



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

MÉMOIRE

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

JÉZABELLE TOULOUSE DAVIDSON

**Projets en arts visuels dans les industries culturelles : tensions et compromis entre
les pratiques de gestion de projet et les pratiques artistiques**

Août 2020

Résumé

Les industries culturelles contribuent activement à la cohésion de la société. Sans surprise, leur rayonnement transcende l'aspect social notamment par de fortes retombées sur le marché de l'emploi et économiques. En effet, selon les dernières données rendues disponibles par Statistiques Canada, en 2017, le secteur culturel représentait 3,6% (666 500) du nombre total d'emplois au Canada et dégagait 2,7 % (53, 1 milliards \$) du PIB canadien (53,1 milliards \$; Statistique Canada, 2019). Pourtant, à ce jour, ces industries semblent délaissées par la recherche en gestion de projet ; peu d'attention est mise sur les pratiques que mobilisent les acteurs culturels pour gérer la viabilité de leurs projets. Devant l'importance de la cause culturelle, une question est venue stimuler ce projet de recherche soit : *Comment sont gérés les projets dans les industries culturelles ?* Une recension des écrits a mis en évidence la gestion atypique de ces projets. Le travail créatif est difficilement chiffrable ; sa nature intellectuelle lui confère un caractère informel (Florida, 2002). Les processus reposent alors sur une approche souple et nuancée (Mair & Branzei, 2014). Un constat indubitable est la présence d'une tension entre les pratiques de gestion de projet et les pratiques artistiques. La tension nommée création-gestion fût analysée sous l'angle des valeurs prenant appui sur le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Les résultats permettent d'exposer les pratiques artistiques et de gestion de projet propres aux industries culturelles, en plus de relever la tension entre ces deux systèmes de valeurs et illustrer leurs compromis. La gestion des projets culturels et les situations qu'elle suscite font ressortir trois mondes dominants. Grossièrement, le monde de l'inspiration se veut le reflet des considérations artistiques, tandis que le monde industriel émerge principalement en raison des subsides versées aux projets créant un vif besoin de performance, puis, le monde par projet dépeint l'importance accordée aux relations personnelles et fait miroiter la confiance tel un facteur de réussite. Cette théorisation des projets culturels permet une compréhension des mécanismes qui sous-tendent la gestion et la viabilité de ceux-ci.

Mots clés : Gestion de projet ; industries culturelles ; tension création et gestion ; théorie de la justification.

Méthodologie : Recherche qualitative, étude de cas multiples, terrain empirique : Abitibi-Témiscamingue.

Table des matières

INTRODUCTION.....	8
CHAPITRE UN – RECENSION DES ÉCRITS	16
Les industries culturelles d’hier à aujourd’hui.....	16
Instrumentalisation des industries culturelles	22
Gestion de projet : considérations théoriques	24
La gestion de projet dans les industries culturelles et créatives.....	26
Gestion atypique : flexibilité et adaptation	29
Tension : création et gestion	33
CHAPITRE DEUX- CADRE THÉORIQUE.....	39
Théorie de la justification : tenants et aboutissants.....	41
Modèle de la Cité	41
Les mondes communs	45
1. Principe supérieur commun :	45
2. État de grand :	45
3. Dignité des personnes :	45
4. Répertoire des sujets :	45
5. Répertoire des objets et des dispositifs :	45
6. Formule d’investissement :	46
7. Rapport de grandeur :	46
8. Relations naturelles entre les êtres :	46
9. Figure harmonieuse de l’ordre naturel :	46
10. Épreuve modèle :	46
11. Mode d’expression du jugement :	46
12. Forme de l’évidence :	46
13. État de petit ou déchéance de la cité :	46
Présentation des mondes	47
1. Inspiration	47
2. Domestique	49
3. Opinion.....	51
4. Civique	53

5. Marchand.....	55
6. Industriel	57
Évolution de la théorie de la justification :	59
7. Vert.....	59
8. Par projet	60
Critique.....	62
Compromis.....	67
CHAPITRE TROIS - MÉTHODOLOGIE	70
Stratégie de recherche	70
Échantillonnage.....	73
1) Sélection des cas	74
2) Sélection des artistes	76
3) Sélection des gestionnaires de projet	77
Recrutement des participants	77
Description des cas.....	78
Méthode de collecte de données	79
Analyse des données	80
Considérations éthiques	81
CHAPITRE QUATRE - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	82
Contexte empirique	82
Univers artistique : acteurs, profils créatifs et enjeux.....	88
Travailleurs créatifs : deux poids, deux mesures	88
Enjeux financiers.....	92
Conceptualisation empirique du projet et sa gestion.....	94
Gestion des projets culturels	97
Financement des projets	103
CHAPITRE CINQ - ANALYSE.....	107
Section 1 – Présentation des ordres de grandeur	109
Monde de l’inspiration	109
Monde industriel	116
Section 2 –Tensions	123
Inspiration-Inspiration.....	123

Inspiration-Industriel.....	125
Section 3- Apaisement de la critique	130
1. Gestion flexible et adaptative.....	131
2. Valorisation des relations personnelles.....	133
3. Développer l'esprit d'équipe (sens partagé)	133
4. Considérations des réalités créatives.....	134
Synthèse.....	136
CONCLUSION.....	138
BIBLIOGRAPHIE	145
ANNEXES.....	158
Guides d'entrevue :	158

Liste des figures

Figure 1. Domaines du Cadre Canadien pour les statistiques de la culture.	21
--	----

Liste des tableaux

Tableau 1- Documentation scientifique- Projets issus des industries culturelles	27
Tableau 2- Présentation des guides pratiques par monde :	44
Tableau 3- Présentation du monde de l'inspiration :	48
Tableau 4- Présentation du monde domestique :	50
Tableau 5- Présentation du monde de l'opinion :	52
Tableau 6- Présentation du monde civique :	54
Tableau 7- Présentation du monde marchand :	56
Tableau 8- Présentation du monde industriel :	58
Tableau 9- Présentation du monde par projet	61
Tableau 10- Principales critiques suggérées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) :	64
Tableau 11- Principales figures de compromis suggérées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappello (1999).....	69
Tableau 12- Présentation des cas	79
Tableau 13- Distribution des entrevues.....	80
Tableau 14- Synthèse des pratiques de gestion de projet collectées	102
Tableau 15- Traits inspirés et traduction théorique.....	114
Tableau 16- Profils des répondants - monde inspiré.....	115
Tableau 17- Traits industriels et traduction théorique	119
Tableau 18- Profils des répondants - monde industriel.....	120
Tableau 19- Critiques : travailleurs créatifs, deux poids, deux mesures.....	124
Tableau 20- Critiques industrielles-inspirées (Boltanski et Thévenot, 1991).....	126
Tableau 21- Traits connexionnistes et traduction théorique	135
Tableau 22- Représentation des compromis- recherches antérieures	137

Remerciements

Je tiens, tout d'abord, à remercier Julie Bérubé pour son écoute, sa générosité et son dévouement. J'ai pu compter sur une directrice de recherche passionnée et rigoureuse. J'ose espérer que cette collaboration perdura au-delà des années et des universités. Également, j'aimerais souligner la participation de Jacques-Bernard Gauthier et Pierre-Paul Morin dans l'évaluation de ce mémoire. Leurs commentaires d'une grande pertinence ont su bonifier la qualité de cette recherche.

Merci aux organismes ayant appuyé financièrement ce projet de recherche : le Fonds de recherche du Québec Société et Culture (FRQSC) et la Fondation de l'Université du Québec en Outaouais.

Finalement, je ne peux passer sous silence le soutien incontestable de ma famille. Merci à mes parents, Marie-Josée et Richard, qui depuis toujours me soutiennent dans mes ambitions. Vous m'inspirez à devenir une meilleure personne, comme bonté rime avec humanité, vous êtes l'exemple à suivre. À vos côtés, rien n'est impossible.

« Chaque œuvre d'art est une lecture du monde »
-Carlos Fuentes

INTRODUCTION

La trajectoire historique de la gestion de projet est relativement abstraite. Certainement, des leviers importants ont su faire évoluer cette discipline telle que nous la connaissons aujourd'hui, mais quels sont-ils ? Pour plusieurs, la gestion de projet a toujours existé, et ce, depuis l'aube de la civilisation. À titre d'exemple, il est possible de noter les pyramides égyptiennes, création avant J.-C. En effet, un nombre incalculable de projets ont été conçus et construits avant même que la gestion de projet ne soit formellement reconnue. Ce n'est qu'en 1953 que l'expression *gestion de projet* a fait son apparition comme terme singulier (Morris, 2010). Ainsi, il serait possible de scinder l'histoire de la gestion de projet en deux parties distinctes : la première caractérisée par des pratiques intuitives où l'activité projet n'a pas de statut spécifique, tel un art, et la seconde, par des pratiques standardisées où la gestion de projet devient un modèle de gestion à part entière. Cette division est d'ailleurs évoquée par Navarre (1993). Selon l'auteur, deux degrés sous-tendent la définition historique de la gestion de projet : le *degré zéro* où les savoir-faire sont détenus par quelques entreprises n'ayant aucunement diffusées ni standardisées leurs processus et leurs outils, tandis que le *degré un* fait référence à l'entrée de la gestion de projet dans l'ère de la rationalisation standardisée. Bredillet (1999) suggère, d'autant plus, que l'évolution de la gestion de projet suit l'apparition de standards et de normes.

Le Project Management Institute (PMI) décrit le projet telle une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. Le projet peut être représenté par les éléments suivants : « [...] une tâche unique, avec une date de livraison prédéterminée, soumis à plusieurs objectifs de performances [...] et composé d'un certain nombre d'activités complexes et/ou interdépendantes [traduction libre] » (Packendorff, 1995, p. 320).

La gestion de projet, pour sa part, fait référence à l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques dans le but de satisfaire les exigences d'un projet (Project Management Institute [PMI], 2017). Ainsi, cette discipline peut être perçue tel un coffre à outils permettant de gérer efficacement les projets (Packendorff, 1995). Ces outils sont soutenus par une approche générique ; ceux-ci sont véhiculés à même un principe d'universalité. Ces modèles, souvent vus tels des idéaux, sont majoritairement orientés vers la planification et le contrôle du projet (Burke, 2013).

Il va sans dire, le développement de la gestion de projet ne s'est pas fait en marge de la société. Au contraire, la gestion de projet s'est vue évoluer en fonction de celle-ci ; les faits historiques impliquent notamment l'activité humaine et ses changements de paradigmes, motivant à leur tour, de nouvelles façons de faire. Les dernières décennies ont été bouleversées par des changements majeurs. Évidemment, la mondialisation et la révolution technologique ne laissent personne indifférent. Au rythme du quotidien, il est possible de percevoir leurs effets sur tant d'égards ; l'ouverture des marchés, la

démocratisation de la technologie et l'accélération des mouvements et des échanges tant économiques, politiques et culturels (Statistique Canada, 2014). Certes, dans ce rythme effréné, l'intégration croissante a forgé peu à peu des modes concurrentiels d'une économie de marché de masse (Midler, 1995). Les organisations sont, par le fait même, confrontées à des budgets plus serrés, des délais plus courts, des ressources limitées et des technologies évolutives (Project Management Institute [PMI], 2017). Dès lors, tout se veut davantage compétitif (Söderlund, 2002). Conséquemment, celles-ci doivent parvenir à dégager un avantage concurrentiel afin de survivre dans cette dynamique. Selon Midler (1995), l'avantage concurrentiel de toute entreprise dépend notamment, de sa capacité à commercialiser rapidement des produits, et ce, à des niveaux de qualité et de prix satisfaisants. Qui plus est, le tout semble s'inscrire dans une quête vers l'innovation ; où la mutation constante du monde est un enjeu primordial. Les organisations doivent donc se renouveler de manière perpétuelle. Or, comment peuvent-elles y arriver ? Bien que les réponses à cette question puissent être tout autant diversifiées que controversées, plusieurs auteurs soutiennent que la gestion de projet est un élément clé, voire indispensable, pour maintenir le cap au travers ces turbulences (Cicmil, 2006; Lundin & Söderholm, 1995; Midler, 1995). Clarke (1999) a d'ailleurs déclaré : « Dans un monde où le changement devient de plus en plus important, la gestion de projet et ses outils, si utilisés correctement, peuvent constituer un moyen utile pour les organisations de gérer efficacement ces transformations [traduction libre] » (p. 139). Au fil des années, la gestion de projet a su, en toute crédibilité, démontrer sa capacité à livrer rapidement des innovations radicales

(Garel, 2003). Le PMI souligne d'ailleurs que les projets sont indispensables à la création de valeur pour l'organisation.

La primauté accrue des projets est enracinée, non seulement, comme un mode de gestion mais tel un phénomène aux multiples facettes. En outre, ces changements structurels motivent la *projectification de la société* (Midler, 1995). Il y a à peine vingt ans la gestion par projet était un phénomène marginal ; cependant, aujourd'hui, il s'agit de la forme de travail dominante, et ce, dans de nombreux pays (Packendorff & Lindgren, 2014). Effectivement, la quasi-totalité des opérations est organisée par projet et soutenue grâce à des structures permanentes qui remplissent la fonction de support administratif.

De toute évidence, les projets sont omniprésents ; ceux-ci organisent et façonnent le travail et les actions à entreprendre (Clark & Wheelwright, 1992; Jensen, Thuesen, & Geraldi, 2016; Kwak & Anbari, 2009). L'organisation du travail par projet se veut l'approche privilégiée dans plusieurs secteurs (Lloyd-Walker, French, & Crawford, 2016). L'intensification de la gestion de projet dresse une économie à part entière, une économie fondée sur les projets (Crawford, French, & Lloyd-Walker, 2013). Packendorff et Lindgren (2014) suggèrent d'ailleurs que « les processus de projectification deviennent de plus en plus pertinents pour la compréhension de presque tous les aspects de l'économie contemporaine [traduction libre] » (p. 3). La prolifération des projets tend à dépasser les secteurs traditionnels de la construction, l'aérospatial, l'ingénierie et la défense (Jensen et al., 2016). Somme toute, les projets sont devenus un vecteur essentiel de l'action

économique. À titre indicatif, le PMI a célébré en 2019 son cinquantième anniversaire, à ce jour, l'association compte plus de trois millions de professionnels du monde entier (Project Management Institute [PMI], 2019). Certes, l'importance de la gestion de projet est telle, qu'il est difficile d'imaginer une organisation sans projets (Evrard & Nieto-Rodriguez, 2004)

Sous une lentille de la projectification de la société, il semble tout indiqué d'explorer les différentes spécificités cohabitant au sein de la gestion de projet. Certes, il faut savoir que le passé théorique de cette discipline conçoit le projet tel un phénomène solitaire, voire isolé de son organisation (Engwall, 2003). Cependant, la gestion de projet a su évoluer et reconnaître que « [...] différentes conditions externes peuvent nécessiter des caractéristiques organisationnelles différentes et que l'efficacité de l'organisation dépend du degré de congruence ou de l'adéquation entre les variables structurelles et environnementales [traduction libre] » (Shenhar, 2001, p. 395). Dès lors, la portée théorique se veut réduite. En effet, les théories s'appliquent en fonction du type de projet. Ainsi, s'instaure une dynamique où les différents types de projets nécessitent différentes théories (Shenhar, 2001). De ce fait, certains auteurs se concentrent sur l'unicité du secteur public (McCalman, 2016; Van der Waldt, 2011), tandis que d'autres s'appesantissent sur le secteur de la construction (Bennett, 1983; Burkov, Burkova, Barkhi, & Berlinov, 2018; Mavi & Standing, 2018) ou plutôt s'intéressent à la gestion de projet dans le domaine de l'éducation (Austin, Browne, Haas, Kenyatta, & Zulueta, 2013; Bergey, 2014; Sedykh, 2019). Bien évidemment, les exemples illustrés ne sont qu'une infime partie de la

littérature existante quant à l'approche contingente en gestion de projet. Voilà qu'il existe une adéquation entre les pratiques et le contexte, en effet les projets sont serti d'un environnement. L'objectif défendu par la recherche est alors de mettre sur pied des théories descriptives fondées sur des bases empiriques, et ce, au regard d'un secteur industriel en particulier.

À ce jour, certaines industries semblent pourtant délaissées par la recherche en gestion de projet ; c'est d'ailleurs le cas des industries culturelles. Cela dit, il s'agit d'un sujet d'intérêt sans équivoque. Effectivement, ces industries dégagent des retombées non négligeables pour le Canada. Notamment, « d'un point de vue socioculturel, les industries culturelles contribuent à renforcer la cohésion sociale, à construire l'identité et à augmenter le capital culturel d'une société » (UNESCO, 2012, p. 113).

En outre, ces industries ont comme matière première la capacité imaginative (UNESCO, 2012), celles-ci doivent sans cesse se renouveler. Effectivement, des mises à jour doivent être faites pour combler les consommateurs d'aujourd'hui ; en plus d'être d'une qualité exemplaire, l'offre culturelle doit être diversifiée et novatrice. Dès lors, la gestion de projet semble une avenue intéressante pour gérer efficacement ces changements. Tout comme le précisent Packendorff et Lindgren (2014) la gestion de projet permet le support de tâches complexes et la conduite d'un nouveau créatif.

Qui plus est, selon les dernières données rendues disponibles par Statistiques Canada, en 2017, le secteur de la culture représentait 3,6% (666 500) du nombre total d'emplois au Canada (Statistique Canada, 2019). De plus, les industries culturelles dégagent 2,7 % (53, 1 milliards \$) du PIB canadien (53, 1 milliards \$; Statistique Canada, 2019). Ces industries sont d'ailleurs citées, à maintes reprises, comme étant des ingrédients essentiels pour l'obtention d'économies prospères (Böhm & Land, 2009; Patten, 2016). La vitalité économique des industries culturelles est supportée notamment par le Conseil des arts du Canada (CAC) qui soutient les projets des artistes et des organismes artistiques canadiens par l'octroi de subventions, de services, de prix et de paiements (Conseil des arts du Canada, 2018). Afin d'orienter ses investissements, le CAC s'est doté d'un service de recherche, d'évaluation et de mesure du rendement. Les recherches portent principalement sur certains groupes d'artistes (p.ex. artistes autochtones, handicapés et sourds, dans les petites municipalités, dans les grandes villes, etc.) ou secteurs disciplinaires (p.ex. arts visuels, danse, théâtre, etc.). Cependant, peu d'attention est portée sur les pratiques que mobilisent les artistes et les organismes artistiques pour gérer la viabilité de leurs projets. Face à ces constats, une attention plus poussée envers la gestion des projets dans les industries culturelles s'impose, à savoir : Comment sont gérés les projets dans les industries culturelles ?

L'architecture de ce mémoire se compose de cinq chapitres. Le premier, présente une recension d'écrits portant sur la gestion de projet au sein des industries culturelles. Les spécificités relevées à ce sujet affinent les intentions de recherches et permettent de situer la problématique spécifique de l'étude. Ensuite, au second chapitre, sont détaillés les fondements du cadre théorique de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991). Le chapitre trois explique la méthodologie plus précisément, les stratégies et les techniques utilisées pour répondre à la problématique de cette recherche. Le quatrième chapitre met en lumière les résultats empiriques. Tandis que l'interprétation de ces résultats se dévoile dans l'analyse du chapitre cinq. En guise conclusion, la dernière partie de ce mémoire présente une rétrospective du projet de recherche actuel et ouvre la voie quant aux recherches futures.

CHAPITRE UN – RECENSION DES ÉCRITS

Le premier chapitre de ce mémoire est une recension d'écrits portant sur la gestion de projet au sein des industries culturelles. La recherche documentaire a pour objectif de comprendre comment sont gérés les projets dans ces industries. Dans un premier temps, il importe de circonscrire le concept d'industries culturelles pour assurer une cohésion quant au sens retenu pour la poursuite de cette recherche. Ensuite, un regard sera porté envers l'instrumentalisation du secteur culturel pour saisir les motifs du recours au mode de gestion par projet. Puis, afin de situer la production de connaissances quant à la gestion de projet au sein des industries culturelles des considérations théoriques seront soulevées. Finalement, les études portant sur les pratiques en gestion de projet et les pratiques artistiques au sein des industries culturelle seront présentées.

