux informatiques, au-delà des secteurs culturels traditionnels tels que les arts visuels, le cinéma, la musique, les arts du spectacle, l'édition, la télévision et la radio (DCMS, 1998, in UNESCO Institute for Statistics, 2012).

À la suite de Caves, les recherches portant sur la coexistence entre l'art et le commerce se sont multipliées dans diverses disciplines (Schediwy et al., 2018). Les recherches en management et en théorie des organisations se sont notamment intéressées à la gestion des organisations créatives face à l'incertitude, la spontanéité et la flexibilité des processus créatifs (e.g., Mazars-Chapelon & Villesèque-Dubus, 2021). À l'échelle des individus, cette coexistence peut prendre la forme d'un conflit entre, d'une part, la quête d'autonomie, d'expression de soi et d'idéalisme des artistes et des créatifs dans leur travail, et d'autre part, les exigences du marché ou des clients (Beech et al., 2012; Cinque et al., 2021; Knox & Casulli, 2023). Un champ de recherche s'est ainsi développé ces deux dernières décennies sur l'identité

et la subjectivité des artistes et créatifs afin de mieux comprendre les éventuelles tensions propres aux industries créatives, tensions vécues par les individus dans le cadre de leur travail. La créativité y est considérée comme une caractéristique relationnelle plutôt que comme un talent inné, et le fait d'être créatif, entendu comme un processus social en construction (Finkel et al., 2017). Les individus, travailleurs et/ou professionnels « créatifs »<sup>1</sup> sont alors engagés dans un processus identitaire qui peut être défini comme « (...) *un processus de revendication, de mise en œuvre et de réaction [face à] des identités à travers le langage et la pratique* » (Beech et al., 2012, p. 41).

Récemment, un ensemble de recherches de ce champ s'est concentré sur les créatifs auto-entrepreneurs, recherches visant à définir leur identité professionnelle et comprendre les difficultés qu'elle peut engendrer (Bandinelli, 2020; Bhansing et al., 2024). Il apparaît notamment que devenir un auto-entrepreneur dans les industries créatives génère des sentiments ambivalents tels que l'espoir, le désir, mais également le stress et l'incertitude. Cependant, les dernières recherches ont porté sur des créatifs entrepreneurs isolés, plutôt que sur des travailleurs intégrés au sein des organisations des industries créatives. Or ces derniers sont potentiellement soumis à des normes et discours « entrepreneuriaux » au même titre que les auto-entrepreneurs. Comment les travailleurs créatifs, intégrés au sein d'une organisation, performant-ils des discours entrepreneuriaux au/dans travail ? Et quelles en sont les conséquences ?

La recherche s'inscrit dans le prolongement des derniers travaux adoptant une perspective critique sur l'identité et la subjectivité des professionnels de la création. Relevant le manque de travaux portant sur les dimensions pratiques de l'identité, au profit de ses dimensions discursives (Knights & Clarke, 2017), cette recherche adopte une conception

---

<sup>1</sup> Les notions d'artistes et de travailleurs créatifs peuvent être utilisées de manière interchangeable ou différenciées dans le corpus de recherches de référence, en fonction des usages dans l'industrie étudiée - par exemple, entre les « créatifs » d'une agence de publicité (Hackley & Kover, 2007) et les « artistes » du spectacle vivant (Beech et al., 2012).

performative de l'identité inspirée des travaux de la philosophe Judith Butler (Butler, 1997, 2006).

Les premiers résultats d'une étude ethnographique menée dans une agence de *design thinking* montrent comment les designers de l'agence étudiée performant un sujet entrepreneur, c'est-à-dire un designer polyvalent et naturellement meneur d'équipe qui se doit d'être autonome et responsable de ses projets face aux clients. Ces dimensions se réalisent au travers de pratiques collaboratives – i.e., jouer, cadrer, illustrer et rythmer – soulignant le rôle des autres membres de l'équipe projet et de l'agence, mais aussi des outils et des processus organisationnels, dans cette performance. Les quatre pratiques sont exercées de manière inégale entre les designers de l'agence compte tenu de leurs aspirations et de leur engagement personnel, et peuvent avoir des conséquences sur leur expérience subjective de travail (e.g., ennui, stress, épuisement). L'apport principal de cette recherche se situe *dans* le contenu du travail des créatifs intégrés, au niveau de leurs pratiques, là où les recherches antérieures se sont intéressées aux pratiques des créatifs entrepreneurs *au* travail (e.g. espace de *coworking*).

## 1. ENJEUX DE L'IDENTITÉ DES ARTISTES ET TRAVAILLEURS CRÉATIFS

Pluridisciplinaire, la recherche portant sur l'identité des artistes et créatifs est traversée par deux principaux courants. Le premier se concentre sur les catégories d'identités pouvant être en conflit ou se trouver menacées (e.g., Gotsi et al., 2010). Le second éclaire les difficultés vécues par les artistes et travailleurs créatifs dans le processus de formation de leur(s) identité(s) et subjectivité(s) (e.g., Alacovska & Kärreman, 2022).

### 1.1. DES CATEGORIES IDENTITAIRES EN CONFLIT OU MENACEES

Le premier courant de recherche s'appuie sur une approche mécaniste de l'identité, et considère le processus au travers duquel les artistes, travailleurs et entrepreneurs créatifs s'identifient et affirment une identité professionnelle spécifique (Bain, 2005; Bhansing et al., 2024; Elsbach, 2009; Schediwy et al., 2018). Les identités professionnelles sont, par définition, relatives aux « (...) catégories de soi fondées sur l'individu ou le rôle que les travailleurs créatifs emploient pour se définir au travail » (Elsbach, 2009, p. 1044). Parmi ces identités professionnelles, l'identité professionnelle artistique fait référence aux notions d'indépendance, d'idéalisme, de non-conformisme, d'exposition et de reconnaissance par autrui (Bain, 2005).

Les artistes peuvent être exposés à des identités conflictuelles, par exemple entre les identités d'artiste et de consultant pour les designers d'une agence, ou bien entre les identités artistiques et « pratiques » pour les artistes ayant un emploi à temps partiel en parallèle pour subvenir à leurs besoins (Bain, 2005; Gotsi et al., 2010). Les artistes et les créatifs peuvent également rencontrer des difficultés à mettre en pratique leur identité professionnelle artistique dans l'entreprise dans laquelle ils/elles travaillent, ce qui peut générer des contradictions voire des paradoxes entre l'identité professionnelle qu'ils revendiquent et leur rapport quotidien au management et au travail d'équipe (Ahuja et al., 2017; Elsbach, 2009; Hackley & Kover, 2007). La recherche menée par Ahuja et al. (2017) sur des architectes en agence montre un premier

paradoxe dit de « bureaucratie » : les architectes souhaitent être autonomes mais en même temps, ils réalisent des activités managériales telles que le recrutement des ressources humaines. Un second paradoxe dit de « collégialité », concerne les dimensions individuelles et collectives du travail : les architectes considèrent que la conception des bâtiments est une activité individuelle alors qu'en pratique il s'agit d'un processus collaboratif et itératif.

Faute d'approfondissements sur les tensions internes éprouvées par les artistes ou créatifs, un second courant de recherche s'est développé autour du travail identitaire et de la formation du sujet.

## **1.2. LES DIFFICULTES D'ETRE UN ARTISTE OU CREATIF EN SOCIETE**

Le second courant de recherche s'appuie sur les approches interprétativistes et/ou critiques de l'identité, approches qui éclairent le travail identitaire des créatifs et la formation du sujet dans les industries créatives (Brown, 2020; Josefsson, 2020). Adopter une perspective interprétativiste consiste à comprendre la façon dont les individus font sens d'eux-mêmes ou se définissent eux-mêmes par rapport aux autres (Brown, 2020). Même si certains chercheurs utilisent les notions d'identité et de subjectivité de manière interchangeable (Watson, 2008), la subjectivité peut être définie plus largement que l'identité comme « (...) *l'enchevêtrement des identités avec des sentiments, valeurs et comportements* » (Josefsson, 2020). Elle fait référence à la tradition poststructuraliste prenant racine dans les écrits de Michel Foucault (e.g., *Surveiller et Punir*, 1975 [1993]) qui suggèrent l'idée qu'un pouvoir disciplinaire contrôle et produit le sujet dans la société contemporaine.