Les industries culturelles d'hier à aujourd'hui

En 1974, les auteurs Theodor W. Adorno et Max Horkheimer ont initié le concept d'industries culturelles dans l'ouvrage notoire *La dialectique de la raison* (Adorno Theodor & Horkheimer, 1974). À l'époque, leur perspective était de nature provocatrice ; à caractère critique. Effectivement, « *Kulturindustrie* » en allemand, regroupe en un seul mot les termes « culture » et « industrie » qui pourtant s'opposent, créant ainsi un oxymore. Plus précisément, « à l'industrie sont associés l'économie, la rationalisation, la planification, le calcul, l'intérêt stratégique, la visée instrumentale [...], alors que le terme culture évoque les idées de création, d'originalité, de désintéressement, de formation, de

perfectionnement, d'autonomie et de liberté » (Voirol, 2011, p. 125). Plusieurs ont perçu en cette proposition une critique de la standardisation et de la reproduction de masse des produits de contenu (UNESCO, 2012). Ceci étant dit, de nombreuses variantes quant à la définition des industries culturelles se sont succédé au fil des années. Il va sans dire, l'architecture conceptuelle est soumise aux changements profonds que subi la société ; elle est évolutive. Effectivement, la mondialisation, les technologies de l'information et de la communication ainsi que la libéralisation modulent, entre autres, le contexte culturel et, du même coup, les tenants des industries culturelles (Paris, 2004; Vincent & Wunderle, 2012). Somme toute, l'UNESCO (2012) formalise les industries culturelles comme :

L'ensemble en constante évolution des activités de production et d'échanges culturels soumises aux règles de la marchandisation, où les techniques de production industrielle sont plus ou moins développées, mais où le travail s'organise de plus en plus sur le mode capitaliste d'une double séparation entre le producteur et son produit, entre les tâches de création et d'exécution (p. 15).

D'un autre côté, Paris (2010) soutient que les industries culturelles recouvrent les secteurs issus du champ économique de la culture et impliquent forcément un processus de reproduction des œuvres et une diffusion à grande échelle. De plus, « ces industries constituent un ensemble à part, avec ses spécificités propres, aussi bien dans le champ de l'économie de la culture que dans celui des économies de marché » (Paris, 2010, p. 46). Selon Caves (2000), les produits ou les services de ces industries contiennent un élément substantiel de la création artistique. Pour Towse (2011), les industries culturelles sont une catégorie économique dont les biens et les services sont produits et valorisés en raison du

contenu qui se veut à la fois artistique et culturellement significatif. Néanmoins, ces conceptions ne reviennent-elles pas à intégrer toutes formes de création ? Et donc, les industries créatives ?

Le concept d'industries créatives est né vers la fin des années 1990 au sein du Department for Culture, Media and Sport (DSMS) du gouvernement du Royaume-Uni (Verdugo, 2017). Celles-ci ont été circonscrites tel que « les industries qui ont en leur origine la créativité, les compétences et les talents individuels et qui possède un potentiel de création de richesse et d'emplois grâce à la production et à l'exploitation de la propriété intellectuelle [traduction libre]» (Department for Culture Media and Sport, 2001, p. 5). À cette définition, s'enracinent treize domaines d'exploitation : le design, le design de mode, le cinéma et la vidéo, les jeux vidéo, la publicité, l'architecture, le marché de l'art et des antiquités, l'artisanat, la musique, les arts du spectacle, l'édition, la télévision et la radiodiffusion et finalement, les logiciels (Department for Culture Media and Sport, 2001).

À ce stade, il est possible d'illustrer une certaine ambiguïté, effectivement les concepts d'industries culturelles et d'industries créatives semblent fusionner à certains égards : est-il possible de les dissocier ? Plusieurs auteurs dénotent ainsi la difficulté de scinder formellement ces industries. D'ailleurs, dans cette perspective, Vincent et Wunderle (2012) précisent que les concepts d'industries culturelles et d'industries créatives s'ancrent dans une logique commune et donc, sont parfois traités d'un point de

vue global, tels des synonymes. D'autre part, Thompson, Jones, et Warhurst (2007) soutiennent qu'il existe peu de pouvoir explicatif portant sur le caractère distinctif de ces deux types d'industries. À leur avis, le problème central étant que : « [...] les littératures respectives [c.-à-d. industries créatives et industries culturelles] passent fréquemment de la conception à la consommation, laissant un vide où devrait se trouver une analyse concrète de la gestion, du travail et des relations de travail [traduction libre] » (p. 625). Certes, la frontière entre ces deux concepts est encore instable à ce jour. Cependant, il est possible d'identifier certaines caractéristiques qui les unissent, à savoir :

- La créativité est une matière première, à la base de l'avantage concurrentiel (Alacovska, 2018; Lampel, Lant, & Shamsie, 2000; Pick, Weber, Connell, & Geneste, 2015) ;
- La propriété intellectuelle et le droit d'auteur protègent le plus souvent la production des biens et des services (Mairesse & Rochelandet, 2015; UNESCO, 2012) ;
- Le renouvellement créatif est essentiel, l'innovation se veut prioritaire (Patten, 2016; Townley & Beech, 2010) ;
- La nature hybride du modèle économique et artistique (Oakley, 2006; Paris, 2010).

Néanmoins, les industries culturelles et créatives ne sont pas des entités homogènes. En effet, il existe en leur sein une variété de pratiques, notamment au niveau de la production et de la perception de la valeur (Gartner, Roberts, & Rabideau, 2015; Knight & Harvey, 2015). Cette diversité motive le caractère plurivoque de ces industries. Ainsi, il existe un manque de consensus quant à leur définition respective. Or, Mairesse et Rochelandet (2015) suggèrent qu'il est possible de distinguer plus nettement ces

concepts (c.-à-d. industries culturelles et créatives), par l'ordre de l'esthétique et de l'utilité.

Selon cette perspective :

Les industries culturelles constituent une catégorie d'industries créatives produisant des biens dont la finalité n'est pas utilitaire ; une œuvre d'art n'a (généralement) pas d'utilité en soi, à l'inverse d'une publicité ou d'un design, si créatifs soient-ils, ou encore d'un chef-d'œuvre de la haute couture (Mairesse & Rochelandet, 2015, p. 143).

Somme toute, ce mémoire considère les industries culturelles telle une sous-catégorie des industries créatives tel qu'évoqué ci-haut par Mairesse et Rochelandet (2015)¹. Plus concrètement, les industries culturelles se composent « des secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial » (UNESCO, 2012, p. 17). De plus, le Cadre canadien pour les statistiques de la culture permet de dresser de manière exhaustive la liste des domaines culturels et donc, les disciplines qui sous-tendent les industries culturelles (Figure 1; Statistique Canada, 2015). Celui-ci sera le référentiel priorisé au cours de cette rédaction.

¹ Par conséquent, la documentation scientifique colligée provient à la fois des industries culturelles et/ou des industries créatives compte tenu de leurs similitudes conceptuelles. Plus précisément, comme l'objet principal des industries culturelles est **la création**, la considération des industries créatives semble tout indiquée sachant que leurs fondements s'ancrent sur **la créativité**.

Figure 1. Domaines du Cadre Canadien pour les statistiques de la culture.

Domaines de la culture					
A. Patrimoine et bibliothèques	B. Spectacles sur scène	C. Arts visuels et appliqués	D. Écrits et ouvrages publiés	E. Audio-visuel et médias interactifs	F. Enregistrement sonore
Sous-domaines primaires de la culture					
<ul style="list-style-type: none"> • Archives • Bibliothèques • Patrimoine culturel • Patrimoine naturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Arts de la scène • Festivals et célébrations 	<ul style="list-style-type: none"> • Œuvres visuelles originales • Reproductions d'œuvres d'art • Photographie • Artisanat 	<ul style="list-style-type: none"> • Livres • Périodiques • Journaux • Autres ouvrages publiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Film et vidéo • Radiotélévision • Médias interactifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrement sonore • Édition de musique
Sous-domaines connexes de la culture					
		<ul style="list-style-type: none"> • Publicité • Architecture • Design 	<ul style="list-style-type: none"> • Renseignements recueillis 		
Domaines transversaux					
G. Éducation et formation					
H. Gouvernance, financement et soutien professionnel					
Domaines de l'infrastructure					
I. Produits d'accès aux médias					
J. Infrastructure physique					

Figure 1. Domaines du Cadre Canadien pour les statistiques de la culture. Tiré de *Enquêtes et programmes statistiques-Documentation* : 87-542-X. © 2015 par Statistique Canada. Reproduit et diffusé « tel quel » avec la permission de Statistique Canada.

Les derniers paragraphes ont permis de clarifier le concept d'industries culturelles. Encore faut-il mettre en relation la discipline de ce mémoire, la gestion de projet et le contexte culturel. Ainsi, les facteurs motivant l'utilisation de la gestion de projet au sein de ces industries seront présentés à la prochaine section.

Instrumentalisation des industries culturelles

Il va sans dire, les dernières années marquent, sans contredit, une prolifération des outils de gestion et des démarches de rationalisation dans le secteur culturel (Moore, 1999; Zan, 2000). Cette vague d'instrumentalisation coïncide d'autant plus avec l'arrivée de nouveaux profils dans ces industries, tels que les contrôleurs de gestion, les gestionnaires et les chefs de projet (Berman, 1999). Néanmoins, la mise en place de ces outils s'accompagne généralement des nouveaux savoirs mais aussi de nouveaux questionnements (Moison, 1997). À cet effet, certains auteurs enracinent leurs travaux dans le sillage des outils de gestion dans les industries culturelles voir par exemple : (Agid & Tarondeau, 2006; Amans, Mazars-Chapelon, & Villesèque-Dubus, 2010; Coblenca, 2011). La documentation existante se concentre essentiellement sur l'usage de ces outils, la dynamique des acteurs impliqués, et également sur le phénomène d'adéquation entre les outils et les spécificités du secteur (Lusiani & Zan, 2010). Certes, les outils de gestion apparaissent comme de puissants moteurs pour stimuler les processus créatifs : « Loin d'enfermer et d'inhiber la créativité, les outils de gestion stimulent fortement la capacité de l'organisation à proposer des concepts innovants [...] au sein d'organismes culturels en quête de stimulation et d'intensification des processus créatifs» (Aubouin, Coblenca, & Kletz, 2012, p. 193) . De plus, ceux-ci sont perçus comme des éléments structurants pour soutenir les relations entre les différents acteurs (Hatchuel, 2000) ; favorisant par le fait même, la collaboration et la participation des membres (Khodyakov, 2007). Par ailleurs, les différents outils permettent non seulement d'assurer une meilleure proactivité, mais se veulent des moyens précis pour améliorer les chances de réussite et de

performance (Hartshorn & Sear, 2005). De plus, ces outils supportent l'action concrète en formalisant les pratiques (Lindkvist, Soderlund, & Tell, 1998; Simon, 2006). Ceci étant dit, les outils de gestion représentent un ensemble vaste, à savoir tous les dispositifs formalisés permettant l'action organisée (David, 1998; Moisdon, 1997), et incluent donc ceux de la gestion de projet.

Le travail créatif est d'ailleurs fréquemment soutenu par projet (Bérubé & Gauthier, 2017; Blair, Grey, & Randle, 2001; DeFillippi, 2015). Entre autres, Brunet (2009) évoque que les productions artistiques se situent dans un contexte d'organisations basées sur des projets. Les auteurs Aubouin et al. (2012) dénotent également une présence de plus en plus accrue du mode projet au sein des industries culturelles. Selon eux, l'utilisation d'outils de gestion de projet permet 1) de formaliser les responsabilités des membres, 2) de décentraliser la mise en œuvre des décisions, 3) de renforcer les mécanismes de contrôle des actions entreprises, 4) d'améliorer la détection des problèmes et 5) de créer une documentation facilitant les communications internes et externes. Selon Davenport (2006), les entreprises ayant recours à la gestion de projet sont intrinsèquement innovantes. Bien entendu, les industries créatives sont riches d'intensité artistique (Bakhshi, Freeman, & Higgs, 2012), l'innovation en leur sein est facilitée par cette approche. Simon (2006) suggère également que les projets sont une nécessité stratégique pour soutenir les efforts créatifs. Par ailleurs, Morris (2013) présente la gestion de projet telle une discipline dynamique ayant en son sein une puissance insoupçonnée, elle a beaucoup à offrir à la société, son utilisation est donc fortement recommandée et ce, à

large spectre. Somme toute, les industries culturelles semblent, de façon générale, gérées par projet.

Gestion de projet : considérations théoriques

Il est possible de scinder la gestion de projet en deux grands paradigmes : instrumental et sociologique (Blomquist, Hällgren, Nilsson, & Söderholm, 2010). Tout d'abord, la gestion de projet est traditionnellement reconnue par son approche instrumentale (Blomquist et al., 2010; Ingason & Jónasson, 2009). Les pratiques se définissent alors comme l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques que requiert l'exécution de chacun des cinq groupes de processus de gestion de projet (c.-à-d. groupe de processus de démarrage, de planification, d'exécution, de surveillance et de maîtrise et de clôture; Project Management Institute [PMI], 2017). La maîtrise de ces pratiques aurait une incidence favorable quant à la viabilité des projets. D'ailleurs, selon Dougherty (2008), incorporer ces outils à un projet, c'est mener celui-ci sur la bonne voie. Cela dit, la gestion de projet accorde maintenant une attention plus importante au subjectif, c'est-à-dire aux facteurs immatériels qui la composent (p.ex. leadership, motivation, dynamique, relations interpersonnelles, communication). En effet, « on voit ainsi se développer des outils moins brutaux, moins quantitatifs, moins conformistes et moins conformateurs ; des outils intégrant davantage les dimensions qualitatives [...] » (Aubouin et al., 2012, p. 209). Certes, les pratiques, tant quantitatives que qualitatives, se définissent au regard de leur technicité. La gestion de projet tente de parvenir à un progrès ; à savoir, comment bien gérer le projet... comment le rendre viable

(Shenhar, 2001). Dès lors, cette dynamique suggère que le projet peut être optimisé ou modélisé par le biais d'outils et de méthodes.

Les limites de la perspective instrumentale ont motivé un réexamen des idéologies en gestion de projet (Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004; Smyth & Morris, 2007) ; et plus concrètement, le recours aux assises de la théorie critique (Cicmil & Hodgson, 2006). La théorie critique offre une lentille pour étudier et théoriser les sociétés contemporaines (Agger, 1991). Effectivement, la théorie critique incite l'autoréflexion à différents niveaux d'ordres épistémologique, sociologique et politique (Renault, 2012). En gestion de projet, les auteurs critiques suggèrent une vision plus large du projet et de sa gestion, l'attention est orientée sur les relations entre les individus, à savoir quels sont les véritables éléments qui sous-tendent la réalité sociale des projets. Effectivement, les projets et leur gestion sont considérés comme des phénomènes sociaux non neutres, ceux-ci sont alors construits socialement de par l'interaction entre les individus (Cicmil & Hodgson, 2006). Morris (2013) précise ainsi : « [...] les connaissances sont affectées par le contexte dans lequel la gestion de projet fonctionne et par les valeurs et les comportements des personnes impliquées dans le projet [traduction libre] » (p. 20). Les pratiques de gestion de projet peuvent alors être définies comme des normes, des valeurs, des traditions, des routines, des règles permettant de guider les acteurs (Biedenbach & Jacobsson, 2016). La notion de pratique est le point culminant pour théoriser les connaissances ; les actions sont, par conséquent, tributaires du contexte dans lequel le projet évolue (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006). Il ne s'agit plus de diffuser les meilleures pratiques mais

plutôt de considérer « the knowledge in action » (Cicmil et al., 2006, p. 677). Qu'en est-il de la production de connaissances portant sur la gestion de projet dans le contexte des industries culturelles ?

La gestion de projet dans les industries culturelles et créatives

Cette section tente de dresser un portrait étoffé des spécificités de la gestion de projet au sein des industries culturelles. Cela dit, il s'agit d'un défi compte tenu du peu d'écrits scientifiques colligés à cet effet. Somme toute, il est possible de diviser la documentation en deux catégories : 1) les recherches portant sur les pratiques de gestion de projet et les pratiques artistiques et 2) les recherches selon lesquelles le projet est un objet empirique sans toutefois s'intéresser à sa gestion et aux pratiques artistiques de celui-ci. Le tableau 1, disponible à la page suivante, présente un sommaire des auteurs clés et des recherches par catégorie. Avant tout, il importe de préciser ce à quoi les pratiques artistiques font référence. Selon le Dictionnaire des compétences des artistes en arts visuels, le concept de pratique artistique est en fait, « [...] le travail que l'on fait, notre expression artistique. La pratique constitue la recherche et la création de cette expression qui ouvre la voie à des nouvelles perspectives par rapport à des œuvres ou des actions passées » (Dufresne-Arbique & Gathier, 2010, p. 75). Conséquemment, les pratiques artistiques peuvent symboliser l'ensemble du travail créatif (Pilmis, 2009) à même les projets. D'ailleurs, Colbert (2014) mentionne que tout produit culturel repose sur une main-d'œuvre hautement spécialisée, soit les artistes.

Tableau 1- Documentation scientifique- Projets issus des industries culturelles

Catégorie #1		Catégorie #2	
Recherches portant sur les pratiques de gestion et les pratiques artistiques		Recherches selon lesquelles le projet est un objet empirique sans toutefois s'intéresser à sa gestion et aux pratiques artistiques de celui-ci.	
Auteurs	Concepts clés/ conclusions	Auteurs	Concepts clés/ conclusions
(Bérubé, 2018)	Les gestionnaires endossent les rôles classiques en gestion de projet, cependant, ils arrivent à modifier/adapter leurs pratiques au regard de la personnalité des travailleurs créatifs. Ceci étant dit, les gestionnaires doivent posséder des connaissances techniques relatives à la gestion de projet, en plus d'avoir une sensibilité au travail artistique.	(Harrison & Rouse, 2014)	Les auteurs forgent leur étude sur les défis de coordination au sein d'une troupe de danse moderne. L'article fournit une base théorique pour explorer la dynamique de groupe au sein d'un projet créatif. Plus précisément, comment coordonner les individus en tant que groupe cohérent.
(Bérubé & Gauthier, 2017)	Les auteurs soutiennent l'existence d'une tension entre l'aspect créatif et la gestion de projet. Selon eux, le compromis se révèle comme un facteur de contingence dans le positionnement concurrentiel des organisations créatives.	(Harrison & Rouse, 2015)	Cet article traite de la rétroaction dans un contexte de projets créatifs. Les auteurs démontrent l'influence de la rétroaction dans le développement des prototypes. Ad finem, la rétroaction stimule les travailleurs créatifs à différents niveaux au fil du temps d'un projet créatif.
(Bérubé & Gauthier, 2020)	Les auteurs s'intéressent aux phénomènes de collaboration et de compétition au sein des industries culturelles. Pour favoriser la viabilité des projets, un compromis doit être fait entre les mondes civique et marchand de Boltanski et Thévenot (1991). Les auteurs suggèrent la coopétition.	(Bomark & Wikberg, 2015)	L'attention est portée sur la cohabitation de logiques concurrentes au sein d'un projet culturel. Les acteurs sont soumis à des logiques institutionnelles différentes, le tout génère un processus de domination progressive ; où à différents niveaux, certaines logiques l'emportent sur d'autres.
(Cohendet & Simon, 2007)	Les auteurs relèvent une forme hybride de gestion de projet. Cette adaptation s'explique par l'attention donnée à la fois aux contraintes économiques et à la créativité. Qui plus est, l'intégration des équipes créatives aux équipes de gestion par interactions informelles et favorisée.	(Andersen, Kragh, & Lettl, 2013)	Les auteurs traitent de la coordination des projets créatifs dans un contexte interentreprises. L'article soulève les mécanismes qui sous-tendent le recrutement des talents créatifs ainsi que l'alignement des attentes des acteurs internes et externes d'un projet.

(Gander, 2015)	Les compétences du chef de projet créatif sont indissociables des espaces et des objets. De plus, le processus décisionnel est fondamental pour la gestion des projets créatifs. Le chef de projet doit absorber les défis qu'apportent les décisions et tenter d'organiser un accord.	(Björklund, 2010)	L'auteur explore les facteurs critiques du développement de produits. Il analyse un projet créatif tributaire d'un travail d'équipe intensif. Il est suggéré que l'étude du développement de produits permet d'identifier ce qui précède une collaboration réussie et l'innovation.
(Laursen & Killen, 2019)	Les auteurs se sont intéressés au phénomène de création de valeur au sein d'un programme de projets culturels. Ils dénotent trois déclinaisons de la création de valeur à savoir, la gestion de la collaboration, la coordination et la perception.	(de Klerk, 2015)	L'article présente le bricolage collaboratif ; où des artistes, dans un rôle entrepreneurial, optent pour une gestion collaborative pour améliorer l'efficacité créative et la valeur de leurs projets. Les travailleurs créatifs gèrent ainsi leur entreprise tout en élaborant différents réseaux.
(Maier & Branzei, 2014)	Leurs analyses révèlent trois pratiques distinctes sont adoptées par les membres d'un projet pour équilibrer la création dans les paramètres du projet. 1) mettre en exergue l'importance que chaque groupe respecte le délai lui étant imparti, 2) viser l'harmonisation entre les différents groupes et personnes, 3) au regard de la portée et de l'ampleur des projets, prévoir des ajustements financiers et au niveau des échéanciers.	(Zackariasson, Walfisz, & Wilson, 2006)	Les auteurs suggèrent que les outils et les techniques traditionnelles de gestion doivent être plus flexibles. Certes, l'atmosphère créative doit être disciplinée ; par contre, les gestionnaires doivent identifier et instaurer des éléments adéquats aux créatifs. Mis à part cette recommandation, l'article se concentre essentiellement sur les influences du leadership.
(Marcella & Rowley, 2015)	Les auteurs suggèrent que l'application des techniques et des outils préconisés par la gestion de projet traditionnelle ne permettent pas de comprendre comment sont réellement gérés les projets au sein des industries créatives. Effectivement, le plus souvent, les gestionnaires de projet étudiés appliquaient ces outils de manière intuitive et non structurée plutôt que sous leur forme générique.		
(Simon, 2006)	L'auteur identifie quatre ensembles d'activités représentant le travail réalisé par un chef de projet dans un projet créatif. Celui-ci assure les rôles de ; créateur de sens, créateur de liens, maître du jeu et d'équilibriste (créateur de contexte).		

Compte tenu de l'objectif général de cette recherche, l'attention fût dirigée vers les écrits du premier groupe. Voyons donc, l'état actuel des recherches portant sur les pratiques en gestion de projet et les pratiques artistiques au sein des industries culturelles.

Gestion atypique : flexibilité et adaptation

Les auteurs Maier et Branzei (2014) débutent leur article en évoquant que «garder les projets dans les délais et dans les limites du budget, n'est pas une mince affaire, surtout quand ils reposent sur des contributions créatives [traduction libre] » (p. 1123). En effet, selon leur analyse, le travail créatif est difficilement chiffrable. Sa nature intellectuelle lui confère un caractère informel (Florida, 2019), rendant sa gestion délicate. De ce fait, les divers processus reposent sur une approche à la fois souple et nuancée (Maier & Branzei, 2014). Marcella et Rowley (2015) expriment d'ailleurs les besoins de flexibilité et de réactivité au sein des industries culturelles.

À ce sujet, Bérubé (2018) s'est intéressée aux rôles et aux qualités recherchées chez les gestionnaires de projet dans les industries créatives. L'autrice suggère que l'adaptation est un élément essentiel. Certes, les résultats montrent l'importance marquée que les gestionnaires de projets créatifs accordent au triangle de fer (c.-à-d., respect du temps, du budget et de la qualité). Cependant, son application est modulable ; il faut nuancer, ici, la perception classique de la gestion de projet. De ce fait, « les gestionnaires de projet rencontrés expliquaient adapter leur manière d'interagir avec les travailleurs créatifs afin de respecter les particularités propres à ce type de travailleurs » (Bérubé,

2018, p. 10). Ceux-ci s'assurent que les contraintes soient respectées sans toutefois appliquer une micro-gestion². Il est encouragé que les chefs de projet se dotent de moyens adéquats et cohérents avec la personnalité des travailleurs créatifs ; notamment de développer leur sensibilité artistique.

Simon (2006), pour sa part, identifie quatre rôles endossés par les chefs de projet créatifs. Les résultats proviennent d'une collecte de données s'intéressant à des cas issus de l'industrie du jeu vidéo, de créations multimédias, d'agences publicitaires et d'un cirque. Plus spécifiquement, les chefs de projet se révèlent comme 1) des créateurs de sens, 2) des créateurs de liens, 3) des maîtres du jeu et 4) des équilibristes (créateurs de contexte).

- 1) **Créateur de sens.** Dans ce rôle, le chef de projet traduit le projet en termes de visions, de buts, d'objectifs, d'activités et de tâches. Il cherche à interpréter les situations et à construire un sens partagé au sein des membres de l'équipe. De plus, il s'inscrit dans une démarche d'apprentissage pratique où il apprend en faisant les choses.
- 2) **Créateur de liens.** Le gestionnaire de projet identifie les compétences des individus et tente d'intégrer les talents en un tout cohérent. En outre, il définit les canaux de communications et met en place des réseaux avec des personnes ressources. Il institue, par le fait même, des contextes de partage de connaissances.
- 3) **Maître du jeu.** Le chef de projet créatif établit les règles et anime l'équipe. Celui-ci peut être caractérisé tel un gardien de but où il protège et définit le terrain de jeu. Par ailleurs, il alloue les sanctions et les récompenses. Son objectif ? Favoriser le jeu !

² Le contrôle réalisé n'est pas excessif ; sans pression excédentaire.

- 4) **Équilibriste.** Les activités du gestionnaire de projet doivent augmenter la motivation des membres. Pour ce faire, il pose des défis, croit en l'amusement et équilibre les contraintes et les libertés de l'équipe.

Par ailleurs, Gander (2015) précise que le chef de projet doit développer des compétences quant aux défis du processus décisionnel et des jugements différenciés. Cette recherche identifie comment le positionnement des acteurs au cours d'une séance de production musicale réduit la fréquence de ces défis. Effectivement, l'auteur démontre que les compétences du chef de projet créatif sont indissociables des espaces et des objets. Par conséquent, la disposition des personnes et des équipements au sein du studio de musique permet une certaine délimitation des rôles du projet entre les membres. En ce sens, les « zones particulières » donnent une configuration matérielle et symbolique. Gander (2015) se questionne alors sur la conception des espaces créatifs ; plus précisément, il suggère qu'une attention plus poussée doit être mise quant à l'impact direct de la configuration sur la qualité et la quantité des idées produites.

Dans un autre ordre d'idées, Laursen et Killen (2019) ont étudié la création de valeur dans un programme de projets issu des industries culturelles. Il est possible de mettre en évidence trois thèmes de la déclinaison de valeur soit la gestion de la collaboration, la coordination et la perception. Ces trois axes révèlent différents niveaux d'intentions, de temporalité et de subjectivité. Plus précisément, la valeur de la collaboration prend place par le biais d'une *Raison d'Être* commune. La valeur de coordination donne plutôt une orientation générale au changement. Les auteurs Gregor,

Martin, Fernandez, Stern, et Vitale (2006) qualifient cette dynamique de valeur transformationnelle puisque celle-ci vise ultimement à garantir l'impact du changement à venir (projet). Puis, la perception de valeur fait référence au développement stratégique. Selon les auteurs, mieux comprendre la création de valeur permet de soutenir la gestion de l'incertitude et de diminuer l'ambiguïté coexistant au sein des projets et des programmes. Ces trois thèmes mis en relation grâce à des théories de causalité et d'effectuation permettent d'optimiser, voire soutenir, la prise de décision.

D'ores et déjà, il est possible de remarquer que la transférabilité des outils de gestion de projet au sein des industries culturelles prend un penchant adaptatif. Certaines pratiques singulières émergent afin d'équilibrer la créativité et les paramètres du projet. Selon le Dictionnaire Larousse (s.d.), l'adaptation est « l'action d'adapter ou de s'adapter à quelque chose, par exemple : [s'adapter] aux circonstances ». Il est à se demander pour quelles raisons la gestion de projet se heurte aux barèmes des projets culturels ? L'adaptation est le résultat de quelles circonstances ? Il ne faudrait pas limiter la gestion des projets créatifs simplement aux rôles classiques de la gestion de projet. À cet égard, les auteurs Bérubé (2018), Marcella et Rowley (2015), Maier et Branzei (2014), et Bérubé et Gauthier (2017) dénotent la présence d'une tension au sein des projets créatifs. Celle-ci découle du rapprochement entre création et gestion ; voilà une particularité qui accompagne la gestion de projet au cœur des industries culturelles, s'agit-il d'un motif d'adaptation ?

Tension : création et gestion³

Tout d'abord, les auteurs Bérubé et Gauthier (2017) se sont intéressés aux organisations créatives ; plus précisément à la lutte entre les activités créatives et les activités de gestion de projet. Ces auteurs proposent que les organisations doivent parvenir à un compromis afin de gérer cette tension. Leur vision suggère que le compromis se révèle comme un facteur de contingence dans le positionnement concurrentiel de ces organisations.

Plus concrètement, Bérubé (2018) démontre que cette tension est récurrente au sein des projets créatifs. Effectivement, au regard de la documentation scientifique, l'auteur explique que « si trop d'accent est mis sur les aspects administratifs et commerciaux, on risque de tuer la créativité et à l'opposé, si trop d'accent est mis sur la création, l'organisation risque de devenir trop chaotique » (Bérubé, 2018, p. 13). Les résultats de cette étude montrent que les gestionnaires de projet tentent de maintenir une harmonie, un équilibre, au travers de cette tension. Entre autres, ceux-ci filtrent l'information reçue par les clients et la présentent soigneusement pour ne pas affecter négativement la créativité.

³ La tension nommée *création et gestion* résulte du rapprochement entre le travail créatif et les pratiques de gestion. Ceci étant dit, la prochaine section traite exclusivement de cette tension d'un point de vue de la gestion de projet (sous-discipline de la gestion). Effectivement, les projets s'inscrivent dans une logique d'organisation temporaire et donc, il serait inadéquat de transposer de manière simpliste les théories organisationnelles aux projets créatifs (Bérubé & Gauthier, 2017) ; il s'agit de deux entités distinctes.

Dans cet ordre d'idées, les auteurs Marcella et Rowley (2015) ont examiné dans quelle mesure les outils et les techniques de gestion de projet peuvent être efficacement appliqués aux industries culturelles. À l'issue de leur recherche, les auteurs dénotent également une tension entre le créateur et l'état d'esprit analytique. À leur avis, cette tension motive l'adaptation des outils et des techniques au secteur créatif. En effet, bien que les participants reconnaissent les bénéfices que les outils de gestion peuvent apporter à leurs projets, ceux-ci ont tendance à faire preuve de scepticisme (Marcella & Rowley, 2015). Selon leur perspective, les processus se veulent trop complexes et itératifs. Les approches formelles sont le plus souvent déclinées avant même d'avoir pu faire véritablement leurs preuves. Dès lors, les résultats montrent que les chefs de projet, dans le cas présent au sein de l'industrie de la mode, tendent à utiliser de manière non structurée les outils de la gestion de projet, à sous-documenter leurs pratiques et, au final, agissent de manière intuitive plutôt qu'intentionnelle. Par exemple, les gestionnaires de projet étudiés avaient de la difficulté à évaluer le succès des projets puisque certains critères de performance sont intangibles tels que la réputation ou la valeur ajoutée des produits résultant des pratiques artistiques.

Ensuite, Maier et Branzei (2014) ont étudié les projets de grande envergure au sein de productions télévisuelles. Ceux-ci identifient trois pratiques distinctes adoptées par les membres du projet pour maintenir un équilibre entre l'aspect créatif et l'aspect rationnel que suggère le mode projet. En effet, « prises ensemble, ces pratiques permettent de rééquilibrer de manière organique et plus prévisible la créativité et le contrôle dans les

projets [...] [traduction libre] » (Maier & Branzei, 2014, p. 1123). Premièrement, il est suggéré de mettre en exergue l'importance que chaque groupe respecte le délai lui étant imparti. Ainsi, le contrôle des tâches créatives est fait de manière analogique et donc, proportionnel et continu entre l'état initial du projet et l'état en cours. Deuxièmement, le gestionnaire de projet doit viser l'harmonisation entre les différents groupes de personnes. De ce fait, il est encouragé de bâtir une planification quant au déroulement du projet pour faciliter l'intégration des différents groupes aux moments les plus adéquats. Troisièmement, au regard de la portée et de l'ampleur des projets, prévoir des ajustements financiers et au niveau des échéanciers. Par ailleurs, les ressources créatives, perçues comme étant très rares, doivent soutenir les inspirations du projet du début jusqu'à la fin pour assurer une cohérence artistique.

Cohendet et Simon (2007) quant à eux, illustrent comment une entreprise de jeux vidéo parvient à gérer d'un côté, l'expression des valeurs artistiques et de l'autre, les contraintes résultant des considérations économiques. Effectivement, une forme hybride de gestion de projet émerge. Entre autres, les interactions informelles sont encouragées et une attention élevée est portée envers la créativité et ce, dès les premières étapes des projets. Cependant les auteurs précisent qu'il n'existe pas une recette fixe de méthodes de travail ; les solutions managériales venant équilibrer la *tension création-gestion* sont de toute évidence, en constante évolution. Les pratiques sont donc qualifiées d'éphémères, puisque la structure permanente se voit continuellement transformée.

Certes, la vie professionnelle des travailleurs créatifs est motivée à la suite d'une volonté artistique plutôt que par le désir de gestion. Par conséquent, il existe une difficulté quant à la conciliation des affaires et du principe « l'art pour l'art » (Coulson, 2012). Comment intégrer le tout dans un ensemble cohérent ? Teipen (2008) suggère que certaines organisations créatives y parviennent puisque celles-ci sont viables. Cependant, la manière dont elles le font reste un mystère...

Comme le mentionne entre autres Bérubé (2018) « [...] les gestionnaires de projet n'utilisent pas les outils et les techniques de projet tel quel ; ils les utilisent de manière peu structurée et informelle » (p. 16). Par conséquent, les projets issus des industries culturelles ne sont pas réellement (bien que partiellement) gérés par l'application des techniques et des outils classiques en gestion de projet (Marcella & Rowley, 2015). Il est à se demander, comment sont véritablement gérés ces projets si leur gestion n'est pas formalisée ? Existe-t-il des éléments de gestion implicite ? L'intuition semble prendre le relais de l'instrumentalisation (Leybourne & Sadler-Smith, 2006).

À la lueur de cette recension des écrits relativement exhaustive, il est possible d'illustrer certains constats. D'emblée, l'approche instrumentale semble insuffisante pour comprendre la gestion de projet dans les industries culturelles. Effectivement, il semble exister des éléments de gestion implicites. Ce mode de gestion de projet, qu'il est possible de qualifier d'atypique, s'explique notamment en raison d'une tension entre les pratiques

de gestion et les pratiques artistiques. Il est à se demander comment l'équilibre entre création et gestion peut-il véritablement être atteint ?

Pour approfondir ces questionnements, il devient tout indiqué de se tourner vers une démarche davantage sociologique en gestion de projet (Blomquist, Hallgren, Nilsson, & Soderholm, 2010 ; Morris, 2013). Sachant que les pratiques de gestion de projet peuvent être perçues, sous cette perspective, telles des normes, des traditions, des valeurs il est possible de parler d'une tension entre deux systèmes de valeurs (c.-à-d. l'un relatif aux pratiques artistiques et le second, aux pratiques de gestion de projet). Ces conclusions insufflent trois objectifs à cette recherche :

- 1) Documenter les pratiques artistiques et les pratiques de gestion de projet présentes dans les projets au sein des industries culturelles ;
- 2) Relever la tension entre les deux systèmes de valeurs (pratiques de gestion de projet versus pratiques artistiques) ;
- 3) Analyser le compromis entre les deux systèmes de valeurs.

Ultimement, ce mémoire s'inscrit dans l'exploration de la problématique spécifique suivante :

Comment la tension création-gestion et les compromis sous-jacents sont gérés au sein des projets issus des industries culturelles ?

La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) semble un modèle adapté pour cette recherche. De manière globale, ces auteurs s'intéressent aux tensions entre différents systèmes de valeurs en exposant les mécanismes qui sous-tendent celles-ci. Dès lors, l'utilisation de ce cadre théorique semble tout indiqué pour comprendre la

tension entre l'aspect créatif et l'aspect gestion au sein des projets issus des industries culturelles. D'ailleurs, Barondeau et Hobbs (2019) soutiennent le bien-fondé du cadre théorique de la justification. En effet, selon les auteurs, cette approche possède une pertinence accrue pour la gestion de projet, laissant transparaître un vif potentiel quant aux études futures y ayant recours. Ils encouragent l'utilisation de ce cadre afin de porter un nouveau regard quant à l'analyse des contextes de projet.

CHAPITRE DEUX- CADRE THÉORIQUE

La théorie de la justification a été appliquée avec succès et ce, dans des études récentes dans le secteur créatif. Tout d'abord, Daigle et Rouleau (2008, 2010) procèdent à une analyse conventionnaliste de trois textes stratégiques d'organisations œuvrant dans les arts scéniques selon la grille des mondes communs de Boltanski et Thévenot (1991). Les auteurs, par ce mécanisme, identifient des clés importantes quant à la compréhension des pratiques stratégiques. Ensuite, Larsen (2014) suggère que les organisations culturelles financées par l'état vont au-delà de la simple institution artistique. L'auteur explicite ainsi les valeurs qui caractérisent les organisations culturelles. À ce sujet, Nijzink, van den Hoogen, et Gielen (2017) évoquent : « un avantage du cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) est qu'il permet de découvrir les différences de valeurs entre les décideurs politiques, les organisations artistiques et les organisations créatives [traduction libre] » (p. 613). Kleppe (2018) traite, de son côté, de la pluralité de raisonnements qu'occasionne la prise de décision. L'auteur affirme que la théorie de la justification parvient à diviser adéquatement un large éventail d'instruments hétéronomes ; en ce sens, il est possible de comprendre le répertoire de justifications qu'engendre un contexte spécifique. De plus, Bérubé et Demers (2019) déclarent que les mondes communs issus de la théorie de la justification aident à démystifier la structure du travail créatif. Leurs résultats démontrent, entre autres, que la gestion est à la base de la vie organisationnelle et que celle-ci est un élément d'importance pour les organisations créatives comme pour toute autre organisation. À ce sujet, Kann-Rasmussen (2019)

reconnaît la nécessité du caractère adaptatif de la gestion au sein des industries créatives. À son avis, la collaboration des acteurs est réalisable grâce à la légitimation de partenariats.

L'ensemble de ces recherches soutiennent, de toute évidence, la pertinence de ce cadre théorique pour analyser les situations complexes que stimule l'univers créatif. Bérubé et Gauthier (2017) ont initié une approche innovante quant à l'analyse de la gestion de projets créatifs. Effectivement, les auteurs reconnaissent l'importance de la tension création-gestion dans l'analyse de ces industries. Par conséquent, il devient intéressant de basculer cette approche pour les projets issus des industries culturelles. Les travaux de Bérubé et Gauthier (2020) s'ancrent d'ailleurs dans cette perspective. Ceci étant dit, à la lueur de la collecte de données, il sera possible d'identifier quels sont les ordres de grandeurs impliqués dans la justification des projets culturels ; pour ultimement identifier :

Comment les compromis constitutifs aux mondes communs de Boltanski et Thévenot (1991) permettent la gestion et la viabilité des projets issus des industries culturelles ?

Théorie de la justification : tenants et aboutissants

En 1991, les auteurs Boltanski et Thévenot ont publié le livre *De la justification : les économies de la grandeur*. Cette idéologie conçoit que les accords et les désaccords présents dans la société peuvent être compris à l'aide de six ordres de grandeurs soit : la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande et la cité industrielle. Selon les auteurs, les individus sont perçus tels des acteurs dotés d'un sens critique. Effectivement, ceux-ci possèdent des capacités réflexives essentielles ; tant cognitives, normatives, qu'évaluatives permettant de définir peu à peu les tenants de la vie sociale.

Modèle de la Cité

La théorie de la justification se concrétise en premier lieu, par la conceptualisation du modèle de la cité. Ce modèle s'appuie sur des textes canoniques de six traditions politiques différentes ; celle de Saint-Augustin [inspiration], de Bossuet [domestique], d'Hobbes [opinion], de Rousseau [civique], de Smith [marchand] et de Saint-Simon [industriel] (Boltanski & Thévenot, 1991). Chacune des cités tendent à fortifier la cohérence en leur sein par la considération de six axiomes fondamentaux, à savoir :

- 1) **Principe de commune humanité des membres de la cité** : Il existe une forme d'équivalence entre les membres de la cité. En effet, ceux-ci appartiennent tous au même titre à l'humanité. Les auteurs précisent alors « [...] tous les êtres humains sont aussi humains les uns que les autres » (p.97). Dans cette perspective, il n'existe pas d'esclaves ou des sous-hommes ; l'ensemble des membres de la cité peuvent représenter un Homme unique, un Adam.

- 2) **Principe de dissemblance** : Cette vision suppose une différenciation des membres de la cité, ainsi il existerait au moins deux états possibles. Cette dissemblance permet conséquemment la naissance de diverses formes de justifications.
- 3) **Commune dignité** : Les deux premiers principes sont à ce stade non compatibles, dès lors il est nécessaire d'ajouter au modèle de la cité une puissance identique d'accès à tous les états. En ce sens,

Le modèle d'humanité à plusieurs états ouvre donc la possibilité d'accords non triviaux, aussi bien que de désaccords qui restent limités à des litiges sur l'attribution d'un état à une personne, sans entraîner immédiatement un différend plus profond sur la définition de ces états (p.98).