Les recherches menées sur le travail identitaire et la formation du sujet sont importantes pour éclairer les mécanismes identitaires vécus par les artistes et créatifs, et ce, dans diverses situations de travail et considérant les discours circulant à leur sujet. Les travaux montrent que

les artistes et créatifs peuvent souffrir de leurs conditions de vie et de travail, mais aussi des discours créatifs comme ceux dessinant la figure du génie créatif ou de l'artiste torturé (Alacovska & Kärreman, 2022; Cinque et al., 2021; Josefsson, 2018). Cependant, certains créatifs dans le cadre de leur travail identitaire, parviennent à naviguer entre les images créatives véhiculées dans la société, à prendre soin d'eux, ou encore à construire un nouveau récit d'eux-mêmes, leur permettant d'alléger le sentiment d'insécurité qu'ils/elles éprouvent (Alacovska & Kärreman, 2022; Cinque et al., 2021; Josefsson, 2018).

En complément des discours créatifs, les discours néolibéraux peuvent également inciter les artistes et créatifs, actuels ou en devenir, à devenir des sujets plus « entrepreneurs ». Ils sont alors mus par des objectifs personnels et cherchent à s'améliorer constamment pour pouvoir les atteindre, dans leur vie professionnelle comme personnelle (Bandinelli, 2020; Lamberg, 2021).

Le cas d'un photographe *freelance* met en lumière la façon dont les discours néolibéraux influencent les individus et en particulier les travailleurs créatifs, dans le cadre d'un espace de *coworking* (Bandinelli, 2020). Le photographe devient de plus en plus visible dans l'espace de *coworking*, cherche à être authentique dans ses relations au bureau – avoir des amis est important pour trouver des projets et des clients – et construit un récit qui le met en valeur auprès des autres. Ce faisant, il devient progressivement un sujet entrepreneur reconnu comme tel par les autres personnes présentes dans l'espace de *coworking*. Mackenzie & McKinlay (2021) précisent néanmoins que les difficultés pratiques, matérielles ou financières expérimentées par les créatifs entrepreneurs ne peuvent être ignorées. Les deux chercheurs soutiennent le fait que la formation de ce sujet implique des sentiments contradictoires tels que l'espoir, le désir, ainsi que l'anxiété, l'incertitude, et le manque de contrôle sur l'avenir pouvant contribuer à leur fragilité.

Quoiqu'éclairant les expériences vécues par des créatifs en *freelance*, les recherches récentes omettent le rapport qu'entretiennent les créatifs employés au sein d'une entreprise, à

des figures entrepreneuriales. Comment les travailleurs créatifs, intégrés au sein d'une organisation, performant-ils des discours entrepreneuriaux au/dans le travail ? Et quelles en sont les conséquences ?

Pour répondre à ces questions, la présente recherche emprunte le cadre conceptuel de la performativité conçu par la philosophe Judith Butler. Ce cadre se propose de déconstruire le processus de formation du sujet, en termes de discours, de pratiques, et de reconnaissance sociale. Ce faisant, il apporte aux recherches critiques menées récemment sur l'identité des créatifs, une compréhension plus approfondie des mécanismes d'assujettissement. Il permet aussi de mieux comprendre la dimension corporelle des processus identitaires —i.e. le rôle des pratiques et des ressentis dans l'identité et la subjectivité—, là où les études sur l'identité en management et théorie des organisations ont longtemps privilégié une perspective cognitive ou discursive de l'identité relative à la connaissance de soi (Knights & Clarke, 2017).

### 1.3. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA PERFORMATIVITE

S'appuyant sur les travaux de Foucault, Butler développe l'idée que le pouvoir disciplinaire produit les sujets qu'il contrôle au moyen d'un processus d'assujettissement. Par définition, l'assujettissement correspond au « *processus par lequel le soi devient subordonné à un pouvoir et au travers duquel le sujet se forme* » (Butler, 1997 [2002], in Allard-Poesi & Huault, 2012). Le sujet est ici considéré comme « (...) *celui ou celle qui agit conformément aux normes et qui acquiert par là une intelligibilité et une reconnaissance sociale* » (Allard-Poesi & Huault, 2012). Tandis que Foucault souligne la dimension répressive du pouvoir dans ses premiers écrits, Butler introduit l'idée d'une capacité d'action individuelle, le sujet se produisant également lui-même (Butler, 1997; Butler et al., 2021). Pour éclairer ce processus complexe de contrôle et de formation du sujet, Butler propose d'utiliser le cadre conceptuel de la performativité.

Notamment inspirée du concept de performativité du discours développé par le linguiste Austin, Butler appréhende la performativité « (...) *non pas comme un 'acte' singulier ou délibéré mais, plutôt, comme la pratique réitérative et citationnelle à travers laquelle le discours produit les effets qu'il nomme* » (Hodgson, 2005, p.54). Elle emploie cette approche de la performativité pour questionner le genre en tant que performance : « *c'est la stylisation répétée des corps, une série d'acte répétés à l'intérieur d'un cadre régulateur des plus rigide, des actes qui se figent avec le temps de telle sorte qu'ils finissent par produire l'apparence de la substance, un genre naturel de l'être* » (Butler, 2006, p. 109). Autrement dit, tout individu devient un sujet particulier – e.g., une femme, un entrepreneur – en donnant l'illusion de sa substance, compte tenu des normes et de la ritualisation de certains actes (Harding et al., 2017). Outre cette dimension ritualisée des pratiques, Butler attire ici notre attention sur l'importance de la reconnaissance par les autres du sujet dans le processus de performativité, ainsi que sur la possible subversion des actes. La répétition des actes des individus, engageant à la fois leur corps et discours, peut cependant connaître des discontinuités, des décalages, ce qui peut générer à terme « *un espace de divergence et de contestation* » (Allard-Poesi & Huault, 2012, p. 12) et ainsi subvertir les normes et discours dominants.

Ce cadre théorique permet d'approcher l'assujettissement des designers d'une agence de *design thinking* étudiés dans le cadre d'une étude ethnographique. Ces *design thinkers* ont la particularité d'entretenir une relation plus forte de conseil et d'accompagnement des équipes clientes avec lesquelles ils collaborent, ce qui nécessite de standardiser les processus de conception et d'être en mesure de les partager à des néophytes.

## 2. SEPT DESIGNERS DANS UNE AGENCE DE *DESIGN THINKING*

Une étude ethnographique a été menée dans une agence de *design thinking* pour y démêler discours, pratiques et positions de sujet. Une petite agence parisienne nommée *Create* a été choisie pour y mener cette étude approfondie. Elle compte sept designers dont les parcours de formation et professionnels sont assez différents (e.g. design industriel, gestion de projet, création numérique, création d'entreprise) ce qui enrichit la compréhension du processus de performativité du sujet entrepreneur à l'œuvre à l'agence sur la période étudiée (Janvier-Juillet 2023).

Appelée *Create*, cette agence est une petite entreprise française proposant trois types de services à ses clients : la conception de produits numériques tels que les interfaces web, la conception de services innovants pour des utilisateurs finaux, et le soutien au changement dans les organisations. Ses locaux se trouvent dans le quartier du Marais à Paris, dans un appartement haussmannien composé de deux pièces principales, un *open space* et une *creativity room* destinée à l'animation d'ateliers d'innovation (voir photos ci-dessous). La plupart des échanges internes et avec le client s'effectuent en ligne depuis la pandémie de Covid-19. Les membres de l'agence et les clients utilisent principalement les canaux de discussion sur Slack©, les outils de visioconférence sur Teams© et Google Meet©, et les espaces de travail collaboratifs que sont Miro© et Figma©.