- 4) **Les états sont ordonnés** : Ces accords supposent qu'il est possible d'expliquer, d'anticiper et d'ordonner les conduites. Il existe un ordre entre les états et celui-ci est nécessaire pour coordonner et justifier les actions. D'autant plus que, « les disputes ne peuvent être alors arrêtées pour autant que les états sont ordonnés » (p.98)
- 5) **La formule d'investissement** : Celle-ci lie les bienfaits d'un état supérieur à un coût ou un sacrifice relatif à son accès. Ce principe fait office de clé de voûte dans la construction du modèle de la cité. Effectivement, la formule d'investissement se veut un modérateur pour limiter la tension entre l'axiome de la commune humanité et celui de l'ordre sur les états. Or, afin de solidifier la structure de la cité les auteurs suggèrent le renfort d'une hypothèse supplémentaire.
- 6) **Le bien commun** : Ce principe est la pierre angulaire de ce modèle. Effectivement, Boltanski et Thévenot (1991) évoquent que celui-ci lie : « les états par une hypothèse sur les biens ou bonheurs attachés aux différents états. Il pose (le principe) que le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité, que c'est un bien commun » (p.99). Dès lors, le bien commun est valorisé au détriment d'une jouissance égoïste.

Le modèle de la cité repose essentiellement sur la différenciation des états de grandeurs. Or, quels sont les processus menant à ces attributions de grandeurs ? Le modèle demeure à ce stade théorique ; certes, sous sa forme réflexive il est logique et cohérent, cependant son argumentaire relève de la rhétorique. Par conséquent, les auteurs ont souhaité renforcer leur modèle de manière à

[...] élaborer une théorie de l'accord et du désaccord qui ne soit pas simplement une théorie des arguments confrontés à des principes, mais qui rende compte de l'affrontement avec des circonstances, avec une réalité, c'est-à-dire de l'engagement, dans une action, d'êtres humains et d'objets (p.163).

Ceci étant dit, le désir de confronter le modèle avec la réalité, a motivé les auteurs à proposer un prolongement du cadre par lequel les cités se déploient dans des mondes communs. Boltanski et Thévenot ont, dans cette nouvelle vision, reconnu l'importance des choses. Les auteurs soutiennent maintenant la nécessité de considérer dans leur modèle les êtres qui ne sont pas des personnes. Selon leur perspective, les personnes et les choses réalisent pour ainsi dire un échange bilatéral de soutien. Dès lors, en se tenant « elles font la preuve de l'existence d'une justice des accords entre les hommes conforme à une justesse des accords avec des choses » (p.166). D'autant plus que,

L'engagement des objets oblige les êtres humains à être à la hauteur, à s'objectiver eux-mêmes en actionnant les objets, en les mettant en valeur. En faisant appel à ces objets, la situation singulière dans laquelle il se trouvent placés peut-être rapprochée d'autres, le recours au principe supérieur commun peut être instrumenté (p.166).

D'ailleurs, les auteurs souhaitant provoquer l'action concrète, ont associé un ouvrage de conseils pratiques à chacun des mondes. Ces textes contemporains ont été sélectionnés en raison de leur appartenance à l'un des mondes. Ces ouvrages sont présentés par Boltanski et Thévenot tels des guides. En effet, ceux-ci suggèrent des prescriptions quant à l'agencement des situations les plus naturelles et les moins chargées de tensions.

Tableau 2- Présentation des guides pratiques par monde :

Monde	Guide
Inspiration	Demory (1974). <i>La Créativité en pratique</i> . France: Chotard et Associés éditeurs.
Domestique	Camusat (1970). <i>Savoir-vivre et promotion</i> . France : Éditions d'organisation.
Opinion	Schneider (1970). <i>Principes et techniques des relations publiques</i> . France : Delmas.
Civique	Confédération française démocratique du travail (CFDT). (1981) <i>La section syndicale</i> . CFDT. <i>Pour élire ou désigner les délégués</i> (1983).
Marchand	Macormack (1984). <i>What they don't teach you at Harvard Business School</i> . USA Bantam ; Reissue edition.
Industriel	Pierrot (1980). <i>Productivité et conditions de travail ; un guide diagnostic pour entrer dans l'action</i> . France : Entreprise moderne d'édition.

Les mondes communs

Les mondes sont circonscrits à l'aide d'une grille d'analyse comportant 13 catégories. Ces catégories permettent non seulement de paramétrer chacun des mondes, mais elles précisent également leur singularité. Les mondes peuvent ainsi, de manière plus exhaustive, être comparés, analysés et ultimement, conceptualisés. Boltanski et Thévenot (1991) présentent cette grille tel un outil grammairien. D'emblée, les éléments d'analyse seront définis un à un. Ensuite, la présentation des mondes sera faite en prenant appui sur la grille d'analyse.

1. **Principe supérieur commun** : Ce principe soutient l'équivalence entre les êtres. Il arrive à coordonner ceux-ci afin de stabiliser et généraliser une forme de rapprochement.
2. **État de grand** : « Les grands êtres sont les garants du principe supérieur commun » (p. 178). Ces grands êtres servent de repère, d'unité de mesure pour déterminer l'importance sur les ordres de grandeurs allant du général au particulier.
3. **Dignité des personnes** : « [...] les gens partagent une même humanité, exprimée dans une capacité commune à s'élever dans le bien commun » (p. 178). La dignité de chaque monde se dévoile comme l'aptitude des êtres humains à élaborer une faculté corporelle (p.ex. : émotion, mémoire, désir) afin de permettre l'accord avec les autres.
4. **Répertoire des sujets** : Il s'agit de l'inventaire, une liste des qualificatifs attribuables aux petits ou grands êtres selon leur état de grandeur.
5. **Répertoire des objets et des dispositifs** : Ces objets et dispositifs sont agencés avec des sujets et participent à l'objectivation de la grandeur des personnes. En ce sens, « les objets peuvent être tous traités comme des équipements ou appareils de la grandeur, qu'ils soient règlements, diplômes, codes, outils, bâtiments, machines, etc. » (p. 179).

- 6. Formule d'investissement :** La grandeur suppose le renoncement des plaisirs inhérents à l'état de petit. Dès lors, la formule d'investissement est une « condition majeure d'équilibre de la cité, puisqu'en liant l'accès à l'état de grand à un sacrifice, elle constitue une économie de la grandeur dans laquelle les bienfaits se trouvent « balancés » par des charges » (p. 179).
- 7. Rapport de grandeur :** Ce rapport spécifie « la relation d'ordre entre les états de grandeur en précisant la façon dont l'état de grand, parce qu'il contribue au bien commun, comprend l'état de petit. » (p.180). Pour éviter toutes confusions, il existe des termes singuliers pour exprimer les petits êtres.
- 8. Relations naturelles entre les êtres :** Ces relations sont décrites à l'aide de verbes et définissent l'union entre les sujets et les objets faite selon les différents rapports d'équivalence et d'ordre.
- 9. Figure harmonieuse de l'ordre naturel :** « Les figures harmonieuses de l'ordre naturel sont invoquées comme des réalités conformes au principe d'équité » (p. 180). La distribution des états de grandeur harmonieuse s'exerce sous la contrainte de la formule d'investissement.
- 10. Épreuve modèle :** Celle-ci se caractérise tel un moment fort, non-négligeable, dont l'issue est incertaine. L'épreuve modèle est soutenue grâce à l'engagement d'un dispositif pur, ferme.
- 11. Mode d'expression du jugement :** Le jugement correspond à la sanction finale de l'épreuve, « ce monde d'expression caractérise la forme de manifestation du supérieur commun » (p. 181).
- 12. Forme de l'évidence :** « La forme de l'évidence est la modalité de connaissance propre au monde considéré » (p. 181).
- 13. État de petit ou déchéance de la cité :** À l'inverse des états de grands, ces états représentent les abords du chaos, où les êtres peuvent se dénaturer. Un discrédit est jeté sur ces états.

Présentation des mondes

1. Inspiration

Basé sur la passion, ce monde échappe aux carcans normatifs ; les règles, la hiérarchie, les lois sont notamment écartées. Les êtres oscillent au gré de l'inspiration, tout se veut spontané, sincère et singulier. Guidé par les émotions, l'inspiré se dit irrationnel, la raison est perçue telle une perversion. Le désir de créer anime les êtres, ils « abandonnent le bon sens pour l'extravagance » (p. 201). En effet, par le rejet des routines, des normes, des habitudes, l'inspiré arrive à s'évader, « tout abandonner pour se consacrer à sa vocation » (p. 203). La prise de risques mène parfois à des échecs mais ces aléas font partie des détours, du caractère imprévisible de la création ; « il faut piétiner pendant de longues périodes, recommencer et recommencer avant d'aboutir » (p. 203). D'autant plus que, « le chemin vers l'inspiration est un chemin mal défini, plein de détours, fait de rencontres et de changements de direction » (p. 204). Tels des moutons noirs, les êtres cherchent à s'éloigner du joug, s'écarter de la masse, pour valoriser leur authenticité. Certes, l'étincelle, cet éclair de génie, le jaillissement d'une idée, les pousse à se dépasser soi-même. Leur quête prend un sens par l'état affectif. En effet, nul besoin de la validité ou de l'approbation des autres, l'émergence de sentiments vrais, purs, mèneront à la rêverie, ce voyage en esprit tant désiré. Néanmoins, bien que le monde de l'inspiration soit à l'abris de l'opinion des autres, cette caractéristique lui accorde force et vulnérabilité. En effet, Boltanski et Thévenot (1991) affirment que cela fait la fragilité de ce monde.

Tableau 3- Présentation du monde de l'inspiration :

Grille d'analyse des mondes : Inspiration	
L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Thévenot (1991) p. 200 à 205.	
Principe supérieur commun	Jaillissement de l'inspiration
État de grand	Bizarre, insolite, merveilleux, indicible, inquiétant, passionnant, spontané, émotionnel
Dignité des personnes	Amour, passion, créer
Répertoire des sujets	Illuminés, esprits, ombre, monstre, fée, enfant, artiste
Répertoire des objets et des dispositifs	Rêve éveillé, esprit, corps, rêve, inconscient, drogue
Formule d'investissement	L'évasion hors des habitudes, remettre en question, risque, détour
Rapport de grandeur	Valeur universelle de la singularité, génie, indépendant
Relations naturelles entre les êtres	L'alchimie des rencontres imprévues, créer, découvrir, rechercher, imaginer, rêver, exploser
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	La réalité de l'imaginaire, l'inconscient
Épreuve modèle	Le vagabondage de l'esprit, aventure, quête, voyage mental, cheminement, expérience vécue
Mode d'expression du jugement	L'éclair de génie, illumination, intuition, jaillir, apparaître, chance, bouillonnement, révolution, vertige, dépassement, chef-d'œuvre, planer, aura
Forme de l'évidence	La certitude de l'intuition, fantasme, symbole, signes, analogie, images, mythes
État de petit ou déchéance	La tentation du retour sur terre, figé, habitude, signes extérieurs, reproducteur

2. *Domestique*

Dans ce monde, l'emphase est mise sur les relations interpersonnelles.

Effectivement,

dans un monde domestique, les êtres sont immédiatement qualifiés par la relation qu'ils entretiennent avec leurs semblables. Cette relation est une relation d'ordre lorsque les êtres appartiennent à la même maison. Le terme par lequel ils se trouvent désignés exprime dans ce cas leur importance et les définit (p. 210).

Les domestiques accordent ainsi de l'importance à la génération, la tradition et la hiérarchie. Les êtres détiennent les secrets de la bonne éducation, les règles du savoir-vivre qui stabilisent leurs conduites. Ce monde traditionaliste reconnaît l'importance de la franchise, du respect et du rejet de l'égoïsme. Boltanski et Thévenot (1991) évoquent d'ailleurs un proverbe chinois pour soutenir l'idéologie derrière le monde domestique : « Si tu ne chantes pas les louanges de ta maison, elle te tombera sur la tête » (p. 219).

Tableau 4- Présentation du monde domestique :

Grille d'analyse des mondes : Domestique	
L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Thévenot (1991) p. 206 à 222.	
Principe supérieur commun	L'engendrement depuis la tradition, génération, hiérarchie, tradition
État de grand	La supériorité hiérarchique, bienveillant, bien élevé, avisé, distingué, discret, réservé, digne de confiance, franc, fidèle
Dignité des personnes	L'aisance de l'habitude, bon sens, pli, naturel, caractère
Répertoire des sujets	Grands êtres : père, roi, ascendants, parents, famille, grande personne, chef patron. Petits êtres : moi-je, célibataire, étranger, femme, enfant, chien et chat. Autres : visiteur, entourage, voisin, un tiers
Répertoire des objets et des dispositifs	Les règles de savoir-vivre, bonnes manières, bienséance, rang, titre, demeure, présentation, signature, faire-part, cadeaux, fleurs
Formule d'investissement	Le rejet de l'égoïsme, serviabilité, le devoir, harmonie
Rapport de grandeur	Respect et responsabilité, autorité, subordination, respectabilité, honneur, honte
Relations naturelles entre les êtres	Le commerce des gens bien élevés, reproduire, enfanter, éduquer, inviter, donner, recevoir, rendre, recommander, remercier, respecter
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	L'âme du foyer, maison, famille, milieu, principes, usages, convenances
Épreuve modèle	La cérémonie familiale, fête, naissance, décès, mariage, mondanité, conversation, distinction, nomination
Mode d'expression du jugement	Savoir accorder sa confiance, apprécier, féliciter, remontrances, rapporter
Forme de l'évidence	L'anecdote exemplaire, donner en exemple, le préjugé
État de petit ou déchéance	Le laisser-aller du sans-gêne, impoli, gaffes, apartés, criard, cancanier, indiscret, brouillon, vulgaire, envieux, flatteur, traître

3. *Opinion*

Dans ce monde, l'opinion des autres fait vibrer les êtres. Ceux-ci cherchent la reconnaissance, la célébrité ; ils souhaitent devenir des exemples de succès. Leur réputation, leur renommée, attisent l'amour-propre. Le monde de l'opinion est également soutenu par un dispositif d'objets. En effet, ceux-ci permettent dans certaine mesure d'exposer la réussite, le triomphe de la gloire. Il est nécessaire de capter l'attention du public et d'établir une relation d'influence qui consiste à « accrocher, attirer, alerter, entraîner, l'adhésion ou un mouvement d'opinion, persuader, toucher, sensibiliser, mobiliser l'intérêt, informer, séduire » (p. 227). Bien entendu, la notoriété est certainement tributaire du rejet de la vie privée. Effectivement, « il faut accepter de tout révéler sans rien cacher à son public » (p. 226). De plus, les êtres doivent éviter les actions ou attitudes dénigrées par la masse. Certes, les yeux du public sont ceux à convaincre.

Tableau 5- Présentation du monde de l'opinion :

Grille d'analyse des mondes : Opinion	
L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Thévenot (1991) p. 223 à 230.	
Principe supérieur commun	La réalité de l'opinion, les autres, le grand public
État de grand	La célébrité, réputé, reconnu, visible, succès, se distinguer, persuasif, accrocheur
Dignité des personnes	Le désir d'être reconnu, amour-propre, désir de considération
Répertoire des sujets	Les vedettes et leurs supporters, une personnalité, leader d'opinion, porte-parole, relais, journaliste, attaché de presse
Répertoire des objets et des dispositifs	Des noms dans les médias, marque, message, émetteur, récepteur, campagne, relations publiques, presse, interview, communiqué, support, brochure, mailing, badge, audio-visuel, ambiance, décor.
Formule d'investissement	Le renoncement au secret, révéler
Rapport de grandeur	Être reconnu et s'identifier, identification, force
Relations naturelles entre les êtres	La persuasion, influencer, convaincre, sensibiliser, attirer, séduire, accrocher, percer, capter, lancer, émettre, faire circuler, propager, promouvoir, orienter, amplifier, parle de, citer
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	L'image dans le public, audience, cible, positionnement
Épreuve modèle	La présentation de l'évènement, manifestation, conférence de presse, inauguration, portes ouvertes
Mode d'expression du jugement	Le jugement de l'opinion, rumeur, bruit, mode, cote, retentissement, répercussion, justes proportions, mesurer l'audience
Forme de l'évidence	L'évidence du succès, connu
État de petit ou déchéance	L'indifférence et la banalité, méconnu, caché, l'indifférence, banal, oublié, image floue, détériorée, estompée, perdu.

4. Civique

« Le monde civique a pour particularité d'attacher une importance primordiale à des êtres qui ne sont pas des personnes » (p. 231). En ce sens, l'accent est porté sur les collectifs, la volonté générale des êtres. La valeur des êtres s'exprime par leur réunion ; ensemble, ils sont plus forts, ils supportent l'action collective. En effet, « l'action n'est pas une simple addition de positions ou d'initiatives individuelles mais une action collective » (p. 232). Le rejet des intérêts égoïstes motive l'unification des gens. La solidarité et la mobilisation permettent aux êtres de se dépasser soi-même et d'agir ainsi collectivement. L'individualisme est délaissé en faveur du collectif. De plus, le monde civique accorde une vive importance aux formes légales ; à savoir, les droits civiques, les lois et les règlements etc. D'ailleurs, « la démocratie est la forme politique la plus appropriée à la manifestation de la volonté générale [...] » (p. 239).

Tableau 6- Présentation du monde civique :

Grille d'analyse des mondes : Civique	
L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Thévenot (1991) p. 231 à 240.	
Principe supérieur commun	La prééminence des collectifs, collectif, tous, volonté générale
État de grand	Réglementaires et représentatifs, unitaire, légal, officiel, représentatif, autorité, titulaire, libre
Dignité des personnes	L'aspiration aux droits civiques, aspirations politiques, participation
Répertoire des sujets	Les personnes collectives et leurs représentants, collectivités publiques, parti, fédération, section, bureau, comité, élu, représentant, délégué, secrétaire, adhérent
Répertoire des objets et des dispositifs	Les formes légales, droits, législation, décret, ordonnance, mesure, tribunaux, formalité, procédure, procès-verbal, protocole d'accord, dérogation, capacité électorale, code, critère, circonscription, liste électorale, programme, orientation, déclaration, affiche, brochure, bulletin, tract, slogan, siège, une permanence, un local, sigle, carte
Formule d'investissement	Le renoncement au particulier, solidarité, dépasser les divisions, renoncer à l'intérêt immédiat, lutte
Rapport de grandeur	Les rapports de délégation, adhésion, représentation, délégation, traduire les aspirations
Relations naturelles entre les êtres	Le rassemblement pour une action collective, unifier, mobiliser, rassembler, exclure, adhérer, se rallier, lancer un appel, débattre démocratiquement, prendre la parole, informer, codifier, légaliser, habilitier, saisir les tribunaux
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	La république démocratique, état, démocratie, base, électorat, institutions représentatives, parlement
Épreuve modèle	La manifestation pour une juste cause, assemblée, congrès, conseil, réunion, session, mouvement, manifester la présence, litige, recours, demander justice
Mode d'expression du jugement	Le verdict du scrutin, vote, élection, consultation, mobilisation, se rallier à une cause, prise de conscience
Forme de l'évidence	Le texte de loi, la loi, règles juridiques, statuts
État de petit ou déchéance	La division, divisé, minoritaire, particulier, isolé, coupé de la base, individualisme, déviation, catégoriel, irrégulier, arbitraire, annulé, déchu

5. *Marchand*

Dans ce monde, l'amour des choses guide les actions. En effet, les individus souhaitent posséder des objets, des biens de valeur, ils veulent obtenir ce que les autres désirent.

Dans le monde marchand, les actions sont mues par les désirs des individus, qui les poussent à posséder les mêmes objets, des biens rares dont la propriété est aliénable. La caractérisation de ce monde par la dignité des personnes, toutes également mues par des désirs, et par l'appareillage d'objets adéquats enferme déjà le principe de coordination, la concurrence, qui peut être explicité dans les justifications auxquelles donnent lieu les épreuves (p. 244).

Dans une libre circulation des biens et des personnes, tout se veut affaires. Tour à tour clients, concurrents, acheteurs ou vendeurs, les êtres commercialisent dans l'objectif de tirer le meilleur parti de tout. Dans cette quête, les intérêts sont individuels, « [...] les gens sont donc détachés les uns des autres [...] libérés, en sorte qu'ils se prêtent de bonne grâce à toute occasion de transaction » (p. 248).