Photo 2. L'espace de travail de *Create*

Photo 1. La « salle de créativité » de *Create*



Photo 3. Page d'accueil de l'application Miro©

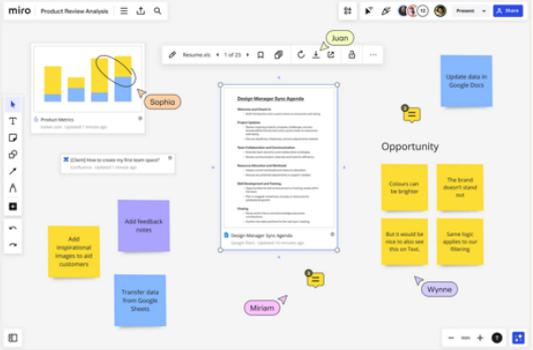
 [Qu'est-ce que Miro ?](#) [Solutions](#) [Ressources](#) [Enterprise](#) [Tarifs](#) [Nous Contacter](#) [Login](#) [Inscription gratuite](#)

## Concrétisez vos idées et innovez dans Miro

Miro dispose de riches fonctionnalités natives prêtes à l'emploi qui permettent aux équipes de toute taille de donner vie à leur vision avec une touche créative et collaborative. Cela implique la prise en charge de tous les workflows dans chaque aspect de votre entreprise.

[S'inscrire gratuitement](#)

Collaborez avec votre équipe en quelques minutes.



Feedback

L'agence compte environ quinze personnes, à savoir les deux fondateurs – l'un designer de formation, l'autre commercial –, sept designers de produits et d'expérience utilisateurs, deux gestionnaires de projet encadrant les projets d'un client spécifique de l'agence, trois commerciaux, une développeuse, et une chercheuse en innovation. Les designers ont des profils différents compte tenu de leurs expériences passées et de leurs fonctions au sein de l'agence et des projets (voir Tableau 1.).

Les designers se présentent la plupart du temps comme des *Product Designers*, *User Interface Designers (UI)* et/ou *User Experience Designers (UX)*. En théorie, le *Product Designer* a un point de vue à la fois stratégique et opérationnel sur le produit en cours de développement tandis que les designers UX et UI ont des compétences plus ciblées. L'UX se concentre sur l'expérience utilisateurs en identifiant les fonctionnalités répondant aux besoins des utilisateurs d'une plateforme web et en traçant les parcours de navigation. L'UI travaille davantage sur le comportement et l'environnement graphique de l'interface numérique au moyen du logiciel Figma© pour concevoir des maquettes et les partager aux autres parties prenantes du projet.

Les designers peuvent être placés en régie chez un client pour lequel ils/elles travaillent exclusivement – pendant un an ou deux, comme des consultants –, ou bien contribuer aux prestations vendues au forfait par l'agence. Dans les deux cas, ils s'appuient sur la méthodologie du *design thinking* que l'on peut définir comme une approche créative, itérative et collaborative inspirée du design et employée par les organisations pour innover (Chanal & Irrman, 2019). En plusieurs étapes, le processus du *design thinking* implique tout d'abord de mener une recherche sur les besoins des utilisateurs, puis de (re)définir les problèmes qu'ils rencontrent avant de générer des solutions innovantes permettant d'y répondre, et enfin de prototyper et tester les solutions retenues. Les designers de *Create* ne suivent pas exactement ces étapes dans leur processus de conception et/ou d'innovation, mais ils s'en inspirent au travers des outils et des

méthodes qu'ils emploient. Ils conduisent des explorations sur le terrain pour comprendre les attentes des utilisateurs finaux avant de concevoir une première interface et de la tester auprès de quelques utilisateurs volontaires. Ils travaillent aussi main dans la main avec les clients au travers « d'ateliers » plutôt que de « réunions », permettant aux clients d'être impliqués à différentes étapes du processus de conception et/ou d'innovation.

**Tableau 1. Caractéristiques de chaque designer de *Create* (1<sup>er</sup> semestre 2023)**

	<b>EXPÉRIENCES PRINCIPALES</b>	<b>FONCTIONS À L'AGENCE</b>	<b>RELATIONS À L'AGENCE</b>
<b>RITA 30 ans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs formations en vente, marketing, design de service et relation client ;</li> <li>- Expériences dans des labs d'innovation de grandes entreprises ;</li> <li>- Chez <i>Create</i> depuis 6 mois en janvier 2023 en tant que '<i>Lead Product Designer</i>'.</li> </ul>	<p>Travaille sur différents projets pour un client unique, 'StartUp' organisé selon les méthodes agiles (scrum).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Pour 'StartUp'</u>: gestion d'équipe, conseil en innovation et design thinking, recherche utilisateurs, design d'expérience utilisateur (et moins de design d'interface) ;</li> <li>- <u>Pour 'Create'</u> (nouveaux rôles à partir d'Avril 23) : gestion de la stratégie marketing et communication de l'agence, développement de la nouvelle offre de formation de l'agence ('Create' Academy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne vit pas à Paris et travaille la plupart du temps à distance.</li> </ul>
<b>MONA 26 ans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en histoire de l'art, multimédia, design d'expérience utilisateur ;</li> <li>- N'a jamais travaillé ailleurs que chez <i>Create</i> et y travaille depuis 3,5 ans en tant que '<i>Lead Product Designer</i>'.</li> </ul>	<p>Travaille sur différents projets dans un lab d'innovation d'un grand groupe appelé 'AgriFood'.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Pour 'AgriFood'</u>: gestion d'équipe, conseil en innovation et design thinking, recherche utilisateurs, design d'expérience utilisateur et d'interface ;</li> <li>- <u>Pour 'Create'</u> (nouveaux rôles à partir d'Avril 23) : gestion du studio de design, i.e., des outils, méthodes et pratiques pour le design.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anciens apprentis de l'agence ;</li> <li>- Au cœur de la vie de l'agence ;</li> <li>- Travaille un ou deux jours par semaine dans les locaux des clients.</li> </ul>

<b>CELIA</b> <b>26 ans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation initiale en design industriel, puis design d'expérience utilisateur ;</li> <li>- Expériences préalables dans le numérique et le graphisme en tant que <i>freelance</i> ;</li> <li>- Chez <i>Create</i> depuis 1,5 an en tant que '<i>UX and Product Designer</i>'.</li> </ul>	<p>Travaille sur différents projets dans un lab d'innovation d'un grand groupe appelé 'AgriFood'.</p> <p><u>Pour 'AgriFood'</u>: conseil en innovation et design thinking, recherche utilisateurs, design d'expérience utilisateur et d'interface.</p>	
<b>ROBIN</b> <b>35 ans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en sciences sociales, design thinking, design d'expérience utilisateur.</li> <li>- Expérience de création d'entreprise (partie gestion, commerce, comptabilité) ;</li> <li>- Chez <i>Create</i> depuis 1,5 an en tant que '<i>UX Designer Design thinker</i>'.</li> </ul>	<p>Travaille sur différents projets dans un lab d'innovation d'un grand groupe appelé 'AgriFood'.</p> <p><u>Pour 'AgriFood'</u>: conseil en innovation et design thinking, recherche utilisateurs, design d'expérience utilisateur (et moins de design d'interface).</p>	
<b>CARL</b> <b>31 ans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anglais, design d'interface ;</li> <li>- Expérience en gestion de projet web/technique dans un grand groupe (avant de se reconvertir dans le design) ;</li> <li>- A rejoint <i>Create</i> en janvier 2023, début de l'étude, en tant que '<i>Lead Product Designer</i>'.</li> </ul>	<p>Travaille pour des projets variés vendus par l'agence au forfait.</p> <p><u>Pour 'Create'</u>: gestion d'équipe, conseil en innovation et design thinking, recherche utilisateurs, design d'expérience utilisateur et d'interface.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprennent le vocabulaire, les outils et processus de l'agence et du <i>design thinking</i> ;</li> <li>- Forment une petite équipe de designers travaillant ensemble sur différents sujets ;</li> <li>- (Carl est l'encadrant des deux apprentis).</li> </ul>
<b>JOHN</b> <b>23 ans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métiers du web ;</li> <li>- Stages préalables en design d'interface ;</li> <li>- A rejoint <i>Create</i> en janvier 2023, début de l'étude, en tant que '<i>Product Designer</i>' en apprentissage.</li> </ul>	<p>Accompagne Carl sur ses projets.</p> <p><u>Pour 'Create'</u>: design d'interface (e.g. déclinaison graphique) et un peu moins de design d'expérience utilisateur.</p>	
<b>LARA</b> <b>23 ans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing/Com, design d'expérience utilisateur ;</li> </ul>	<p>Accompagne Carl sur ses projets.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stages préalables dans la communication ;</li> <li>- A rejoint <i>Create</i> en janvier 2023, début de l'étude, en tant que '<i>Product Designer</i>' en apprentissage.</li> </ul>	<p><u>Pour 'Create'</u>: design d'expérience utilisateur (e.g. préparation des ateliers de co-conception) et un peu moins de design d'interface.</p>	
--	---	--	--