Tableau 7- Présentation du monde marchand :

Grille d'analyse des mondes : Marchand	
L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Thévenot (1991) p. 241 à 252	
Principe supérieur commun	La concurrence, rivalité, compétition
État de grand	Désirable, valeur de, vendable, millionnaire, gagnant
Dignité des personnes	L'intérêt, amour des choses, désir, égoïsme
Répertoire des sujets	Les concurrents, homme d'affaires, vendeur, client, acheteur, travailleur indépendant
Répertoire des objets et des dispositifs	Richesse, objet de luxe
Formule d'investissement	Opportunisme, liberté, ouverture, attention aux autres, sympathie, détachement, distance émotionnelle, prendre du recul
Rapport de grandeur	Posséder
Relations naturelles entre les êtres	Intéresser, acheter, se procurer, vendre, être en affaire avec, les affaires, négocier, tirer parti, monnayer, payer, rivaliser
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Marché
Épreuve modèle	Affaire, affaire réglée, dans le sac, marché conclu
Mode d'expression du jugement	Prix, valeur justifiée, raisonnable, vraie
Forme de l'évidence	Argent, bénéfice, résultat, rétribution
État de petit ou déchéance	La servitude de l'argent

6. Industriel

C'est ici que les objets techniques et les méthodes scientifiques trouvent leur place. En effet, efficacité, performance et productivité guident les êtres. Ceux-ci souhaitent manier les rouages dans l'objectif d'atteindre des résultats constants et fiables. L'action instrumentale supporte ainsi les besoins de standardisation et d'optimisation. « L'action industrielle demande une vision correcte de cet espace sur lequel s'inscrit, le problème, de façon à détecter, découvrir, identifier, mettre en évidence, mesurer, analyser, décomposer, les éléments pertinents » (p. 260). Les choses doivent fonctionner comme prévu ; encore faut-il maîtriser chacune des composantes, d'où l'importance accordée aux compétences et aux qualifications professionnelles.

Tableau 8- Présentation du monde industriel :

Grille d'analyse des mondes : Industriel	
L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Thévenot (1991) p. 252 à 262.	
Principe supérieur commun	L'efficacité, performance, avenir
État de grand	Performant, fonctionnel, fiable, opérationnel
Dignité des personnes	Le travail, énergie
Répertoire des sujets	Les professionnels, experts, spécialistes, responsables, opérateurs
Répertoire des objets et des dispositifs	Les moyens, outils, ressources, méthodes, tâches, espace, environnement, axe, direction, dimension, critère, définition, liste, graphique, schéma, calendrier, plan, objectif, quantité, variable, série, moyenne, profitabilité, norme, facteur, cause
Formule d'investissement	Progrès, investissement, dynamique
Rapport de grandeur	Maîtriser
Relations naturelles entre les êtres	Fonctionner, mettre en œuvre, engrenage, être en fonction de, rouage, interagir, besoin, conditionner, nécessaire, intégrer, organiser, contrôler, stabiliser, ordonnancer, prévoir, implanter, adapter, détecter, analyser, prendre en compte, déterminer, mettre en évidence, mesurer, formaliser, standardiser, optimiser, résoudre, traiter
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Organisation, système
Épreuve modèle	Test, lancement, mise en route, mise en œuvre, réalisation
Mode d'expression du jugement	Effectif, correct, en ordre de marche, fonctionnant
Forme de l'évidence	Mesure
État de petit ou déchéance	L'action instrumentale, traiter les gens comme des choses, Inefficace, improductif, non optimal, inactif, inadapté, en panne, aléatoire

Évolution de la théorie de la justification :

Les auteurs n'ont pas la prétention d'avoir identifié et décrit l'ensemble des mondes de la réalité ; en effet, l'existence de d'autres mondes n'est pas discréditée. À ce jour, deux autres mondes ont été conceptualisés ; le monde vert (Lafaye & Thévenot, 1993) et le monde par projet (Boltanski & Chiapello, 1999).

7. Vert

Il va sans dire, le nombre de conflits impliquant la nature sous ses diverses formes est aujourd'hui élevé. Comme les auteurs Lafaye et Thévenot (1993) le mentionnent « les choses de la nature, la cause de la nature, sont de plus en plus souvent invoquées dans les relations entre les humains » (p. 495). Selon eux, il est impensable d'ignorer les préoccupations environnementales dans l'organisation de la cité, des mondes communs. Dès lors, ils proposent un monde vert selon lequel, « est grand ce qui est écologique, est écologique celui qui, par ses actions, prouve son souci de l'environnement et concourt à sa protection » (Lafaye & Thévenot, 1993, p. 512). Or, les auteurs ont renoncé à l'établissement formel de ce nouveau monde compte tenu de deux principaux obstacles ;

[...] (1) la cité verte ne peut pas être construite sans déroger à certains principes de la grammaire structurant le modèle de Boltanski et Thévenot (1991) et (2) l'analyse des principes d'accord fondant son bien commun indiquerait que la cité se subsume aux cités déjà construites dans les économies de la grandeur (Rougemont, 2017, p. 34).

Devant ces faits, le monde vert n'est pas retenu dans la poursuite de ce mémoire.

8. Par projet

Ensuite, le monde par projet proposé par Boltanski & Chiapello (1999) se veut un reflet de l'évolution contemporaine de la société. En effet, de plus en plus d'acteurs doivent se connecter entre eux pour supporter des projets. Les individus sont reliés par réseaux, ceux-ci doivent ainsi se coordonner, s'adapter. Ainsi, ce monde cherche à promouvoir la capacité d'adaptation et la flexibilité. En effet, dans cette perspective tout se veut un enchaînement de projets temporaires ; d'où l'importance de la polyvalence. Il importe, ici, d'apporter une précision pour éviter toutes confusions. Le monde par projet ne doit pas être, de manière simpliste, être associé en permanence à la gestion de projet. En ce sens, la gestion de projet n'est pas automatiquement tributaire du monde par projet ; tout dépend de la situation à analyser.

Tableau 9- Présentation du monde par projet

Grille d'analyse des mondes : Par projet	
L'ensemble des caractéristiques sont tirées textuellement de Boltanski et Chiapello (1999) p. 165 à 191	
Principe supérieur commun	L'activité, les projets, l'extensions du réseau, la prolifération des liens
État de grand	Engagé, impliqué, flexible, adaptable, polyvalent, évolutif, employable, autonome, tolérant
Dignité des personnes	Le besoin de se lier
Répertoire des sujets	Médiateur, chef de projet, coach, expert, client, fournisseur, innovateur
Répertoire des objets et des dispositifs	Tous les instruments de connexion, technologies nouvelles, relations informelles, relations de confiance, partenariat, accords, alliances, sous-traitance, réseaux d'entreprises, entreprises en réseau, boucle, synapses, neurones, projets
Formule d'investissement	Adaptabilité, légèreté, flexibilité, tolérance, location
Rapport de grandeur	Redistribution des connexions, mettre en contact, redistribuer l'information, insérer dans des réseaux, donner de l'employabilité
Relations naturelles entre les êtres	Connecter, communiquer, se coordonner, s'ajuster aux autres, faire confiance
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Le réseau
Épreuve modèle	La fin d'un projet et le début d'un autre
Mode d'expression du jugement	Être appelé à participer,
Forme de l'évidence	Insérer, faire participer, parle de,
État de petit ou déchéance	Fermeture du réseau, corruption, privilèges, copinage

Critique

Avant tout, il importe de spécifier un élément capital de la théorie de la justification. À savoir, le postulat selon lequel les mondes relèvent des situations, ceux-ci ne sont pas attachés aux individus. « Il faut donc renoncer à associer les mondes à des groupes et ne les attacher qu'aux dispositifs d'objets qui qualifient les différentes situations dans lesquelles se déploient les activités des personnes lorsqu'elles mettent ces objets en valeurs » (p. 266).

Jusqu'à présent les paramètres des mondes ont été présentés de manière générique. Or, certaines situations litigieuses motivent une contestation quant à l'ordre des états à l'intérieur d'un même monde. En ce sens, il peut exister des divergences d'opinion vis-à-vis la disposition de grandeur. Ce débalancement mène alors à une critique, un litige. Dès lors, un nouvel ordonnancement prend place afin d'attribuer les « réelles » valeur des grandeurs des objets et des personnes engagées.

Ensuite, Boltanski et Thévenot (1991) soutiennent que les sociétés complexes ne se laissent pas enfermer dans aucuns des mondes. Au contraire, au sein d'une société différenciée, plusieurs logiques d'actions cohabitent (Patriotta, Gond, & Schultz, 2011). Les situations « réelles » sont rarement homogènes tel qu'examinées jusqu'ici. Dès lors, la coexistence entre les mondes fait ressortir certaines tensions critiques. Ces tensions s'expliquent notamment par la divergence de légitimation ; la tenue d'une épreuve peut se voir perturber par la présence d'objets ou de sujets d'un autre monde. La validité de

l'épreuve est donc remise en cause puisque les personnes « cherchent à mettre en valeur des êtres d'une autre nature dont l'ingérence introduit des grandeurs étrangères à l'épreuve qui se trouve par-là entachée de nullité » (p. 267). Ceci étant dit, ces critiques se veulent tout de même importantes. En effet, « le déroulement des disputes, lorsqu'elles écartent la violence, fait au contraire apparaître des contraintes fortes dans la recherche d'arguments fondés et appuyés sur des preuves solides, manifestant ainsi des efforts de convergence au cœur même du différend » (p. 26). De ce fait, les états de grandeurs deviennent saillants ; les individus cherchent « à spécifier de quoi est faite la grandeur des grands et, par-là, de fonder un ordre justifiable entre les personnes. C'est sûr de tels ordres que les personnes prennent appui lorsqu'elles doivent justifier leurs actions ou soutenir leurs critiques » (p. 28). Il va sans dire, la prise en compte de plusieurs mondes permet de spécifier la contrainte de justification. D'autant plus que « la possibilité de sortir de la situation présente et de la dénoncer en prenant appui sur un principe extérieur, et, par conséquent, la pluralité des mondes, constituent donc la condition d'une action justifiée » (p. 289).

Les auteurs dénotent les principales critiques qui émergent lors du croisement des mondes. Ceux-ci proposent un tableau des critiques (voir p.291 à 334). Ce à quoi, s'ajoute les critiques envers le monde par projet de Boltanski et Chiapello (1999). En voici une synthèse :

Tableau 10- Principales critiques suggérées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999) :

Critiques depuis le monde de l'inspiration vers :	
Le monde domestique	La fixité de la tradition, la stabilité des mœurs
Le monde de l'opinion	La vanité des apparences, la reconnaissance illusoire, l'approbation des autres
Le monde civique	L'état inhumain, le gouffre des rapports juridico-économique
Le monde marchand	L'assujettissement à l'argent
Le monde industriel	La sévérité des routines, l'oppression du raisonnable
Le monde par projet	La multiplicité du réseau qui entrave l'authenticité

Critiques depuis le monde domestique vers :	
Le monde de l'inspiration	Le laisser-aller, la désinvolture et la liberté
Le monde de l'opinion	La discrétion des personnes de confiance, le faux-semblant, le prestige associés aux apparences
Le monde civique	L'importance élevée du bien-être collectif
Le monde marchand	Tout ne s'achète pas, la prépondérance de l'argent
Le monde industriel	La mauvaise qualité des produits standards, l'attachement excessif aux formalités (formalisme inadapté)
Le monde par projet	Caractère illusoire de la hiérarchie, des liens

Critiques depuis le monde de l'opinion vers :	
Le monde de l'inspiration	L'attention donnée à l'opinion singulière
Le monde domestique	Renoncer aux habitudes de secret, l'humilité
Le monde civique	Absence de l'intérêt aux plus connus; primauté du collectif ⁴ .
Le monde marchand	La publicité commerciale et non par vantardise
Le monde industriel	L'ésotérisme du spécialiste
Le monde par projet	Le manque de transparence

⁴ Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas présenté de critique du monde de l'opinion vers le monde civique. Cette critique est évoquée par Bérubé (2015).

Critiques depuis le monde civique vers :	
Le monde de l'inspiration	Le bouillonnement spontanéiste, l'individualisme
Le monde domestique	Vaincre le paternalisme, se libérer de l'autoritarisme, aplanir les divisions corporatistes
Le monde de l'opinion	Le zèle de l'influence externe, la propagande
Le monde marchand	L'individualisme marchand, le manque d'altruisme
Le monde industriel	Éviter la bureaucratisation
Le monde par projet	Accent mis sur le bien-être de l'individu ⁵

Critiques depuis le monde marchand vers :	
Le monde de l'inspiration	L'action spontanée, irréfléchie, les émotions
Le monde domestique	Rompre avec les attaches relationnelles personnelles
Le monde de l'opinion	Les méfaits de la spéculation, la célébrité difficilement monnayable
Le monde civique	Le frein de l'action collective, le coût de la justice
Le monde industriel	La rigidité des outils et des méthodes
Le monde par projet	Le manque de transparence vis-à-vis la circulation de l'information, le haut niveau de considération envers les relations personnelles

Critiques depuis le monde industriel vers :	
Le monde de l'inspiration	L'incertitude, l'improvisation
Le monde domestique	La tradition monolithique, l'inadaptation
Le monde de l'opinion	Manque de rationalité face au renom et aux modes ⁶
Le monde civique	L'inefficacité des procédures administratives, les coûts d'une politique sociale
Le monde marchand	Le caractère imprévisible du marché, les fluctuations, les prix injustifiés
Le monde par projet	L'importance accordée aux relations personnelles

⁵ Boltanski et Chiapello (1999) n'ont pas présenté de critique du monde de civique vers le monde par projet. Cette critique est évoquée par Bérubé (2015).

⁶ Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas présenté de critique du monde industriel vers le monde de l'opinion. Cette critique est évoquée par Bérubé (2015).

Critiques depuis le monde par projet vers :	
Le monde de l'inspiration	L'isolement de la créativité, l'individualisme
Le monde domestique	Le modèle familial ; rejet de la hiérarchie
Le monde de l'opinion	Les communications de masse
Le monde civique	Solidarité du groupe et absence de l'intérêt individuel ⁷
Le monde marchand	L'anonymat du marché
Le monde industriel	La rigidité des outils et des méthodes et l'importance de la spécialisation technique

⁷ Boltanski et Chiapello (1999) n'ont pas présenté de critique du monde par projet vers le monde civique. Cette critique est évoquée par Bérubé (2015).

Compromis

Dans l'évidence où une situation critique ne peut rester de manière perpétuelle, son apaisement se veut prioritaire. Un accord est alors envisagé, bien qu'il existe différentes manières de gérer cette confrontation, dans le cadre de cette recherche seulement la forme du compromis est considérée. En effet, les organisations doivent concilier la tension *création-gestion* par l'atteinte, de ce que Boltanski et Thévenot (1991), nomment un compromis (Bérubé & Gauthier, 2017). « Parce que ces deux dimensions reflètent des valeurs historiquement contradictoires [c.-à-d., l'art et la gestion] [...]. L'action, le maintien et la survie de ces organisation exigent qu'il y ait accord entre ces deux systèmes de valeurs » [précision ajoutée] (Daigle & Rouleau, 2010). Plus précisément, dans ce cas de figure, les acteurs se mettent accord pour « composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 337). De ce fait, les acteurs recherchent le bien commun qui outrepassse leur propre grandeur. Pour y parvenir, ceux-ci doivent préalablement identifier la présence d'objets divergents et concevoir la grandeur des autres personnes impliquées. En outre,

dans le compromis, les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun. Cet objectif est réalisé en recherchant l'intérêt général, c'est-à-dire non seulement l'intérêt des parties prenantes, mais aussi l'intérêt de ceux qui ne sont pas directement touchés par l'accord (p. 338).

Dans ce cas, l'association d'objets issus de plusieurs mondes pour créer un objet commun est valorisée. Le compromis suggère ainsi une compatibilité des jugements en provenance des différents mondes. Cela dit, les auteurs abordent la fragilité du compromis compte tenu que celui-ci ne se rapporte pas à une forme de bien commun inhérente à un monde. Effectivement, « la mise en place d'un compromis ne permet pas d'ordonner les personnes selon une grandeur propre » (p. 338). Dès lors, l'organisation d'épreuve de grandeurs n'est pas envisageable puisque l'équivalence des êtres, leur légitimation doit être faite au regard du principe supérieur d'un monde. Certes, le compromis présuppose l'existence d'un bien commun sans toutefois clarifier le bien commun autour duquel il s'érige. Par conséquent, Boltanski et Thévenot (1991) suggère qu'une

façon de durcir le compromis est de mettre au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et de les doter d'une identité propre faisant en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués (p. 339).

Pour concrétiser le tout, Boltanski et Thévenot (1991) proposent certaines figures de compromis envisageables entre les mondes (voir p. 357 à 407). Pour faciliter la lecture, le tableau 11, inspiré de Mailhot (2004, p. 51), présente ceux-ci de manière succincte.

Tableau 11- Principales figures de compromis suggérées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (1999)

	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde Marchand	Monde industriel
Monde de l'inspiration		Relation initiatique de maître à disciple	Hystérie des fans	Mobilisation, révolutionnaire, génie collection	Marché créatif, faire une folie en affaires	Les techniques de créativité, la passion du travail rigoureux
Monde domestique			Entretenir de bons contacts	Le bon sens dans l'application des règlements, extension des droits civiques	La confiance dans les affaires	Le savoir-faire de l'homme de métier, l'efficacité des bonnes habitudes
Monde de l'opinion				Toucher l'opinion publique, mettre son nom au service d'une cause	Image de marque	Mesure de l'opinion, Processus et méthodes d'implémentation d'une image
Monde civique						Les droits des travailleurs, l'efficacité du service public, l'accroissement de productivité des travailleurs motivés
Monde marchand						Un produit vendable, maîtrise de la demande, les méthodes pour faire des affaires, l'utilité entre besoin et désir
Monde par projet ⁸	La création collaborative sous forme réseau	L'esprit ou l'atmosphère familiale dans l'entreprise	Réputation individuelle, mémoire publique	Les liens entre les collectifs	Confiance dans les affaires, réputation, coopération	Méthodes de travail changeantes ou adaptées vis-à-vis le contexte

⁸ Boltanski et Chiappello (1999) n'évoquent pas directement les compromis entre le monde projet et les autres mondes, les compromis présentés proviennent de Bérubé (2015).

CHAPITRE TROIS - MÉTHODOLOGIE

Tel que mentionné précédemment, les données sont collectées dans le but d'identifier les ordres de grandeurs impliqués dans la justification des projets issus des industries culturelles. Pour parvenir à l'atteinte des objectifs spécifiques de cette recherche, il est primordial d'adopter une méthodologie appropriée. Le présent chapitre fait mention de la démarche générale de recherche, de l'échantillonnage, de la méthode de collecte de données, de la structure de l'analyse des résultats, puis, des considérations éthiques. Pour chacun de ces choix méthodologiques, les motifs justifiants ceux-ci seront présentés.

Stratégie de recherche

Le peu d'information quant à la gestion de la tension entre les pratiques artistiques et celles de gestion de projet suggère le caractère exploratoire de ce mémoire. Les besoins empiriques se fondent donc sur la description et l'exploration de ce sujet. Dans cette perspective, l'approche qualitative est valorisée ; celle-ci contribue à une meilleure compréhension des individus et des interactions entre eux (Aubin-Auger et al., 2008). De ce fait, la recherche qualitative s'insère dans une logique compréhensive ; favorisant la description plutôt que l'explication des causes (Mucchielli, 2009). L'approche qualitative peut ainsi s'appliquer à différents aspects de la réalité tant du point de vue social, culturel que psychologique. En outre, Moscovici et Buschini (2003) suggèrent qu'il est adéquat d'analyser la vie d'un groupe, plus précisément, ses coutumes, ses croyances, ses structures de pensées et ses codes de conduite par l'approche qualitative. D'ailleurs

Gummesson (2000) reconnaît l'apport non-négligeable de la recherche qualitative en gestion. Il s'agit d'une stratégie puissante pour lier la théorie à la pratique (Parissier & Audet, 2013).

Certes, la complexité des relations humaines ne fait aucun doute ; pour comprendre les mécanismes sous-jacents qui y sont reliés, il est nécessaire de recourir à une vision holistique ; « une telle vision permet non seulement d'arriver à des descriptions détaillées des situations et des événements, mais aussi d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient » (Gagnon, 2005, p. 2). Il va sans dire, la saisie dynamique que suggère la question de recherche de ce mémoire ; à savoir comment les projets sont gérés au sein des industries culturelles motive le recours à l'étude de cas comme stratégie de recherche. En effet, l'étude de cas est encouragée lorsque le chercheur tente de comprendre le « comment » ou plutôt comme le suggère Stake (2010) « Studying how things work ».

Par ailleurs, la pertinence de l'étude de cas pour cette recherche s'établit en fonction des caractéristiques de la problématique sous étude ; cette méthode est particulièrement appropriée pour les recherches de type exploratoire (Roy, 2009). De toute évidence, l'expérience des acteurs est importante et le contexte de ces expériences est essentiel à connaître. En outre, l'étude de cas permet d'augmenter le champ d'application de la recherche en raison de la diversité des états situationnels acteurs. En effet, cette méthode soutient le caractère complexe et évolutif des phénomènes s'insérant dans un

système social paramétré par des dynamiques singulières (Mucchielli, 2009). « La méthode de l'étude de cas consiste donc à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Mucchielli, 2009, p. 91). Dans le cas présent, l'attention est dirigée vers le sens et l'interprétation des phénomènes de compromis au sein des projets des industries culturelles. Bien évidemment, les compromis résultent de plusieurs facteurs en interaction ; ceci étant dit, l'étude de cas soutient cette complexité puisque cette méthode reconnaît la richesse des situations sociales (Denzin & Lincoln, 2011).