### 3. UNE APPROCHE ETHNOGRAPHIQUE

Selon Prasad & Shadnam (2023), l'immersion demeure centrale dans l'étude de la performativité nécessitant « (...) *de la patience, de l'engagement et un certain ancrage dans le terrain pour pouvoir raconter et reconstruire les expériences de vie étudiées* » (p. 8). L'ethnographie s'est donc imposée comme design de recherche pour comprendre le(s) processus performatif(s) au sein d'une organisation telle qu'une agence de *design thinking*. L'étude ethnographique a été menée entre janvier et juillet 2023, à raison de deux jours de présence par semaine, soit l'équivalent de 180 heures d'immersion sur le terrain. L'objectif était de participer à la vie de l'agence, et de s'immerger dans le travail quotidien des designers. Une posture d'observatrice-participante a été adoptée et plusieurs techniques de collecte de données ont été employées : observations de groupe et individuelles, entretiens exploratoires et plus ciblées sur leurs pratiques, discussions naturelles et documentation (voir tableau 2.).

Les observations visaient à collecter des données sur la façon dont les designers travaillaient seuls face à leur écran, ou interagissaient avec d'autres à l'agence ou dans le cadre de réunions/d'ateliers plus formels avec les clients. Ces observations ont fait l'objet d'une prise de notes *in situ* ou *a posteriori* dans un journal de bord – de plus de 100 pages – ainsi que d'enregistrements vidéo lorsque cela était possible – pour un total de 28 heures d'enregistrement vidéo –. Les entretiens exploratoires et de retours d'expérience étaient également ciblés sur les designers de l'agence. Le but des entretiens exploratoires était de mieux connaître leur parcours de formation et professionnel, leurs projets et situation actuelle au sein

de l'agence. Inspirés des entretiens de décryptage (Faingold, 2020), les entretiens de retours d'expériences consistaient à revenir sur un ou plusieurs moments précis vécus récemment au travail, et d'en dégager le sens pour le/la designer. L'ensemble des entretiens ont été enregistrés pour un total de 12,5 heures. Enfin, les documents internes et externes collectés constituent un matériau riche utile pour donner du sens aux pratiques de travail observées. Ce matériau rassemble des éléments communiqués par l'agence sur son site web et son blog, la page RH du site Welcome to The Jungle, les différents réseaux sociaux de l'agence, certains boards Miro© ainsi que l'intranet.

**Tableau 2. Modalités de la collecte des données ethnographiques**

<b>SOURCE DE DONNÉES</b>	<b>VOLUME DE DONNÉES</b>	<b>UTILITÉ DANS LA COLLECTE DES DONNÉES</b>
Enregistrement audio d'entretiens	12,5 heures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux connaître le parcours de chacun des designers, ses fonctions et projets, son ressenti global sur son travail ;</li> <li>• Comprendre le sens et éventuellement le ressenti du/de la designer interrogée sur des situations de travail précises, vécues.</li> </ul>
Enregistrements vidéo d'observation	28 heures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observer comment les designers interagissent dans des réunions ou ateliers de travail, à l'agence ou en ligne ;</li> <li>• Observer comment un designer travaille à son ordinateur et quels sont ses retours et ressentis.</li> </ul>
Journal de bord	131 pages Word (interligne simple)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir une trame de l'immersion jour par jour (e.g. lieux, horaires, personnes présentes, évènements, enregistrements audio/vidéo effectués) ;</li> <li>• Avoir une description plus fine de certains espaces, certaines personnes, ou certaines situations de travail non enregistrées ;</li> <li>• Raconter mon propre vécu et des remarques d'ordre méthodologique ;</li> <li>• Annoter des idées au fil de l'immersion.</li> </ul>
Documentation	130 documents, captures d'écran, photos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observer comment se présente l'agence et ce qu'elle valorise dans ses supports commerciaux, RH et de communication.</li> </ul>

En cours, l'analyse des données est construite en trois étapes successives (voir tableau 3.) : Tout d'abord, capter les discours circulant au sein de l'agence au regard de la littérature portant sur l'identité/le sujet entrepreneur ; définir ensuite les pratiques partagées par les designers au sein de l'agence. En dernière lieu, Butler nous encourage à dégager les « (...) *déplacements, ou contradictions dans les histoires que nous racontent les gens* » (Harding, 2008, p. 14), et d'observer les potentiels effets de la performativité à l'œuvre sur les individus, en termes de comportements, de valeurs et de ressentis. Cette dernière étape consiste, en somme, à observer la facilité ou difficulté avec laquelle les designers performant les différentes pratiques dominantes, et les éventuelles conséquences négatives de cette expérience sur leurs subjectivités.

**Tableau 3. Modalités des trois étapes de l'analyse de la performativité**

<b>OBJECTIF DE L'ANALYSE</b>	<b>MÉTHODE D'ANALYSE</b>	<b>DONNÉES MOBILISÉES</b>
<b>Étape 1.</b> Identifier les dimensions de l'individu valorisées dans le discours officiel de l'agence et celui du dirigeant (Jack)	- Codage au moyen d'une unité de sens assez large pour pouvoir comprendre les dimensions ou figures individuelles valorisées au-delà des fonctions/rôles établis (e.g. « designer », « commercial ») ; - Processus d'abduction au regard de la littérature sur le sujet entrepreneur.	- Données d'entretiens du dirigeant (Jack) ; - Échanges du dirigeant (Jack) dans l' <i>open space</i> ; - Éléments de communication de l'agence.
<b>Étape 2.</b> Identifier les pratiques partagées par les designers au niveau de situation de travail	- Codage au moyen d'une unité de sens assez large pour disposer d'un minimum de contexte pour comprendre ce que font les designers et pourquoi ; - Processus inductif pour la catégorisation, identification de quatre ensembles de pratiques.	- Données d'observations ; - Principalement, des données d'entretiens de retours d'expérience.
<b>Étape 3.</b> Observer comment les designers se positionnent par rapport à l'ensemble des discours et pratiques, et par	- Codage de chaque occurrence correspondant à l'un et/ou l'autre des quatre pratiques en observant la façon dont la pratique est performée (e.g. difficilement ?) et ses éventuelles conséquences sur l'individu lorsqu'elles	- Données d'observation ; - Données d'entretien.

rapport à chaque occurrence de pratique observée à l'échelle d'une situation de travail.	sont explicitées (e.g. génération de stress).	
--	---	--

#### 4. LA FORMATION DU SUJET ENTREPRENEUR CHEZ *CREATE* : MODALITÉS ET ENJEUX

Les premières analyses permettent d'identifier des discours et des pratiques dominants, ainsi que le positionnement des designers de *Create* dans ce système normatif. Tout d'abord, chez *Create*, est promu un individu polyvalent et naturellement *team leader*, ce qui fait écho avec une figure entrepreneuriale et se traduit par quatre pratiques relatives au jeu, au cadrage méthodologique, à l'illustration et au rythme.

##### 4.1. DES DESIGNERS "FULL STACK" ET *LEADERS D'ÉQUIPE*

L'agence *Create* est traversée par différents discours prescrivant certaines façons d'être et d'agir. Jack formule des attentes vis-à-vis des designers sur la façon de concevoir un produit/service numérique, et plus largement sur leur manière de travailler.

Tout d'abord, il souligne la particularité des designers de l'agence, capables à la fois de « penser » et « d'agir ». Pour signifier cette double qualité, il présente les designers comme étant « full stack ». Ce terme décrit, à l'origine, les développeurs web tout aussi compétents pour intégrer une interface web que pour développer son back-office. Dans le contexte de l'agence *Create*, les designers sont dits *full stack* pour signifier aux clients qu'ils sont capables d'intervenir sur n'importe quelle étape de la conception d'une nouvelle solution, i.e. en amont sur les phases de réflexion et de définition, et en aval sur le design. Jack précise que bien

« penser » implique de pouvoir prendre du recul sur les sujets, et bien « agir » nécessite de concevoir une solution en étant malin avec les ressources à disposition :

*« Donc, je pense que c'est ça, le design, c'est savoir réfléchir sur un brief qu'on a, prendre de la hauteur, être pratique, astucieux, pas se faire déborder par des concepts qui sont infaisables, trouver le juste équilibre en étant malin avec ce qu'on a et puis avec soi aussi. Ça, c'est l'école de design ».* (Jack, entretien exploratoire, 28.02.2023).

Au-delà des processus de conception, Jack promeut au sein de l'agence des travailleurs polyvalents et naturellement meneurs d'équipe. Pour lui, devenir un *leader* d'équipe nécessite d'être à l'aise avec les clients, de savoir communiquer et argumenter même en tant junior, mais aussi de pouvoir transmettre une énergie, d'insuffler une dynamique de changement au sein des projets :

*« (...) je pense que les clients nous rachètent (...) pour la culture, pour la dynamique, l'énergie, le fait qu'on est full stack, parce que je crois que les mots qu'on emploie pour décrire notre culture, tout le monde l'utilise en communication. (...). Nous, il y a une adéquation forte entre les mots classiques utilisés par les sales [commerciaux] sur nos métiers, coopératifs, agiles, full stack, à l'aise, team leader, tu vois, tout ça... [et la réalité chez Create] ».* (Jack, entretien exploratoire, 28.02.2023).

Ces premiers éléments de discours sont à mettre en perspective avec les principales pratiques partagées par les designers, i.e. jouer, cadrer, illustrer et rythmer. Les quatre pratiques observées, collaboratives, sont réalisées de manière inégale entre les designers.

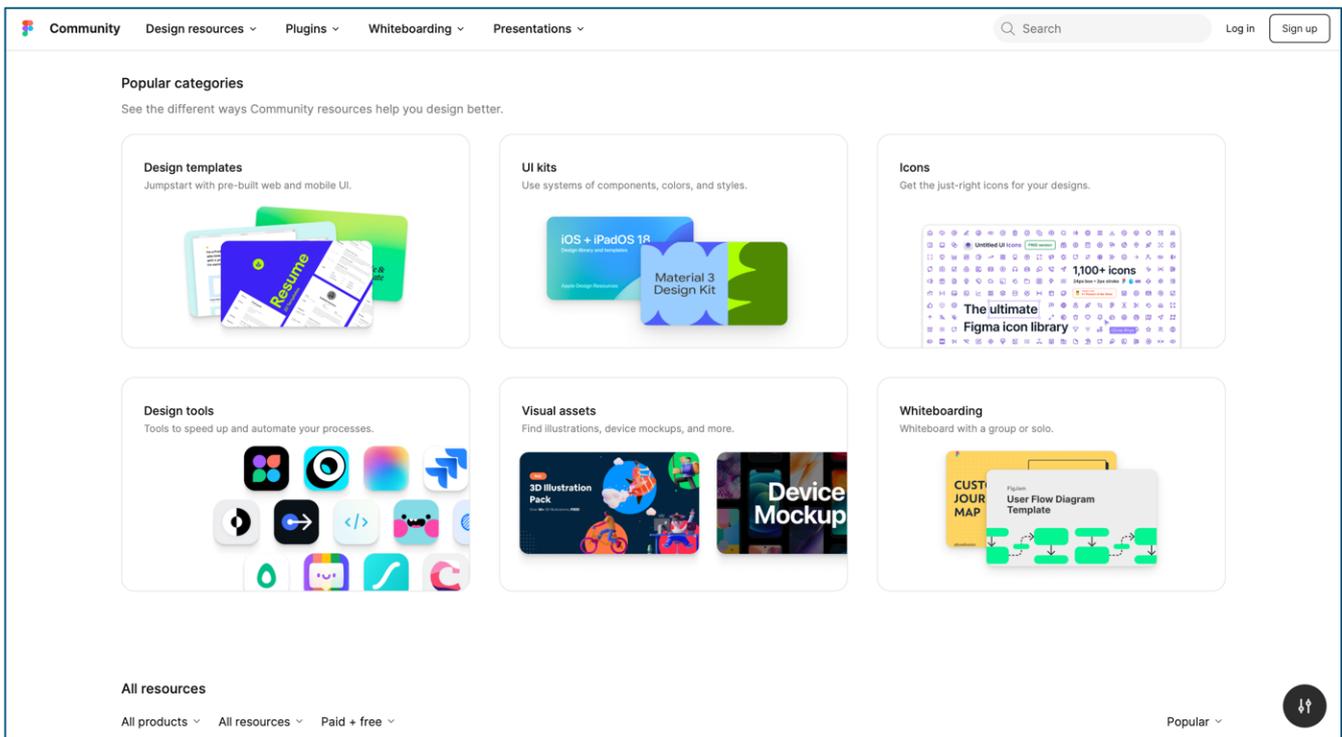
#### **4.2. LES QUATRE PRATIQUES COLLABORATIVES DES DESIGNERS**

Plusieurs pratiques émergent de l'étude du corpus de données ethnographiques. Ces pratiques de jeu, de cadrage méthodologique, d'illustration, et de rythme, montrent comment et

dans quelle mesure les discours de Jack et de l'agence – en faveur de la polyvalence, de l'esprit d'équipe et du *leadership* – sont assimilées par les designers de *Create*.

Premièrement, le jeu est présent dans de nombreux rituels d'agence, de suivi de projet, d'ateliers de travail avec les clients, et même dans l'emploi des logiciels courants. Il peut prendre la forme de jeux entre membres de l'équipe pour renforcer la cohésion du groupe, comme les *blind tests* organisés toutes les semaines avec l'équipe cliente – de Mona, Célia, et Robin – ou encore les *teams building* prévus tous les mois avec les salariés de l'agence hors les murs (e.g., concours de lancer de hache, compétition de curling). Plusieurs designers soulignent également la dimension ludique du design en tant que tel. Une analogie courante est faite par les designers entre assembler les différentes briques d'une interface numérique sur le logiciel Figma© et le fait de jouer aux Lego©. Les briques de Lego font alors référence aux gabarits de pages, aux icônes et composants graphiques, et qui peuvent être téléchargées depuis une librairie en ligne accessible depuis Figma©, intitulée Figma Community© (voir photo 4.). John, un jeune designer de l'agence, m'a montré cet accès vers Figma Community©, lui permettant de travailler à partir de très nombreuses ressources conçues par la communauté de Figma©, ce qu'il trouve notamment « *trop cool* » (John, observation individuelle à son ordinateur, 09.06.2023).

### Photo 4. Catégories populaires de ressources sur Figma Community ©



Deuxièmement, les designers de l'agence ont l'habitude de cadrer un atelier, une réunion, et/ou un projet, au moyen des méthodes d'innovation et de *design thinking* qu'ils connaissent. Pour cela, ils/elles s'appuient sur une autre librairie, celle des canevas d'innovation accessibles sur Miro©, utiles pour accompagner les clients dans une démarche d'innovation. Les plus expérimentés des designers, comme Rita, développent même une expertise sur de nouveaux cadres méthodologiques et communiquent à leur sujet auprès des clients et sur les réseaux sociaux de l'agence. Rita a notamment organisé un webinaire dédié à la méthode FOCUSED©<sup>2</sup> connue dans l'univers du management et du design de produits :

<sup>2</sup> FOCUSED© est l'acronyme pour *Frame, Observe, Claim, Unfold, Steal, Execute, Decide*. La méthode FOCUSED© est une méthode destinée à résoudre des problèmes complexes en sept étapes tandis que le *design thinking* vise davantage à concevoir des solutions innovantes. Elle a été développée par T. Charvillat et R. Guyot (Paypal, BlaBlaCar) dans leur ouvrage intitulé « *Discovery Discipline* » (2022).

« Vous êtes intéressé par la méthode *FOCUSED* ? Vous voulez découvrir les avantages de cette méthode et apprendre à l'implémenter dans votre entreprise ? Alors ne manquez pas notre webinar ! (...) Notre équipe d'experts vous guidera à travers les différentes étapes de la méthode *FOCUSED* et vous donnera toutes les clés pour la mettre en place dans votre entreprise (...) » (Rita, documentation en ligne, 26.09.2023).