Bryman et Bell (2015) précisent qu'un cas peut être paramétré de plusieurs façons. En effet, celui-ci peut être relatif à une seule organisation, une seule localisation/industrie, une seule personne ou même un seul événement. Stake (1995) recommande que la sélection des cas se fonde avant tout sur l'opportunité d'apprentissage. En ce sens, il faut en tant que chercheur choisir le cas selon lequel l'apprentissage présumé sera le plus important. Néanmoins, la méthode d'étude de cas ne se limite pas toujours à l'étude d'un seul cas. En effet, Stake (1995) présente l'approche par cas multiple, selon laquelle plusieurs études de cas sont réalisées conjointement pour approfondir un phénomène général. Mucchielli (2009) précise que cette méthode « consiste à identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations ; après avoir observé et analysé chaque situation pour elle-même, on compare les résultats obtenus pour dégager les processus récurrents » (p. 92). Dès lors, les chercheurs considèrent ce qui est unique

et ce qui est commun dans tous les cas ; favorisant ultimement la réflexion théorique sur les résultats (Bryman & Bell, 2015).

Échantillonnage

L'approche qualitative se concentre généralement sur des échantillons relativement petits afin de poursuivre une analyse en profondeur (Savoie-Zajc, 2006). Dans cet optique, l'échantillonnage théorique est favorable. En effet, « la logique et la puissance d'un échantillonnage théorique résident dans la sélection de cas riches en informations pour une étude approfondie [traduction libre] » (Patton, 2002, p. 273). L'analyse de cas riches favorise ainsi une compréhension aiguisée du sujet d'étude plutôt que des généralisations statistiques. De ce fait, l'échantillonnage dirigé a été retenu comme stratégie. En effet, l'intention de ce mémoire n'est pas d'atteindre une représentativité de la population, mais plutôt de recueillir des témoignages saillants portant sur la gestion de la tension création-gestion au sein des industries culturelles. Les participants sont donc sélectionnés en raison de leurs expériences (Bryman & Bell, 2015).

Pour parvenir à une sélection de qualité, il est essentiel d'établir des critères ; d'une part, pour raffiner la recherche et d'autre part, pour s'assurer de la cohérence des cas sélectionnés avec la question de recherche (Patton, 2002). La tension *création-gestion* découle du rapprochement entre les pratiques artistiques et les pratiques de gestion de projet. Cette liaison se concrétise d'un point de vue des acteurs, entre les artistes et les gestionnaires de projet. Par conséquent, l'échantillonnage par critères doit s'établir en

trois temps : 1) la sélection des cas, 2) la sélection des artistes à l'intérieur des cas et 3) la sélection des gestionnaires de projet.

1) Sélection des cas

Les cas peuvent être des projets spécifiques ou un organisme porteur de projets. Plus précisément, ils doivent avoir eu recours à une approche de travail par projet ; soit une initiative temporaire dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique (Project Management Institute [PMI], 2017). De plus, les cas doivent être issus des industries culturelles ; c'est-à-dire « des secteurs d'activité ayant comme objet principal la création, le développement, la production, la reproduction, la promotion, la diffusion ou la commercialisation de biens, de services et activités qui ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial » (UNESCO, 2012, p. 17).

De surcroît, le savoir produit par l'étude de cas est limité à un milieu donné (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1996). En effet, « le savoir ainsi produit est concret, contextuel, sujet à l'interprétation et en référence à la population du lecteur » (Alexandre, 2013, p. 28). Par conséquent, afin d'établir un fil conducteur quant aux résultats éventuels, un seul domaine culturel sera considéré. De ce fait, une attention particulière est mise afin d'obtenir des cas comparables. Dans la présente recherche, le choix s'est arrêté sur les arts visuels appliqués. Le Conseil des arts et des lettres du Québec définit cet ensemble : « Par arts visuels, on entend la peinture, la sculpture, l'estampe, la photographie, le dessin, l'illustration, les techniques multiples, les installations, la bande dessinée, la performance

et les arts textiles ou toute autre forme d'expression artistique apparentée à ce domaine » (Conseil des arts et des lettres du Québec, 2020). D'ailleurs, selon les dernières données rendues disponibles par Statistiques Canada, en 2017, les arts visuels représentaient le deuxième domaine ayant la plus grande force productive au sein des industries culturelles, soit près de 150 000 emplois (Statistique Canada, 2019). À pareille date, les arts visuels dégageaient à eux seuls, plus de 10 milliards de dollars du produit intérieur brut de la culture (Statistique Canada, 2019).

Plus précisément, le domaine des arts visuels sera sous étude dans la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue dans l'ouest du Québec. Ce contexte régional laisse présumer des opportunités d'apprentissages considérables. En effet, la croissance économique de l'Abitibi-Témiscamingue dépasse celle du Québec (Charbonneau et al., 2019). Cette vigueur s'explique notamment par les investissements miniers ; à titre indicatif, à elle seule la région témiscabitiébienne représente 36% (1 095 M\$) de l'investissement minier total du Québec (Charbonneau et al., 2019). Ceci étant dit, outre l'importance évidente du secteur minier, l'Abitibi-Témiscamingue se démarque par sa culture. Effectivement, l'isolement géographique de la région motive une collaboration accrue au sein des collectivités. « De la colonisation jusqu'à nos jours, les habitants de la région ont fait preuve d'audace, de créativité et de solidarité pour assurer le maintien et le développement de leurs collectivités » (Shaffer & Leblanc, 2015, p. 5). La région a su se doter de structures performantes pour soutenir le milieu culturel ; « La capacité des intervenants culturels à se concerter par le biais des réseaux disciplinaires constitue une

caractéristique du milieu culturel témiscabibien, qui a développé des expériences intéressantes sur le plan des échanges et du partage de service et de ressources » (Roy et al., 2011, p. 12).

Entre autres, un programme de partenariat territorial entre le Conseil des arts et des lettres du Québec, les Municipalités régionales de comté (MRC) d'Abitibi, d'Abitibi-Ouest, de la Vallée-de-l'Or, de Témiscamingue, des Villes d'Amos et de Rouyn-Noranda ainsi que le Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue a été élaboré pour soutenir, à ce jour, 33 projets de création pour un montant total de plus 700 000\$ (Perron & Normandin, 2019). Certes, plusieurs organismes artistiques et culturels sont parvenus à bâtir des infrastructures qui contribuent à la vitalité artistique et culturelle de la région ; ceux-ci sont gage de grandes réussites quant à la viabilité de leurs projets, d'où l'intérêt de les considérer dans cette recherche.

2) *Sélection des artistes*

Les répondants doivent endosser un rôle artistique/créatif dans les cas sélectionnés. Ceux-ci doivent avoir le statut d'artiste professionnel tel que défini par le Conseil des arts du Canada (2020). Un artiste professionnel est une personne qui : 1) a reçu une formation spécialisée dans son domaine (pas nécessairement dans un établissement d'enseignement) ; 2) est reconnu comme tel par ses pairs (c'est-à-dire par des artistes de la même tradition artistique) ; 3) s'engage à consacrer plus de temps à sa pratique artistique (si sa situation

financière lui permet) ; 4) a déjà présenté des œuvres en public (Conseil des arts du Canada, 2020).

3) *Sélection des gestionnaires de projet*

Le terme gestionnaire de projet a plusieurs homologues, en effet, que les répondants portent le titre de gestionnaire, de coordonnateur ou encore de chargé de projet, l'important est qu'ils soient responsables de la coordination et de la réussite des projets qui leur sont confiés (Project Management Institute [PMI], 2017). De manière générale cet agent possède une responsabilité dite *explicite* de direction de projet (Midler, 1993). De ce fait, il est possible de présumer qu'à l'intérieur d'un cas, un ou plusieurs gestionnaires de projet seront reconnus par l'ensemble de l'équipe et s'identifieront comme tel.

Recrutement des participants

À l'aide du répertoire du Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue, 2020), une recherche a été faite pour établir une liste des organismes respectant à priori l'ensemble des critères de sélection. Ensuite, un courriel de présentation invitant ces organismes à participer à cette recherche a été envoyé. Des suivis ont été réalisés afin de confirmer la participation des répondants et établir un horaire de rencontres. L'invitation à participer à ce projet de recherche fût envoyée auprès de 15 acteurs ; un vif intérêt s'est fait ressentir puisque 14 ont répondu favorablement à celle-ci.

Description des cas

Au terme de la collecte de données, dix répondants ont participé à cette recherche, à l'intérieur de trois cas. Cependant, initialement quatre cas étaient planifiés pour un total de 14 entrevues. Cela dit, dû aux circonstances exceptionnelles de la pandémie Covid-19, le quatrième cas a été annulé. Effectivement, le gouvernement du Québec en date du 13 mars 2020 a adopté des mesures restrictives quant à la distanciation sociale. Devant cette situation sans précédent, tout a été mis sur « pause ». Le secteur culturel n'étant pas épargné, plusieurs événements ont été annulés engendrant des préoccupations importantes ; par conséquent, le contexte n'était pas propice à la participation de cette recherche. Effectivement, les acteurs du quatrième cas devaient procéder à l'élaboration de mesures pour atténuer les problèmes occasionnés par la pandémie. Néanmoins, le tableau 12 disponible à la page suivante présente les principales caractéristiques des trois cas réalisés.

Tableau 12- Présentation des cas

Cas 1	Projet : Réalisation d'une murale
	Date de réalisation : 2018 Superficie : 1130 mètres carrés Équipe : 5 artistes et 1 gestionnaire de projet Budget : 185 000 \$ (financé à 75% par le secteur privé et 25 % secteur public). Distinctions : <ul style="list-style-type: none"> • Lauréat d'excellence provincial et national en arts.
Cas 2	Organisme : Centre d'artistes autogéré
	Date de création : 1992 Équipe : 5 membres à temps partiel, 2 gestionnaires de projet et 3 subalternes. Structure : Entreprise d'économie sociale Portefeuille de projets : production d'événements nationaux, internationaux et édition de publications.
Cas 3	Organisme : Musée d'art
	Date de création : 2012 Équipe : 7 membres, 2 gestionnaires de projet et 5 subalternes. Portefeuille de projets : programmation artistique multidisciplinaire provinciale, nationale et mondiale, collection de près de 1000 œuvres.

Méthode de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche, la méthode de collecte de données se concentre sur la passation d'entrevues semi-structurées. Les entrevues ont duré entre 45 et 80 minutes. Le choix s'est arrêté sur les entrevues semi-structurées compte tenu que cette méthode permet l'émergence de nouveaux thèmes en accordant une latitude quant au déroulement de l'entrevue (Denzin & Lincoln, 2011). En effet, un guide d'entretien est prédéfini mais celui-ci est une base malléable face au participant à l'étude. Bryman et Bell (2015) précisent ainsi que la séquence des questions peut être modifiée d'un participant à l'autre. Deux guides d'entrevue ont été élaborés ; un pour les artistes et le second, pour

les questionnaires de projet, les guides sont disponibles en annexe. Les deux guides abordaient les cinq mêmes thèmes soit le profil sociodémographique, les pratiques artistique, les pratiques de gestion de projet, la notion de tension et compromis au sein des projets créatifs et finalement, les besoins quant à la viabilité des projets. Les questions étaient quelque peu modulées selon la catégorie de répondant. Le tableau 13 présentent la distribution des entrevues par cas.

Tableau 13- Distribution des entrevues

	Artistes	Gestionnaires de projet
Cas A	A1, A2	A3
Cas B	B1	B2, B3
Cas C	C1, C2	C3, C4
Total :	5	5

Analyse des données

Les entrevues ont été retranscrites puis codifiées à l'aide du logiciel Nvivo. Le code provient du cadre théorique des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) plus précisément de la grammaire des mondes communs disponibles au chapitre deux, des tableaux 3 à 9. Par la suite, l'analyse des données a été exécutée en deux grandes étapes. Premièrement, analyse descriptive a été faite ; celle-ci a permis d'exposer les spécificités des projets culturels, en plus de consolider l'ensemble des pratiques artistiques et celles de gestion de projet recueillies au sein des cas. Deuxièmement, en prenant appui sur le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991), une analyse théorique a été produite. Pour ce faire, les éléments de l'analyse descriptive ont été liés aux mondes

communs de la théorie de la justification. Ainsi, il a été possible de repérer les ordres de grandeurs impliqués dans la poursuite des projets culturels et cibler les tensions et les compromis inhérents à leur cohabitation.

Considérations éthiques

Ce projet de recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. Aucun risque pour les participants n'a été relevé. Un formulaire de consentement a été signé par l'ensemble des personnes interrogées ; celui-ci faisait l'état des considérations éthiques sur le plan de la confidentialité, de la conservation des données et de la diffusion des résultats.

CHAPITRE QUATRE - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le présent chapitre fait état des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Tout d'abord, le terrain empirique sera clarifié compte tenu de son incidence majeure dans la cohésion des données collectées. Rappelons que l'étude de cas permet l'extraction d'une situation réelle prise dans son contexte (Mucchielli, 2009). Ainsi, la précision du contexte favorise un regard plus juste envers les résultats. Ensuite, les pratiques artistiques et les pratiques de gestion de projet seront énoncées par l'exploration de quatre grands thèmes soit : l'univers artistique, la conceptualisation empirique du projet et sa gestion, la gestion des projets culturels et finalement, le financement des projets.

Contexte empirique

La fougue artistique anime les répondants de telle sorte qu'elle semble quasiment innée. En effet, plusieurs évoquent que les motivations à travailler dans le domaine créatif étaient une évidence et ce, depuis toujours. C'est avec enthousiasme que les répondants ont partagé les motifs de leur vocation : « Je n'ai pas choisi, je l'ai toujours su, c'est plus fort que tout » (A3, gestionnaire de projet). « L'art a toujours été ma priorité. J'aime toutes les formes d'art. Alors j'ai été dans ce que j'aimais. C'est une question de passion » (C4, gestionnaire de projet). Certes, le milieu culturel regorge de gens passionnés dont la dévotion artistique est incontestable. Cette frénésie déconcertante se détache de la masse, créant un univers sans égal : « Nous sommes une race de monde particulière » (A3, gestionnaire de projet). « L'art c'est assez marginal, je pense que c'est une essence unique

» (B2, gestionnaire de projet). « C'est une réalité particulière, pour comprendre les artistes, il faut quand même des artistes d'impliqués parce que c'est vraiment un monde à part » (C2, artiste). Si bien qu'il en résulte un adage communément accepté : « Il faut être artiste pour comprendre entièrement cette réalité ». D'ailleurs, il n'est pas rare que les organismes prévalent une mentalité « Pour les artistes, par les artistes⁹ » (C2, artiste). Cette idéologie est d'autant plus présente dans les cas étudiés, en effet, sur les cinq gestionnaires rencontrés trois détiennent également le statut d'artiste professionnel.

Dans l'objectif d'affiner les profils de répondants, une typologie de trois classes sera maintenant priorisée. À savoir, 1) les artistes professionnels exerçant un rôle artistique au sein des projets 2) les gestionnaires de projet endossant un rôle de premier plan dans la coordination du projet, 3) les gestionnaires-artistes, une classification hybride selon laquelle un gestionnaire de projet est responsable de la coordination d'un projet, cela dit cette personne détient aussi le statut d'artiste professionnel et consacre une partie de son temps à sa pratique artistique.

	Répondants
Artiste	A1, A2, B1, C1, C2
Gestionnaire de projet	B2, B3
Gestionnaire-artiste	A3, C3, C4

⁹ De ce fait, les personnes exerçant un rôle administratif au sein des différents organismes sont à la base des artistes.

Les différentes catégories comportent une diversité de cas à l'exception des gestionnaires de projet appartenant en totalité du cas B. Ces deux acteurs détiennent une maîtrise en muséologie et précisent que leur rapport à l'art est motivé par la conservation des œuvres plutôt que leur création.

J'ai décidé d'aller dans un champ d'étude qui me laissait la chance d'écouter les histoires que les objets possèdent et surtout, dans le but de préserver la beauté des objets pour m'assurer que d'autres personnes soient capables de faire ça dans le futur. Je crois que oui l'exposition des arts est importante mais encore plus, ce qui est important pour moi, c'est d'assurer une saine conservation. On doit en prendre soins. Ma motivation c'est de protéger la collection avant tout (B3, gestionnaire de projet)

« C'est mon métier, je travaille en culture et ça m'interpelle l'art mais encore plus le processus après la création, par exemple l'exposition, l'acquisition, la conservation [...] l'art c'est un rendez-vous » (B2, gestionnaire de projet).

À propos du contexte régional de l'Abitibi-Témiscamingue celui-ci est dépeint comme un véritable tremplin pour la communauté artistique. Le milieu se veut vivifiant et consciencieux : « Ici c'est la force du réseau qui fait la différence, nous avons des villes à l'écoute, des élus qui nous soutiennent » (A2, artiste). « C'est certain que nous sommes une région éloignée mais nous avons la chance d'avoir un milieu culturel particulièrement développé et performant » (B1, artiste). « Nous avons un réseau solide, je crois véritablement que nous n'avons pas grand-chose à envier, nous avons une bonne communauté artistique » (B3, gestionnaire de projet).

Oui, la région est loin très loin des grandes villes mais nous avons une région avertie, engagée. Au final, nous ne sommes pas vraiment isolés car la culture nous projette sur la scène tant mondiale avec nos festivals, qu'internationale avec nos événements ou provinciale par nos différents partenariats (C4, gestionnaire-artiste).

Je me sens bien en Abitibi, je n'ai pas l'impression que j'ai besoin d'être à Montréal pour qu'il se passe quelque chose. Plusieurs de mes collègues à Montréal me disaient : « Tu vas en région, bonne chance ». Finalement, je ne trouve pas ça plus difficile ici au contraire. Je suis plus avantageux parce qu'en région ce n'est pas une compétition, c'est un réseau positif qui tient au développement des artistes, les ressources ici c'est wow (A1, artiste).

Plusieurs conditions sont réunies pour faciliter la vie d'artiste en région. Notamment, des lieux de création adaptés à prix modiques : « Ici, c'est possible d'avoir un atelier pas cher et quand je dis atelier, je parle d'un espace considérable, pas une garde-robe » (C4, gestionnaire-artiste). « Ici, j'ai eu mon espace de création dès le plus jeune âge et c'est un gros plus dans la vie d'un artiste » (A2, artiste). De plus, plusieurs soulignent l'excellence du Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue dont la mission s'ancre dans l'accompagnement des organismes, des artistes et des travailleurs culturels. En effet, le conseil fait preuve de soutien et d'écoute : « Au minimum deux fois par année, le Conseil communique avec nous pour identifier nos besoins pour s'assurer de mettre en place des formations adéquates » (A3, gestionnaire-artiste). « Si on ressent un besoin par rapport à des formations, nous avons juste à le mentionner » (B1, artiste). « Les formations ne sont pas toujours accessibles en région donc on doit se déplacer mais le Conseil régional va quasiment toujours nous aider dans notre volonté » (C2, artiste).

Par ailleurs, des méthodes innovantes sont mises en place par la communauté d'affaires régionale dont des séances de discussions interdisciplinaires.

Sous forme de discussions et pas nécessairement vanter nos pratiques comme les meilleures pratiques mais plus parlons-en, échangeons. Hier, j'étais avec des entrepreneurs de la ville et on se questionnait sur pourquoi une telle entreprise avait un succès monstre. C'était très enrichissant car je pouvais recentrer les idées dans mon contexte, entendre les autres de milieux différents ça devient très formateur, à un autre niveau (C2, artiste).

En outre, les webinaires spécialisés sont une alternative intéressante comme activité de formation : « C'est accessible et le plus souvent sans frais, donc c'est parfait pour une région » (C2, Artiste).

Bien évidemment, des défis viennent challenger le contexte régional. De façon unanime, les gestionnaires de projet interrogés évoquent comme préoccupation majeure l'attraction de la main-d'œuvre spécialisée. Il s'agit du défi de demain pour assurer une relève témiscabitiennne en culture. « Nous avons les incitatifs, nous devons attirer une main-d'œuvre qualifiée et encore plus, une main-d'œuvre qui souhaite poursuivre le rayonnement de l'Abitibi sur le long terme » (C4, gestionnaire-artiste). « Le défi principal c'est sûr que c'est la main-d'œuvre spécialisée... en raison du contexte régional, ce n'est pas évident de les attirer à 700 KM de Montréal » (C3, gestionnaire-artiste). En outre, des enjeux d'approvisionnement sont mentionnés. En effet, comme le nombre de magasins spécialisés est faible, il peut être difficile de trouver des produits spécifiques. Cette problématique vient s'exacerber en situation de « *last minute* » : « Nous sommes dépendants du réseau de transport, parfois on veut quelque chose pour hier quasiment,

mais on doit attendre les livraisons » (B3, gestionnaire de projet). Ceci étant dit, la solidarité régionale brille une fois de plus : « L'accessibilité aux ressources pourrait être meilleure mais en même temps, la force du réseau ici fait en sorte qu'on y arrive d'une façon ou d'un autre, tous les organismes ici, on s'entraide énormément » (B3, gestionnaire de projet).