Troisièmement, illustrer des idées au travers de dessins ou de schémas est une pratique assez courante au sein de l'agence. Elle peut être réalisée en ateliers ou réunions avec des clients, ou bien en interne avec d'autres membres de l'agence. Les designers emploient généralement Miro© pour esquisser des idées sur un tableau blanc numérique partagé – sous la forme de post-its de couleur ou de schéma annoté (voir Photo 5 et 6 ci-dessous) – mais il leur arrive aussi de prendre une feuille et un crayon pour dessiner le squelette d'une page web.

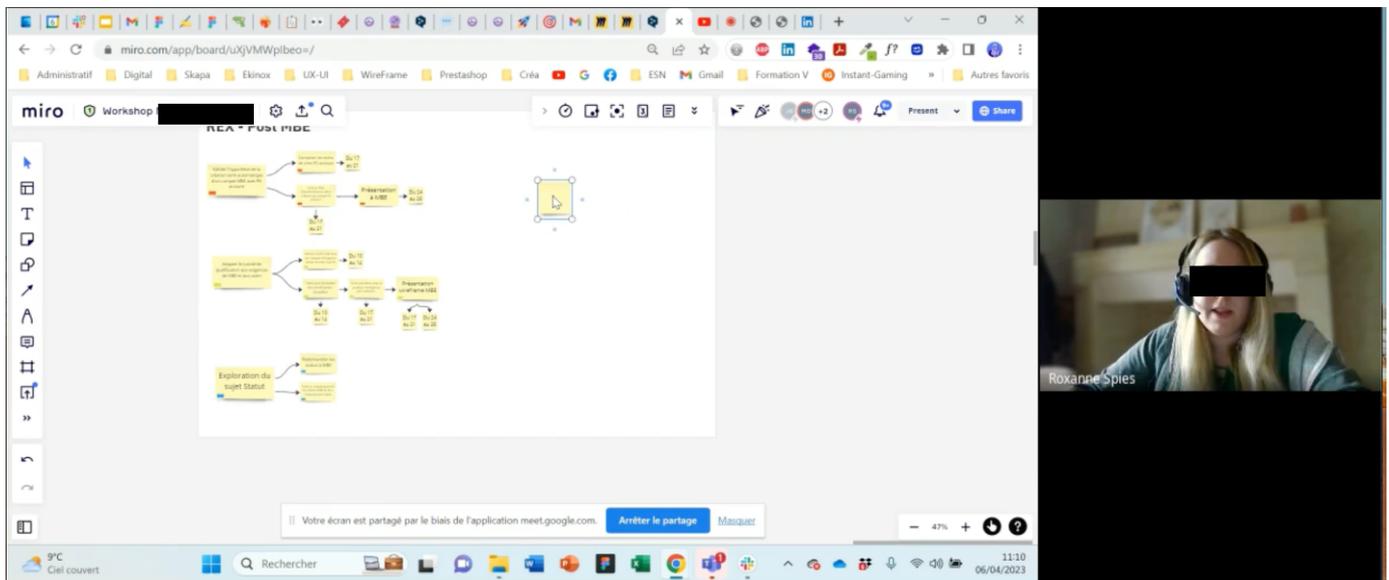
**Photo 5. Quatre employés de *Create* collaborant dans la salle de créativité<sup>3</sup>**



---

<sup>3</sup> Cette photo est tirée d'une page de présentation de l'agence accessible en ligne pour le recrutement.

**Photo 6. Rita menant un atelier en ligne sur Miro©**



Lorsqu'ils interagissent avec les clients, les designers donnent forme à leurs propres idées, comme pour la signifier, mais peuvent aussi rendre visuelle l'idée d'un autre participant pour faire avancer les échanges, comme Célia le mentionne en entretien :

*« Après, ce que j'aime bien chez [le client], c'est qu'il y a... Enfin, le pôle design, c'est un peu comme une agence intégrée. Du coup, on bosse sur pas mal de projets avec des PO [Product Owners], et des équipes différentes à chaque fois. Et ça, j'aime assez bien. Et moi, ce que j'aime bien, c'est les calls avec les PO, tu vois, où on avance, enfin, tu vois, on réfléchit. On fait des revues de ce qui a été fait. Moi, à ce moment-là, j'essaie d'être force de proposition. D'ailleurs, je crois que c'est un peu ce qui est remarqué, parce que la personne qui était avant moi, elle ne faisait pas ça. Genre, quelqu'un fait une suggestion, tac, je la fais en live, à l'arrache. Ça permet d'avoir un truc sous les yeux et que tout le monde soit OK ». (Célia, entretien exploratoire, 08.02.2023).*

Quatrièmement, la dernière pratique observée à ce stade est celle qui consiste à rythmer un atelier, une réunion ou plus largement un projet. Pour tout atelier de travail avec le client, un emploi du temps est préparé en avance et validé par l'équipe client en amont. Appelé le *playbook* à l'agence, cet emploi du temps permet de cadrer à la minute près les temps de réflexion et d'échanges lors de l'atelier. Plus globalement, il est attendu des designers qu'ils/elles imposent un rythme au client tout au long du projet, ce qui peut être difficile à réaliser pour certains, comme Carl :

*« (...) avec [l'un des clients de l'agence], on est dans le cadre d'un appel d'offres sur trois ans. (...) le reste n'est pas cadré, en dehors de cette phase de démarrage. Donc, c'est pour ça que j'essaye de déblayer un peu ce flou. En tout cas, j'aimerais qu'on puisse le déblayer, parce qu'en ce moment, je ne suis pas 100 % à l'aise. Je ne trouve pas ça confortable d'être dans ce truc où je dois faire mes preuves auprès d'un nouveau client, mais en même temps, c'est à moi de poser le rythme. Ils n'ont pas d'attente spécifique pour moi. Donc, c'est difficile de geler son travail, ce qu'on apporte, sur quel rythme on l'apporte, comment prioriser par rapport à d'autres sujets que je vais avoir ».* (Carl, entretien de retours d'expérience, 15.06.2023).

Finalement, ces quatre pratiques constituent un socle commun partagé par les designers de l'agence et résonnent avec les discours entrepreneuriaux de *Create* et de Jack. Les pratiques de jeu favorisent l'engagement des collaborateurs de l'agence et des membres d'une équipe projet, s'alignant avec les attentes de l'agence en matière d'implication personnelle au et dans le travail. Les pratiques de cadrage réalisées au quotidien par les designers, au travers des méthodes de design et de design thinking, soulignent leur maîtrise du processus de conception/d'innovation dans son ensemble, ce qui fait écho à la polyvalence prônée par Jack. Enfin, l'illustration et le rythme s'accordent avec les discours relatifs à l'agilité et au leadership

d'équipe compte tenu de leur objectif commun, celui de favoriser la transformation des organisations à l'échelle des équipes et des projets.

Néanmoins, ces quatre pratiques collaboratives sont adoptées différemment par les designers de *Create*, en raison de leur plus ou moins fort engagement à incarner la figure entrepreneuriale et des difficultés qu'ils peuvent rencontrer au quotidien. Cette performativité, réussie ou non, a des conséquences sur la reconnaissance sociale des designers au sein des organisations étudiées, mais aussi sur leur expérience subjective du/au travail.

#### **4.3. ENJEUX DE PERFORMATIVITE POUR LES DESIGNERS DE *CREATE***

Trois catégories de designers émergent à ce stade, celle des designers dont le processus de performativité est réalisé avec succès, celle dont le processus est effectué de manière ambiguë ou encore celle dont le processus semble empêché.

Tout d'abord, les pratiques collaboratives adoptées par certains designers façonnent clairement un sujet entrepreneur au sein de l'agence. Les quatre pratiques décrites sont « performatives » dans la mesure où les designers qui les réalisent le plus naturellement possible font advenir et renforcent les discours entrepreneuriaux. Mona et Rita en sont des exemples, jouant, cadrant, esquissant et rythmant les projets au quotidien avec beaucoup de facilité. Elles sont considérées comme des expertes de leur métier et des méthodes d'innovation qu'elles plébiscitent, sont reconnues en interne et valorisées par les clients satisfaits de leurs prestations. Par exemple, Jack émet les commentaires positifs suivants, au sujet de Rita, sur Slack :

*« Jack, 17h13 : « @tous, un Bravo @Rita !!! De très très bons retours de [la cliente] pour un « excellent travail », de pilotage, de coaching, de change, de réflexion et déploiement de FOCUSED, d'animation d'ateliers, et de design, le tout avec un mindset hyper positif !!! – Je cite « Rita nous apporte beaucoup ». (9 cœurs en réaction au post de Jack). À la suite de ce*

*message, Mona, Carl, Ralph et Célia félicitent Rita.* » (Extraits de mon journal de bord, 03.04.2023).

En revanche, Mona et Rita reconnaissent qu'elles ne conçoivent ni ne produisent plus d'interfaces numériques en utilisant le logiciel Figma©, qu'elles ne maîtrisent plus. Elles s'appuient sur les autres designers de leur équipe pour les phases de conception de leurs projets. Ces deux designers ont des emplois du temps surchargés, sont extrêmement sollicitées, et parfois épuisées, comme l'évoque Rita à propos de l'animation des ateliers :

*« Donc déjà, de base, une journée complète d'atelier, c'est épuisant. C'est éreintant pour le facilitateur et pour les gens qui y participent. Et aussi, il faut que tu ailles tout le temps chercher dans les gens que tu as en face de toi, tirer d'eux-mêmes leurs ressources. Tu dois les pousser à utiliser leurs ressources, à mobiliser leur intelligence, etc. »* (Rita, entretien de retour d'expérience, 11.04.23).

La deuxième catégorie rassemble les designers qui adoptent les différentes pratiques collaboratives énoncées mais de manière plus ambivalente que Rita et Mona. Par exemple, Célia semble adopter ces quatre pratiques en étant assez détachée ; elle avoue ne pas souhaiter faire d'heures supplémentaires pour l'agence ou les clients sauf si elle est rémunérée pour cela. De plus, elle continue de réaliser des maquettes d'interfaces numériques sur Figma© dans le cadre de ses projets, ce qui semble constituer une pratique « refuge » qu'elle affectionne particulièrement, lui permettant de trouver un certain équilibre : *« Moi, j'aime bien faire des maquettes. Je suis un peu dans mon monde. Tout le monde me laisse tranquille »* (Célia, entretien exploratoire, 08.02.2023).

Pour Carl, l'activité de conception de maquettes sur logiciel reste aussi importante. Le jeune designer s'est formé au design d'expérience et d'interface utilisateurs pendant la pandémie de Covid-19 et il est heureux de rejoindre l'agence au tout début de l'étude

ethnographique en tant que designer à part entière. Du fait de sa reconversion et de son embauche récentes, Carl semble effectivement balancer entre le souhait d'être reconnu en tant que professionnel du design d'interface, mais aussi par Jack et les membres de l'agence. Il valorise le développement de compétences techniques liées au design, en formant John et Lara à « l'UI » sur Figma©, et en se tenant informé des dernières évolutions de l'outil. Alternatives, ces pratiques techniques en design s'opposent au point de vue de Jack qui tient pour acquis l'usage de cet outil par les designers et trouve plus important « *l'état d'esprit* » de ses collaborateurs plutôt que leurs « *compétences* » (Jack, entretien exploratoire, 28.02.2023). En se positionnant ici différemment par rapport aux normes de l'agence —et en les transmettant à Lara et John—, Carl œuvre en faveur d'une distorsion du système plutôt que d'une réelle subversion. Le système normatif ne semble effectivement pas du tout remis en cause par ce type de pratiques au moment de l'étude.

De plus, tandis que Célia semble trouver un certain équilibre, Carl paraît lui plus tiraillé et souffrir davantage de l'exercice de certaines pratiques prescrites. Les pratiques de cadrage méthodologique et temporel qu'il réalise en interaction avec les clients sont sources de stress sur ses premiers projets. Il est également tourmenté par le devoir de collaborer avec les clients à toutes les étapes du projet, ce qui lui fait perdre du temps :

*Après, la seule crainte que j'ai là-dessus [l'objectif de rendre autonomes les clients en matière de design thinking], c'est que l'équipe projet soit tellement impliquée que tu aies besoin de passer tout le temps par de la phase atelier, de la phase réflexion commune, etc. Alors que des fois, c'est peut-être un défaut que j'ai ou une tendance que j'ai à faire, j'ai plus envie d'être efficace et... Parce qu'en fait, c'est des experts de leur métier, donc le contexte métier, on a énormément besoin d'eux pour l'avoir et pour tout capter, etc. Mais ce n'est pas des ergonomes. Pour autant, des fois, j'ai un peu envie de faire les écrans, d'arriver avec une proposition, pour accélérer le truc ».* (Carl, entretien exploratoire, 22.03.2023).

À l'opposé de Mona et Rita se trouve Lara, une designer en marge des pratiques en vigueur. Lara est une jeune alternante qui découvre le monde des agences, le design d'interfaces numériques et le *design thinking*. Bien qu'elle participe aux jeux de l'agence, et prenne en main Miro© et ses canevas, elle reste effectivement éloignée des projets clients compte tenu de son manque d'expérience dans les domaines de la conception et du *design thinking*. Elle adopte d'autres pratiques, solitaires, telles que le nettoyage des fichiers qui semble peu valorisant, « *pas très intéressant* » voire « *ennuyant* ». Cette pratique invisibilisée consiste à nettoyer les fichiers, documents ou espaces en ligne sur lesquels travaillent les autres designers de l'agence. Par exemple, sur Figma©, Lara m'explique qu'elle renomme les éléments graphiques qui composent une page web conçue par une autre personne, pour que les développeurs sachent rapidement ce qu'il faut coder en tant qu'image, en tant que texte, etc. (Extraits du journal de bord, 21.06.2023).

## CONCLUSION

L'état de la recherche sur l'identité/le sujet entrepreneur des travailleurs créatifs nous amène à explorer le processus de performativité à l'œuvre dans le cas de designers d'une agence de *design thinking*. Comment les travailleurs créatifs, intégrés au sein d'une organisation, performant-ils des discours entrepreneuriaux au/dans le travail ? Et quelles en sont les conséquences ?

Les premières analyses nous incitent à approfondir l'étude des discours entrepreneuriaux promus au sein de l'agence, des pratiques collaboratives partagées entre les designers, et leur degré d'adoption par chacun des designers. Premièrement, le fondateur prône la polyvalence dans les processus de design, l'esprit d'équipe et de *leadership* au sein des

projets. Les designers réalisent des pratiques de cadrage, d'illustration, de jeu et de rythme, au sein des équipes projets et à l'agence, s'alignant ainsi avec les discours prescrits au sein de l'organisation. Ces pratiques impliquent les autres parties prenantes des projets, mais aussi différents éléments matériels tels que les outils et les processus organisationnels. Enfin, une typologie des designers émerge, entre ceux qui performent l'entrepreneur avec succès, ceux qui l'incarnent de manière ambivalente, et enfin ceux qui en sont éloignés. Dans l'ensemble, les plus satisfaits dans le/au travail sont ceux qui se détachent émotionnellement des discours et pratiques prescrits au sein de l'agence tout en les adoptant. Pour ceux qui s'engagent plus personnellement, le processus de performativité à l'œuvre peut être synonyme d'épuisement, de stress, et/ou de frustration. Enfin, les résultats préliminaires montrent que les plus « entrepreneurs » délaissent leurs compétences techniques au profit de compétences plus générales fondées en majeure partie sur leur expérience en matière de relation client. Ce processus peut être problématique pour les jeunes recrues, avec peu de compétences techniques et d'expérience professionnelle, ainsi que pour les designers attachés à leur savoir-faire.