En somme, le contexte empirique met la table pour le chapitre actuel. En effet, comme les résultats s'imbriquent dans un environnement, il était essentiel de relever les particularités de celui-ci pour, ainsi, attribuer un sens plus juste aux données collectées. Concrètement, les points saillants sont la forte exaltation du domaine artistique, l'ajout du profil *gestionnaire-artiste* compte tenu de la prépondérance du mode : « Pour des artistes, par des artistes » et finalement, le milieu culturel stimulant de l'Abitibi-Témiscamingue qui grâce à une force collective incontestable arrive à briser l'isolement de la région par un rayonnement artistique hautement performant.

Ayant mieux décrit le terrain empirique dans lequel ont été prélevés les résultats, la prochaine section abordera la perspective des travailleurs créatifs au cœur des projets culturels, plus précisément, des idéaux artistiques, des profils de création, des pratiques artistiques et des enjeux professionnels.

Univers artistique : acteurs, profils créatifs et enjeux.

Travailleurs créatifs : deux poids, deux mesures

Les travailleurs créatifs chérissent l'authenticité tel un idéal. Cette valeur tend à soutenir l'image romantique de l'artiste soi-disant pur. En ce sens, l'artiste sincère se veut dénué de toutes considérations externes, il mène sa création selon ses inspirations.

Je fais ce que je veux, je ne sais pas qu'est-ce que le monde aime moi ? J'ai toujours fait ce que je faisais, je ne veux pas leur servir ce qu'ils ont envie de voir mais plus moi ce que j'ai envie de faire (A2, Artiste).

Je ne veux pas modifier ce que je fais par rapport au système dans lequel on vit, je veux rester fidèle à moi-même, il y a beaucoup d'influences en arts et il y a beaucoup de milieux... il y a le grand public qui s'attend à quelque chose, il y a le milieu de l'art que ce n'est pas la même chose et au travers de ça tu dois essayer d'exprimer qu'est-ce que toi tu as besoin d'exprimer (A1, artiste).

« Il faut être cohérent avec notre démarche artistique, c'est facile de s'égarer, il y a plusieurs sujets intéressants » (B1, artiste). Les sources d'inspirations sont certes diversifiées, allant par exemple de l'écoanxiété (B1) à la fragilité humaine (C1) et de l'effervescence temporelle (A1) aux divergences d'opinions en société (A2). L'importance réside dans le respect des convictions personnelles et ce, tout au long du processus créatif, par exemple :

Au niveau des matériaux que j'utilise ; la peinture acrylique pour moi c'est fini... j'essaye de me diriger vers une approche DIY. Justement à l'exposition en cours, j'ai fait ma propre craie à partir de gouaches et de plâtre non toxique. J'essaye de faire un travail cohérent, je ne pourrais pas parler d'écologie si j'utilisais des matériaux qui vont à l'encontre de ça. Je veux éviter toute situation paradoxale (B1, artiste).

Il en ressort une forme de sensibilité, être fidèle à sa nature. « Moi, j'ai beaucoup de respect pour les artistes, ils sont authentiques. Quand tu es dans l'art, tu es vulnérable car tu t'exposes. Tu veux exposer une partie de toi ça devient très sensible » (C2, artiste). De manière générale, par la création, les artistes véhiculent leurs états-d'âmes : « Pour de vrai, je n'ai pas besoin d'être une vedette, je fais de l'art pour m'épanouir, m'exprimer, c'est mes émotions » (A2, artiste). « Il y n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, c'est toi qu'est-ce que tu *feels* » (C2, artiste).

Les derniers paragraphes ont dépeint succinctement l'essence vibrante de l'univers artistique. Décidément, les artistes véhiculent l'authenticité comme fondement de leur professionnalisation. Or, le déploiement de leur singularité prend différentes avenues notamment au niveau des pratiques. Ainsi, il est possible de proposer une division entre deux profils créatifs soit l'artiste « technicien » et l'artiste « instinctif ». Cette scission s'explique par la conduite de pratiques artistiques antagonistes. Ayant précisé la discipline de ce mémoire aux répondants, le thème #2 du guide d'entrevue abordait naturellement les pratiques artistiques en contexte de projet. Par conséquent, les prochaines sections décrit ce que font les artistes lorsqu'ils réalisent le travail créatif au sein d'un projet culturel.

Tout d'abord, la technicité s'illustre par le degré de structure et de planification impartis au travail créatif. Dans ce cas de figure, la production artistique repose sur une complétion d'étapes linéaires. Le plus souvent, le coup d'envoi est une esquisse

numérique. « C'est beaucoup du travail par étapes, je commence sur l'ordinateur. Tous mes croquis se font maintenant numériquement, ainsi, je peux enlever des parties et faire des tests » (A2, artiste). « On ressent le numérique dans mon art, je travaille beaucoup sur l'ordinateur avant de peindre, je joue avec mon image pour la modifier » (A1, artiste). Pour ces deux artistes, l'essai-erreur est donc restreint à la phase de planification. Leurs démarches artistiques dégagent un haut niveau de détails et du même coup, de précision. Ainsi, pour livrer leurs idées avec justesse, ils se dotent de méthodes structurantes. « Je suis planifié et je sais à quoi ça doit ressembler avant même que je commence. J'ai un plan et je le suis à la lettre, à la justesse et aux petits détails près » (A1, artiste). « Sans planification, je pense que ça serait impossible de le faire correctement » (A2, artiste). « Je n'ai pas un art où c'est l'intuition qui prime, ce n'est pas spontané » (A1, artiste). Ce désir d'exactitude semble découler de leur style artistique, le figuratif. Ainsi, la représentation du réel est supportée par des éléments minutieusement orchestrés : « [...] je fais chacun des éléments avec une justesse impeccable. C'est quasiment une obsession. Je suis maniaque des détails, le souci du détail pour moi c'est important » (A1, artiste). « Toutes les étapes ont des mesures de perfection » (A1, artiste). Une considération est présente quant au geste, à la qualité manuelle quant à l'exécution. « C'est important de sentir l'action derrière la création, le travail » (A2, artiste).

Il y a toute l'idée du savoir-faire, du geste, moi je trouve ça primordial. C'est des qualités qui disparaissent un peu en art avec le temps. La main de l'artiste, le geste. Moi ce que j'aime c'est que lorsqu'on regarde ma peinture, j'ai l'impression que l'on peut voir le temps que j'ai investi (A1, artiste).

D'un autre côté, il est possible de regrouper les artistes B1, C1 et C2 dans une vision intuitive selon laquelle, la production artistique est in situ. C'est-à-dire, selon le jaillissement d'idées au moment présent. « La peinture c'est quelque chose de senti, d'expressif, d'instinctif... sur le coup et non réfléchis » (C1, artiste). « C'est un travail sans pression, quasiment méditatif. Je n'ai pas véritablement de structure. Je me rends compte que quand c'est spontané c'est meilleur. Il y a vraiment des momentum naturels alors pourquoi les forcer ? » (C2, artiste). De ce fait, la spontanéité surpasse la planification technique au nom de la liberté. « Le moment présent donne des opportunités, je peux créer en lien avec le contexte dans lequel je suis » (B1, artiste).

Certaines personnes sont techniciennes et d'autres plus libres, moi si tu me dis protocole et bien je ne vais pas faire de la peinture. La peinture et l'intellectuel pour moi ça ne va pas ensemble, la peinture c'est des pulsions. Dans ma façon de créer, je ne sais pas quand je vais entrer dans l'atelier et quand je vais en sortir, c'est le moment présent. Je peux passer à côté de mon atelier, et là j'ai une pulsion... je me mets à créer (C1, artiste).

En raison de l'importance accordée à la spontanéité créative, les artistes intuitifs avaient des difficultés à exprimer leurs pratiques. La manière dont ils accomplissent leur travail semble inaccessible à la raison et résulte du mystère. Pour eux, leur sensibilité guide les actions à entreprendre. Ils se sentent privilégiés d'avoir de telles pulsions.

Tout compte fait, la distinction des profils créatifs vient ajouter un niveau de précision aux données collectées. En effet, plutôt que de considérer les artistes comme un tout homogène, les particularités de ceux-ci émergent laissant place à meilleure compréhension du travail créatif. Ainsi, découper ce phénomène par actions similaires

permet de mieux contraster les divergences prédominantes au sein de l'univers artistique. Ceci étant dit, malgré ces différences, certains enjeux viennent perturber les artistes dans leur professionnalisation libérale. Sans aucun doute, le défi de taille est la capacité des acteurs à générer des honoraires jugés suffisants pour vivre de leur art.

Enjeux financiers

De manière générale, la profession d'artiste se traduit par des conditions financières précaires. Cette difficulté se veut anxiogène : « Je fais de l'anxiété par rapport aux sous, c'est vraiment une préoccupation quotidienne » (A2, artiste). « J'aimerais ça plus en vivre, je trouve ça difficile, c'est stressant » (C1, Artiste). Alors que certains plaideront le manque de reconnaissance du statut professionnel artistique, d'autres, devant les faits, soutiennent qu'il s'agit simplement d'un choix de vie dont l'amour pour l'art l'emporte sur les désirs économiques. « Peu importe ce que tu fais, tout est nécessaire à la société, je ne comprends pas pourquoi le statut artistique ne l'est pas » (C2, artiste).

Juste dans la vie quand les gens te demandent qu'est-ce que tu fais dans la vie et que tu réponds, je suis artiste... la plupart sont comme non mais ton vrai travail c'est quoi ? Comme si ce n'était pas assez pertinent pour être un métier, le manque de reconnaissance concrète fait en sorte qu'on a de la difficulté à vivre de notre art. Il faut toujours un peu se battre. Nous avons beaucoup l'impression de quémander en tant qu'artiste. C'est difficile de devoir toujours avoir à se justifier (B1, artiste).

« Un défi c'est évidemment la situation financière mais c'est un choix de vie. Tu choisis de vivre de ce que tu aimes. L'argent ne fait pas partie de mes valeurs, ce n'est pas ce qui compte » (A1, artiste).

Néanmoins, en vue d'atténuer les lacunes monétaires, à l'exception de A2, l'ensemble des artistes interrogés exercent en parallèle un emploi à temps partiel. Ce compromis est d'ailleurs courant dans la communauté artistique : « Tous les artistes ont des à-côtés, un emploi ou des contrats » (A1, Artiste), « Je ne connais pas personne... je n'ai pas d'amis artistes qui y parviennent à 100% ; nous avons tous un petit quelque chose à côté pour balancer le tout » (B1, Artiste).

En définitive, l'univers artistique est stimulé par l'authenticité des travailleurs créatifs en son sein. En effet, la pureté de l'artiste se fonde sur le respect de ses convictions et ce, malgré les influences externes. Par ailleurs, deux profils créatifs émergent : l'artiste technicien et l'artiste intuitif. C'est deux visions motivent des façons de faire particulières ; notamment, des niveaux de structure et de planification contradictoires. Alors que les artistes techniciens favorisent un processus créatif dit prémédité, les artistes intuitifs se laissent guider au gré des pulsions et s'imprègnent du moment présent. En outre, les enjeux financiers sont non-négligeables et tendent à caractériser les difficultés du secteur culturel.

Conceptualisation empirique du projet et sa gestion

L'approche par projet est prédominante dans les cas étudiés. Plusieurs répondants évoquent la relation naturelle existant entre l'art et les projets ; entre autres, « la gestion de projet, je crois que c'est inévitable pour l'art parce que la manifestation de la création vient en soi d'un projet » (A3, gestionnaire de projet). « Les projets ça permet de réaliser nos inspirations, pour moi les projets c'est être dans l'action » (C4, gestionnaire-artiste). À ce sujet, une tendance générale émerge : le travail artistique est segmenté par idée et donc, par projet. Effectivement, les projets sont perçus tel un cadre dans lequel se concrétise l'idée artistique: « Le projet est une bulle, une bulle avec un début et une fin. Le projet se développe avec l'idée de départ. C'est une méthode qui parle beaucoup, le terme projet ça représente la création » (C2, artiste). « Un projet pour moi c'est quelque chose qui a un début est une fin, avec les projets tu fais une projection dans l'avenir, on se donne cet espace-là pour travailler l'idée » (B2, gestionnaire de projet).

La gestion du projet, pour sa part, tend à se définir au regard des objectifs. Devant les résultats obtenus, la gestion de projet se traduit comme l'ensemble des actions favorisant l'atteinte des objectifs et ultimement, l'accomplissement du projet. « La gestion de projet pour moi c'est les actions entre l'idée et la livraison. La gestion fait partie de tout projet car on doit atteindre des objectifs » (C4, gestionnaire-artiste). « Le projet prend forme par la gestion, tu dois arriver aux objectifs finaux et pour ce faire tu dois gérer différentes activités » (C2, artiste). « Un projet doit répondre à des attentes et des critères spécifiques et pour que ça soit représentatif à toutes échelles il y a des actions et donc, une

gestion » (A2, artiste). « Lorsqu'on parle de gestion de projet ce qui me vient en tête c'est les mandats et les objectifs des projets, comment je mets en œuvre les projets pour y arriver » (C3, gestionnaire-artiste). « Un projet possède un but et des objectifs à atteindre [...] la gestion de projet vient ajuster notre démarche pour parvenir à remplir les attentes » (B1, artiste). L'accomplissement des objectifs est orchestré à l'intérieur de certaines contraintes. En effet, tout projet est serti de contraintes : « Un projet vient avec des contraintes, c'est la vie c'est normal tout n'est pas illimité » (B3, gestionnaire de projet).

Il va sans dire, les actions entreprises en termes de gestion de projet sont très diversifiées. Plusieurs raisons expliquent cette divergence, notamment l'unicité des projets et le déploiement instinctif de la gestion de projet au sein des projets culturels. Effectivement, « chaque projet est une bête qu'il faut évaluer, je pense que ça dépend du secteur. Le projet ne se déménage pas, il ne se refait jamais de la même manière... pas de copier-coller » (A3, gestionnaire de projet). « C'est comme si la bulle, l'idée peut revenir et revenir mais ça va être toujours différent » (C2, artiste). Qui plus est, les résultats démontrent des pratiques contingentes de gestion de projet où la flexibilité prime : « J'ai été formé dans le monde artistique et on traite les choses d'un contexte différent à l'autre, alors tout est flexible, la gestion de projet aussi » (B3, gestionnaire de projet). D'ailleurs, aucun répondant ne possède une formation académique en gestion de projet. Selon leurs perspectives, les connaissances s'accroissent par la pratique, au gré des expériences. La

dimension tacite¹⁰ est d'ailleurs prédominante. En effet, les connaissances sont difficiles à exprimer et non formalisées.

Je ne pense pas que je pourrais faire l'extension de mon rôle de gestionnaire de projet dans un autre domaine. Pour moi, ma compétence est valable dans le milieu artistique parce que les outils formels je ne les connais pas, mon savoir c'est l'accumulation d'expériences (A3, gestionnaire de projet).

« À chaque projet je suis en train d'apprendre, je crois que la vie, l'action, c'est une formation en continue » (C4, gestionnaire-artiste). « Je n'ai pas de formation précise en gestion, j'ai été formé par le contexte, c'est très flexible d'un projet à l'autre car tout est différent » (B3, gestionnaire de projet). « L'art c'est un projet, tu fais de la gestion de projet comme partout ailleurs, parfois les gens pensent que c'est abstrait mais pourtant non. C'est des façons de faire adaptées à l'art. Ça devient des méthodes intuitives » (B2, gestionnaire de projet). « La gestion de projet ce n'est pas quelque chose de fixe, on dirait que chaque projet a sa façon de faire. Je ne suis pas très protocolaire ; chaque projet nécessite des actions propres » (C3, gestionnaire-artiste). « Ma gestion change, je dirais que je m'adapte devant les projets » (C2, gestionnaire de projet). L'ensemble des gestionnaires rencontrés plaident en faveur d'une interprétation adaptative de la gestion de projet au sein des industries culturelles. « Pour moi, c'est concrétiser les projets, apprendre. Toutes les expériences m'aident à forger mon rôle de gestionnaire » (A3, gestionnaire de projet).

¹⁰ Historiquement, au sens de Piaget « Knowing-in-action » et substituer par les travaux de Polanyi à « Tacit knowledge » (Gourlay, 2004).

Dans un effort de synthèse il est possible de présenter des dimensions communes. En effet, bien que les actions soient instinctives, certaines généralités émergent quant à la gestion des projets culturels. Ici, il semble y avoir une incohérence puisque les gestionnaires de projet véhiculent haut et fort que la flexibilité et la spontanéité des pratiques de gestion sont l'exemple à suivre dans la poursuite d'un projet, or, dans la concrétisation de celui-ci, cet idéal *conçu* laisse plutôt place à des pratiques plus standardisées qui seront décrites ici-bas.

Gestion des projets culturels

Les différentes pratiques de gestion de projet collectées s'inscrivent sous le parasol de cinq grandes dimensions soient : la planification du projet, la division du travail, l'estimation des ressources, la mobilisation de l'équipe de projet et des parties prenantes et les indicateurs de performance. Ces thèmes seront détaillés de manière descriptive dans les paragraphes qui suivent.

D'emblée, il est essentiel de planifier le projet ; c'est-à-dire, selon les résultats obtenus, déterminer sa portée et ses activités. Pour ce faire, un exercice cognitif est motivé par la question : « Qu'est-ce que le projet ? » (B2, gestionnaire de projet). Ainsi, le point de départ de toute gestion est de définir le projet soit exprimer l'idée en une finalité concrète. « En premier, j'écris simplement ce à quoi fait référence mon projet, sur papier. Dans le cas actuel, c'était : faire une murale » (A3, gestionnaire-artiste). « En équipe, on pense au projet, on met ça sur papier, ça devient intéressant de voir qu'est-ce qu'on veut

à la fin, de le dire concrètement » (C3, gestionnaire-artiste). Par ailleurs, lorsque le promoteur du projet est un client à l'externe, devant la finalité, une première analyse est faite quant au réalisme des demandes. En ce sens, comme l'explique le gestionnaire de projet A3, ils sont experts du domaine artistique, lorsque le client ne vient pas de cet univers, il y a plusieurs lacunes. En effet, « il y a beaucoup d'éducation à faire, le client lui il ne le sait pas c'est quoi qui est réaliste en arts on dirait » (A3, gestionnaire-artiste). Dès lors, c'est essentiel de « [...] poser des questions pour être certains de saisir le besoin du client et proposer un projet réaliste » (A3, gestionnaire-artiste).

Ensuite, à différents niveaux de précision, les gestionnaires interrogés racontent établir un plan de match en tentant de traduire le projet par des activités. « Je tente de trouver l'ensemble des tenants et des aboutissants du projet » (A3, gestionnaire-artiste). « Je tente de planifier le projet d'A à Z, en me disant : qu'est-ce que je dois faire ? » (C4, gestionnaire-artiste). S'ensuit, une division du travail. En effet, plusieurs s'entendent pour dire qu'il est primordial de scinder le projet : « Les projets ça fonctionnent par phases, de la planification à la finalité » (B3, gestionnaire de projet). « On finit toujours par découper l'idée du projet en petits morceaux » (B2, gestionnaire de projet). « C'est important de diviser les choses à faire, ça évite beaucoup de stress, je décortique le projet » (A3, gestionnaire-artiste). « Nous gérons nos projets par étapes, de l'idée jusqu'à la livraison » (C4, gestionnaire-artiste). Certes, la division du travail ne résulte pas du hasard, une attention particulière est mise à cet effet ; les gestionnaires tentent de déterminer une séquence d'actions à la fois complémentaire et hiérarchique. « En gestion de projet, il faut

être proactif. Les choses doivent se réaliser dans un certain ordre, il existe une séquence à tout, il suffit de la déterminer » (A3, gestionnaire-artiste). « On fixe l'ordre vis-à-vis l'essentiel, qu'est-ce qu'on doit faire avant tout, qu'est-ce qui peut attendre » (B3, gestionnaire de projet). « J'essaye de voir si c'est possible de faire des tâches en parallèles. Si j'ai plusieurs choses à faire et qu'elles doivent être terminées en même temps, j'essaye de voir comment faire une bonne recette » (A3, gestionnaire-artiste). Une particularité émane du cas #2, où le projet est segmenté au regard des fonctions muséales : « On divise le projet avec les fonctions muséales, la collection, la conservation, la recherche, l'exposition et l'éducation. Ça nous permet de séparer le travail à faire, les équipes et les budgets en relation avec chacune des fonctions » (B2, gestionnaire de projet). Cette structure est formelle et se positionne tel un standard dans la poursuite des projets de l'organisme.