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des recherches critiques menées sur l'identité et la subjectivité dans les industries créatives. Elle montre, en premier lieu, qu'une agence de *design thinking* est traversée par des discours entrepreneuriaux. L'apport principal, aux derniers travaux de Bandinelli (2020) sur les créatifs entrepreneurs, réside dans la mise en valeur de certaines pratiques. D'une part, les pratiques de travail au travers desquels les créatifs deviennent plus entrepreneurs – tels que le jeu, le cadrage, l'illustration et le rythme – et, d'autre part, les pratiques en marge du processus de performativité de l'entrepreneur que sont les pratiques invisibles, « refuge » et de distorsion. Précisément, cette recherche montre comment le sujet entrepreneur se forme *dans* les pratiques concrètes de travail, soulignant ainsi le rôle de la collaboration avec d'autres individus au sein des projets, ainsi que celui de la matérialité – et plus précisément des outils numériques, des arrangements organisationnels et temporels. Un

apport secondaire, aux recherches menées par Mackenzie et McKinlay (2021) – portant sur les sentiments contradictoires ressentis par les créatifs indépendants – se trouve dans le développement des conséquences du processus de performativité sur les individus, entre surinvestissement pour les plus performants, et ennui profond pour ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de faire leurs preuves. Pour finir, certaines contradictions apparaissent en filigrane de l'analyse du processus de performativité à l'œuvre et soulignent les tensions propres au *design thinking*. En écho aux travaux menés par Ahuja et al. (2017), une contradiction de bureaucratie émerge entre les discours de l'agence centrés sur les designers-entrepreneurs, seuls maîtres et responsables des projets face aux clients, et la réalité des pratiques des designers révélant leur enchevêtrement au sein de multiples rituels, processus de (co-)design, et méthodes d'innovation. Une seconde contradiction, de collégialité, est aussi pointée par l'un des designers qui trouve que les approches de co-conception manquent d'efficacité. En effet, impliquer le(s) client(s) à chaque étape du processus de production nécessite plus de temps, et rend la conception des interfaces plus laborieuse.

Pour les praticiens et les gestionnaires des industries créatives, cette recherche éclaire les enjeux de reconnaissance et de bien-être des créatifs intégrés, sous l'angle de leurs pratiques concrètes de travail. Elle permet également de rendre visibles ces profils particuliers de travailleurs créatifs employés au sein d'une entreprise auprès des organisations professionnelles et des acteurs institutionnels.

## RÉFÉRENCES

- Ahuja, S., Nikolova, N., & Clegg, S. R. (2017). Paradoxical identity : The changing nature of architectural work and its relation to architects' identity. *Journal of Professions and Organization*, 4(1), 2-19.
- Alacovska, A., & Kärreman, D. (2022). Tormented selves : The social imaginary of the tortured artist and the identity work of creative workers. *Organization Studies*, 017084062210895. <https://doi.org/10.1177/01708406221089594>
- Allard-Poesi, F., & Huault, I. (2012). Judith Butler et la subversion des normes : Pouvoir être un sujet. In O. Germain (Ed.), *Les grands inspireurs des théories des organisations* (p. 45-62). EMS.
- Bain, A. (2005). Constructing an artistic identity. *Work, Employment and Society*, 19(1), 25-46. <https://doi.org/10.1177/0950017005051280>
- Bandinelli, C. (2020). The production of subjectivity in neoliberal culture industries : The case of coworking spaces. *International Journal of Cultural Studies*.
- Beech, N., Gilmore, C., Cochrane, E., & Greig, G. (2012). Identity work as a response to tensions : A re-narration in opera rehearsals. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.12.005>
- Bhansing, P. V., Wijngaarden, Y., & Hitters, E. (2024). *Identity Work In the Context of Co-located Creative Entrepreneurs*. 22(2).
- Brown, A. D. (2020). Identities in Organizations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 1-31). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.59>
- Butler, J. (1997). *The psychic life of power : Theories in subjection*.
- Butler, J. (2006). *Trouble dans le genre. Le féminisme et la subversion de l'identité*. La Découverte.

- Butler, J., Honneth, A., & Allen, A. (2021). *Recognition and ambivalence* (H. Ikäheimo, K. Lepold, & T. Stahl, Éd.s.). Columbia University Press.
- Caves, R. (2000). *Creative Industries : Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press.
- Chanal, V., & Irrman, O. (2019, octobre 15). Enseigner l'innovation : Il n'y a pas que le design thinking ! *The Conversation*. <https://theconversation.com/enseigner-linnovation-il-ny-a-pas-que-le-design-thinking-121214>
- Cinque, S., Nyberg, D., & Starkey, K. (2021). 'Living at the border of poverty' : How theater actors maintain their calling through narrative identity work. *Human Relations*, 74(11), 1755-1780. <https://doi.org/10.1177/0018726720908663>
- DCMS. (2001). *The Creative Industries Mapping Document* (p. 21).
- Dent, T., Tanghetti, J., & Comunian, R. (2023). Creative and cultural work post-Covid-19 : Interruptions as space of political re-futuring. *International Journal of Cultural Studies*, 13678779231217295. <https://doi.org/10.1177/13678779231217295>
- Elsbach, K. D. (2009). Identity affirmation through 'signature style' : A study of toy car designers. *Human Relations*, 62(7), 1041-1072. <https://doi.org/10.1177/0018726709335538>
- Faingold, N. (2020). *Les entretiens de décryptage : De l'explicitation à l'émergence du sens*. L'Harmattan.
- Finkel, R., Jones, D., Sang, K., & Stoyanova Russell, D. (2017). Diversifying the creative : Creative work, creative industries, creative identities. *Organization*, 24(3), 281-288. <https://doi.org/10.1177/1350508417690167>
- Foucault, M. (1993). *Surveiller et punir* (Gallimard).

- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing creatives : Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805.  
<https://doi.org/10.1177/0018726709342929>
- Hackley, C., & Kover, A. J. (2007). The trouble with creatives : Negotiating creative identity in advertising agencies. *International Journal of Advertising*, 26(1), 63-78.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2007.11072996>
- Harding, N. (2008). The “I”, the “me” and the “you know” : Identifying identities in organisations. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1), 42-58. <https://doi.org/10.1108/17465640810870382>
- Harding, N. H., Ford, J., & Lee, H. (2017). Towards a Performative Theory of Resistance : Senior Managers and Revolting Subject(ivity)s. *Organization Studies*, 38(9), 1209-1232. <https://doi.org/10.1177/0170840616685360>
- Hodgson, D. (2005). ‘Putting on a Professional Performance’ : Performativity, Subversion and Project Management. *Organization*, 12(1), 51-68.  
<https://doi.org/10.1177/1350508405048576>
- Josefsson, I. (2018). *Work, self, and emotions in the creative organisation*. Université de Bath.
- Josefsson, I. (2020). Creating Creative Identities in Organizations. In A. D. Brown (Éd.), *The Oxford Handbook of Identities in Organizations* (p. 668-682). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198827115.013.58>
- Knights, D., & Clarke, C. (2017). Pushing the Boundaries of Amnesia and Myopia: A Critical Review of the Literature on Identity in Management and Organization Studies. *International Journal of Management Reviews*, 19, 337-356.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12147>

- Knox, S., & Casulli, L. (2023). Exploring founder identity tension, resolution, and venture pursuit. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2488-2518.  
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1905821>
- Lamberg, E. (2021). Ambivalent aspirations : Young women negotiating postfeminist subjectivity in media work. *European Journal of Cultural Studies*.
- Mackenzie, E., & McKinlay, A. (2021). Hope labour and the psychic life of cultural work. *Human Relations*.
- Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2021). Les industries créatives au défi du pilotage organisationnel. *Revue Française de Gestion*, 47(296), 137-164.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00531>
- Prasad, A., & Shadnam, M. (2023). Balancing Breadth and Depth in Qualitative Research : Conceptualizing performativity through multi-sited ethnography. *Organization Studies*, 017084062211456. <https://doi.org/10.1177/01708406221145655>
- Schediwy, L., Bhansing, P. V., & Loots, E. (2018). Young musicians' career identities : Do bohemian and entrepreneurial career identities compete or cohere? *Creative Industries Journal*, 11(2), 174-196. <https://doi.org/10.1080/17510694.2018.1489197>
- UNESCO Institute for Statistics. (2012). *Measuring cultural participation*.  
<http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/fcs-handbook-2-cultural-participation-en.pdf>
- Watson, T. J. (2008). Managing Identity : Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.  
<https://doi.org/10.1177/1350508407084488>