D'autre part, ayant en main les activités du projet, les gestionnaires de projet tendent à estimer les besoins de ressources tant financières qu'humaines. « Je décortique mon budget pour paramétrer chaque activité » (A3, gestionnaire-artiste). « Avec les activités, je fais un calendrier centralisé qui permet de voir quand j'ai besoin de l'équipe » (C4, gestionnaire-artiste). Dans cette volonté de préciser les ressources, une clarification des rôles et des responsabilités des membres du projet est faite.

C'est essentiel de dire les responsabilités des artistes et du gestionnaire, les zones grises c'est la pire chose pour avoir des tensions. C'est important de diviser quelle tâche revient à qui. Moi, c'est simple, je fais des contrats pour clarifier les angles-morts car dans un projet il peut y en avoir beaucoup (A3, gestionnaire-artiste).

« Nous avons commencé à faire des listes de tâches et responsabilités pour justement sortir de notre tête tout ce qu'il faut faire dans le projet » (C3, gestionnaire-artiste).

De surcroît, les gestionnaires témoignent de l'importance accordée à la mobilisation de l'équipe de projet et des parties prenantes. Une écoute active est préconisée envers leurs besoins et leurs attentes ; d'ailleurs, le respect de ceux-ci est perçu tel un facteur de réussite pour les projets.

Pour faire réussir un projet tu dois tenir compte de tous les humains qui y participent de près ou de loin, il faut se montrer convainquant pour s'assurer qu'ils mettent leur grain de sel. Par exemple, si quelqu'un essaye de te dire, j'ai le vertige et que tu n'écoutes pas mais une fois sur le chantier tu as un problème car tu dois grimper, alors j'adapte mon temps et ma planification, mon organisation, pour éviter d'ajouter un stress à cette personne-là, tu ne veux pas perdre ton collaborateur parce que tu n'as pas écouté ce qu'il avait à dire. Par contre, c'est sûr que je fais toujours une analyse des demandes qui me sont faites : est-ce même réaliste ? (A3, gestionnaire-artiste).

À la base si tu n'es pas en mesure de bien travailler avec les humains, tu ne peux pas véritablement réussir un projet. En tant que gestionnaire, je prends soins des autres, je veux les écouter, autant le client que les artistes. Chaque humain qui fait partie du projet doit être heureux. On doit faire adhérer nos partenaires à nos projets, on veut que les membres de l'équipe travaillent conjointement sur le projet, on tente de trouver des pistes de motivation. Comme gestionnaire, moi ma tâche est de faire en sorte que tout le monde travaille dans la même direction (B2, gestionnaire de projet).

Plus concrètement, le gestionnaire C4 explique adapter ses méthodes de travail afin de répondre aux besoins des travailleurs créatifs : « On veut permettre aux artistes d'être des artistes, donc on s'adapte à leurs demandes, donner une flexibilité pour qu'ils

s'impliquent à fond dans le projet. Par exemple travailler à temps partiel, pouvoir travailler le soir ». Bien entendu, l'analyse de ces demandes est faite sous certaines réserves, selon les capacités de l'organisme. Par exemple, le répondant B2 (gestionnaire de projet) soutient « il y a des limites au point de vue de l'organisme, nous aimerions laisser les artistes travailler tard la nuit mais de notre côté, il faut du personnel et le personnel... et bien, il ne travaille pas la nuit ». Néanmoins, les ressources humaines initient un défi de taille pour les gestionnaires. Ceux-ci se sentent dépourvus d'outils : « Un enjeu repose sur l'humain, comment travailler. Gérer du personnel c'est aussi toujours un défi, notamment en raison du roulement de personnel entre les projets » (C3, gestionnaire-artiste). « Comme outil que je veux aller chercher c'est vraiment en termes de gestion de personnel. Je ressens qu'il me faut des outils, les êtres humains sont ce qu'ils sont, il y en a des plus difficiles que d'autres » (C2, gestionnaire de projet).

D'autre part, des indicateurs de performance sont élaborés au regard des contraintes. Ces indices permettent d'ajuster la gestion en se positionnant comme des aides à la décision. « Évaluer les objectifs en milieu de parcours, voir où nous sommes, voir ce qui fonctionne, qu'est-ce qui fonctionne moins bien, qu'est-ce qu'on doit réajuster dans le but d'atteindre nos objectifs » (B3, gestionnaire de projet). « À chaque étape, il y a des mesures de perfection et ça fait en sorte de voir comment on s'en sort avec les contraintes, on doit toujours recadrer, recadrer et recadrer » (A3, gestionnaire-artiste). « On suit les mesures au fil du temps dans le projet pour s'assurer de suivre les objectifs, ça nous aligne pour les décisions » (B2, gestionnaire de projet).

Tableau 14- Synthèse des pratiques de gestion de projet collectées

Dimension	Pratiques
Planification	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer la portée - Exprimer le projet en une finalité concrète - Traduire le projet en termes d'activités - Vérifier le réalisme des demandes clients
Division du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Scinder le projet par phase - Diviser les tâches à faire - Déterminer une séquence d'actions (ordre de priorité et complémentarité des activités)
Estimation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Clarifier les rôles et responsabilités - Estimer les besoins financiers, matériels et humains - Diviser les ressources par activité
Mobilisation de l'équipe de projet et des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les parties prenantes du projet - Relever les besoins et les attentes des parties prenantes - Adapter les méthodes de travail aux réalités créatives - Faire preuve d'une écoute active - Cibler des pistes de motivation - Développer l'esprit d'équipe (sens partagé)
Indicateurs de performance	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des mesures de perfection par étape - Évaluer les objectifs à mi-parcours - Faire des rencontres de suivis

Dans un autre ordre d'idées, le financement des projets est un thème ayant émergé au cours des entrevues. En effet, il s'agit d'un enjeu non-négligeable au sein des cas étudiés. Si bien qu'aborder la gestion des projets culturels, c'est de facto, discuter des programmes de subventions. À ce stade, un bref retour à la documentation scientifique est recommandé pour approfondir le contexte des subsides au Québec et donc, mieux situer les résultats obtenus.

Financement des projets

Le modèle Canadien des politiques culturelles s'ancre dans le sillage d'une intervention culturelle d'inspiration Britannique priorisant le format « Arm's length ». Selon lequel, la responsabilité des budgets artistiques revient à des organismes intermédiaires « Arts Councils » (Quinn, 1997). Plus précisément, le Conseil des arts du Canada et le Conseil des arts et des lettres du Québec. Ces deux organismes offrent des subventions, le plus souvent sous forme *d'appel de projet*, pour soutenir l'aide à la création. Le financement se veut, majoritairement à court terme et accessible pendant la poursuite d'un projet spécifique (Benghozi, 2006). Il existe une grande diversité au sein des programmes étatiques : en effet, ceux-ci tentent de s'adapter aux différentes conjonctures afin de proposer un support adéquat au regard des besoins tant sectoriels, qu'aux différents niveaux de professionnalisation (Dewing, 2010). Outre l'aide économique, les subventions représentent une forme de consécration, une reconnaissance de la qualité artistique des projets (Bellavance & Fournier, 2004; Bellavance & Roberge, 2013). D'ailleurs, un poids décisionnel repose entre les mains de la communauté artistique, l'attribution des différentes subventions se fait sous recommandations de jurys de pairs (Colbert, 2009). Cette façon faire est appréciée compte tenu du respect quant à l'évaluation artistique, certes subjective mais transparente : « Il y a un jury, un comité, c'est respectueux de faire ça comme ça, c'est équivalent pour tout le monde. Il n'y a pas de passe-droit parce que c'est transparent comme réseau » (C2, Artiste).

D'autre part, les programmes de subventions nécessitent une grande préparation. En effet, plusieurs heures sont investies afin de bâtir des demandes de qualité. Malgré ces efforts non-négligeables l'obtention d'une subvention demeure incertaine et très convoitée, diminuant les chances de réussite : « Probablement que j'en envoie 100 par année et si j'en ai une ou deux de sélectionnées par année et bien bravo. Tu dois en envoyer beaucoup, c'est beaucoup de temps et d'énergie » (C2, artiste). D'autant plus que chaque refus est au final, du travail réalisé dans aucun revenu. Devant ces faits, un artiste interrogé précise : « c'est des grosses demandes et à ce moment-là, on se dit on travaille à 1000\$ de l'heure, si je demande 25 000\$, je ne dois pas passer plus que 25 heures là-dessus » (B1, artiste). De plus, le dépôt des demandes de subventions exige une description du projet à priori. En effet, « l'idée est d'arriver avec des projets complets, bien écrits, bien articulés pour obtenir une bourse » (B2, gestionnaire de projet). « Le défi était vraiment de faire les meilleures demandes de subventions possibles. Il s'agit de l'excellence » (C3, gestionnaire-artiste).

À ce sujet, la capacité de générer des projets semble un élément déterminant dans l'attribution des subventions : « c'est en faisant plein de projets que tu augmentes tes subventions, plus tu es actif, plus que tu as de projets, tu as plus de chances » (C3, gestionnaire-artiste). Cette dynamique insuffle un certain vertige ; « On finit toujours par faire un projet que l'on veule ou non ; c'est sûr que le financement c'est difficile parce que ça l'implique que nous devons toujours déposer des projets nouveaux (B2, gestionnaire de projet). « Nous avons des activités et des projets qui fonctionnent et

pourtant, on est obligé d'en soumettre des nouveaux pour avoir du financement. J'ai l'impression de travailler en *popcorn*, c'est trop éclectique et ça ne pousse pas à réfléchir pourquoi on fait les choses » (B1, artiste). De plus, les critères d'excellence des programmes tendent à se moduler : « Aujourd'hui, l'excellence en arts c'est revu, ce n'est plus nécessairement ce qu'on disait dans les années 2000. Aujourd'hui, nous parlons plus d'intégration, de diversité, la marginalité » (C3, gestionnaire-artiste). Dès lors, les projets « spéciaux » ouvrent plus facilement la porte au financement. D'ailleurs, à titre indicatif les artistes B1, C1, C2 ont reçu tout dernièrement des subventions pour des projets auprès de populations plus marginales: les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, des personnes ayant un handicap visuel, des personnes sans-domicile-fixe et finalement, avec la communauté LGBT+.

Par ailleurs, lorsque subvention il y a, les gestionnaires doivent imposer des balises précises de gestion aux travailleurs créatifs. En effet, ceux-ci doivent s'assurer du respect des contraintes émises par les subventionnaires. Devant cette rigidité, les gestionnaires de projet consultés mentionnent structurer le projet pour favoriser sa réussite. Les activités des projets doivent ainsi se déployer à l'intérieur de paramètres minutieusement définis : en effet, « chaque subvention possède des contraintes qui lui sont propres [...] on développe spécifiquement un projet dans ce sens-là » (C3, gestionnaire de projet).

Ce processus vient cependant perturber l'authenticité artistique :

Je trouve que ce processus-là de financement est quand même particulier, je trouve que parfois on pourrait faire mieux que le projet qu'on présente. On fabrique un projet que l'on n'aurait pas fait de cette manière au départ, on veut une bourse donc on fabrique un projet un peu, pas tout à fait ce que l'on souhaite (C1, artiste).

Il faut toujours adapter notre façon de travailler selon les émetteurs de fonds. Par contre, si moi en tant qu'organisme ou moi en tant qu'artiste j'applique et bien, je suis conscient des contraintes et je choisis de m'adapter pour ce projet (C3, gestionnaire de projet).

Le mandat que j'ai reçu, je devais faire en sorte de respecter l'échéancier mais je n'avais pas de pouvoir artistique quant au contenu/portée de l'œuvre. J'avais les deux mains liées dans le dos...c'est comme si j'avais le moule mais si l'œuvre ne rentre pas dans le moule ; moi je fais quoi ? Le forfait d'argent est fixe...gros stress (A3, gestionnaire-artiste)

Il va sans dire, le financement fait partie intégrante de la gestion des projets culturels. Certes, les diverses subventions viennent soutenir la concrétisation des projets, en plus de reconnaître leur qualité artistique. Ceci étant dit, certains éléments perturbateurs semblent induire des pressions additionnelles à la gestion des projets issus des industries culturelles. Dans l'objectif de créer, les instigateurs des projets accèdent aux programmes étatiques, cela dit une certaine ironie en découle : jusqu'où sont-ils prêts à se conformer? Le financement, oui, mais à quel prix? Ces questionnements seront abordés dans la partie analyse de ce mémoire. En effet, un fil conducteur semble exister entre les programmes de subventions et ultimement, la tension gestion-crédation.

CHAPITRE CINQ - ANALYSE

Jusqu'à présent les pratiques artistiques et les pratiques de gestion de projet ont été présentées de manière distinctive. Or, la conduite d'un projet issus des industries culturelles nécessite un chevauchement entre ces pratiques, notamment par l'interaction des artistes et des gestionnaires de projet. Au regard de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) il est possible de cataloguer différents niveaux de tensions dû au rapprochement des idéaux créatifs et des impératifs de gestion. Rappelons que vivre en société c'est vivre en situations ; c'est-à-dire en rapports aux autres et aux choses (Boltanski & Thévenot, 1991). Devant la coexistence avec autrui, les acteurs cherchent à rendre compréhensibles leurs conduites par l'accord. En rupture avec la sociologie traditionnelle, les forces qui sous-tendent cette rationalisation doivent être dévoilées par le chercheur. Pour ce faire, les pratiques artistiques et les pratiques de gestion de projet seront associées à la grammaire des mondes communs afin de situer les systèmes de valeurs au cœur des tensions répertoriées. Ce travail d'analyse permettra l'identification des critiques et des figures de compromis entre les mondes. Ainsi, les différents mécanismes qui sous-tendent la gestion des projets culturels seront mis de l'avant et seront traités comme des éléments de réponses face à la question :

Comment les compromis constitutifs aux mondes communs de Boltanski et Thévenot (1991) permettent la gestion et la viabilité des projets issus des industries culturelles ?

La gestion des projets culturels et les situations qu'elle suscite font ressortir deux mondes dominants. Grossièrement, le monde de l'inspiration se veut le reflet des considérations artistiques, tandis que le monde industriel émerge principalement en raison

des subsides versées aux projets créant un vif besoin de performance. Avant d'éclairer celles-ci, il est essentiel de traduire les pratiques collectées au regard des ordres de grandeurs. Une telle précision permettra de mieux saisir le sens des oppositions notamment en termes de valeurs.

Section 1 – Présentation des ordres de grandeur

Monde de l'inspiration

Boltanski et Thévenot (1991) ont précisé que les artistes incarnent, le plus souvent, la grandeur inspirée ; de toute évidence, ce monde se lie naturellement aux réalités créatives collectées. La passion, ce désir de création, pousse les êtres à s'abandonner à la rêverie. Dès lors, ceux-ci « ne pensent pas à être utile, efficace, logique, rationnel » (p. 202) mais plutôt à se laisser guider par l'émergence de sentiments vrais. « Il y a un fil conducteur qui va se créer par lui-même. La peinture et l'intellectuel pour moi ça ne va pas ensemble [...] la peinture c'est quelque chose de senti, d'expressif, d'instinctif, sur le coup et non réfléchi » (C1, artiste). La ligne entre le réel et le rêve se dessine clairement puisqu'une fois dans l'abandon, les artistes plongent dans un état méditatif : « Dans ma façon de créer, je ne sais pas quand je vais rentrer dans l'atelier et quand je vais en sortir, c'est le moment présent » (C1, artiste). « Moi dans la vie je suis nerveuse mais lorsque je fais mon art, j'arrive à tomber dans la lune, le temps ne compte plus » (A2, Artiste).

Ces élans de passion suggèrent que le travail artistique ne suit pas d'horaires précis. Le chemin vers l'inspiration est plein de détours, les idées surviennent par jaillissement et ce, à toutes heures de la journée et de la nuit. Lorsque l'inspiration surgit les êtres s'évadent et se consacrent pleinement à leur art. La production artistique est in situ. C'est-à-dire, selon le jaillissement d'idées au moment présent. « Je peux passer à côté de mon atelier, et là j'ai une pulsion... je me mets à créer. De cette manière, il y a quelque chose

d'intéressant qui va sortir » (C1, artiste). « Je me rends compte que quand c'est spontané c'est meilleur. Il y a vraiment des momentum naturels alors pourquoi les forcer ? » (C2, artiste).

Ce dévouement artistique relève directement de la dignité des personnes ; en effet, la passion surplombe le travail¹¹ et donc, l'art est un mode de vie. « L'art ça me permet de m'abreuver d'une passion, c'est une façon d'être unique » (C1, artiste).

Par ailleurs, ce que Boltanski et Thévenot (1991) nomme le concept de « démoralisante réalité » prend son aise dans les cas étudiés. En effet, plusieurs répondants suggèrent que l'art est un moyen de se dissocier des perversions externes qui se veulent décourageantes. « Il a beaucoup de problématiques écologiques, environnementales et géopolitiques, c'est juste *fucké* » (B1, artiste). « On veut toujours que l'humain soit beau, parfait, lisse, si tu pleures trop dans la vie, on va vouloir que tu prennes des antidépresseurs, c'est comme si tu n'as pas le droit de juste être vulnérable » (C1, artiste).

L'autre point d'importance c'est l'actualité ; comme je t'ai dit dans le monde ça ne va vraiment pas ... ça me happe... il y a beaucoup de choses qui à mon avis s'entrechoquent, qui ne fonctionnent pas ensemble. Les gens ne s'entendent pas, les gens ne veulent pas s'écouter (A2, artiste).

Je trouve que l'on vit dans un monde qui est très...spécial. Politiquement, économiquement, l'humain, la société devient quelque chose que l'on comptabilise dans toutes ses facettes. Nous sommes dans le rendement, dans la productivité, dans la performance, il y a beaucoup de stress (C2, artiste).

¹¹ Ainsi, les êtres inspirés ne considèrent pas l'art comme un travail mais bien tel un mode de vie.

Ainsi, le détachement se forge par le recours à l'imaginaire, où les êtres proposent une interprétation personnelle de la réalité et ce, « hors de limites tracées » (p.204). Cette représentation mène à des idées insolites, ces idées s'opèrent librement par l'adoption d'un langage différent « celui des images, des fantômes, des symboles, des mythes et des légendes [...] » (p.205). Les créateurs ne réclament ni la validité des autres, ni leur approbation. Au contraire, les relations doivent être authentiques et donc, plutôt que de crier à la propagande, l'artiste tente d'insuffler des réflexions et non, imposer sa propre vision du monde.

Certes, pour l'inspiré prendre conscience de la « démoralisante réalité » induit des émotions, saisissant peu à peu son inspiration. Dès lors, border les abords du chaos (les états de petit), plutôt que dénaturer les êtres inspirés, semble favoriser le jaillissement d'idées nouvelles et motivent par le fait même, une représentation d'une « meilleure » réalité.

Ultimement, c'est en affirmant leur singularité par « [...] ce qu'ils ont de plus original et de plus singulier, c'est-à-dire leur génie propre, qu'ils se donnent aux autres et servent le bien commun. Ils ont donc pour devoir de secouer le joug » (p.203).

Concrètement,

les grands inspirés comprennent les autres êtres [...] non en représentant ce qu'ils auraient tous de commun [...] mais au contraire, en affirmant leur singularité. [...] Ils recherchent une libération individuelle, non dans un but égoïste, mais pour accomplir la dignité humaine en rétablissant entre les êtres des relations authentiques (p.203).

Pour inciter ces relations authentiques, il est nécessaire d'adopter une ouverture d'esprit, ainsi l'alchimie des rencontres laisse présager une richesse inouïe où « chaque être crée et se laisse créer par les autres » (p.203).

Il y a une rencontre qui se fait naturellement parce qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Les gens vont me dire quelque chose et le plus souvent moi ça me dirige vers une nouvelle idée. C'est donc toujours en processus, tu n'as pas vraiment de finalité ... Tu es toujours dans la réflexion et dans le renouveau. (C2, artiste).

Il va sans dire, le caractère singulier est valorisé. L'inspiré révèle ainsi une parole individuelle dite authentique. Le nom propre de l'artiste englobe une essence si particulière que son travail défie toutes reproductions : « les artistes [...] sont grands parce qu'ils comprennent les autres dans la singularité d'un nom propre : Baudelaire, Cocteau, Einstein, Galilée, Mozart, Shakespeare, etc » (p. 202). À ce sujet, les compétences individuelles sont valorisées au sein des projets culturels. En effet, les membres créatifs sont considérés au regard de l'essence singulière qui les anime. « On prenait ce qui était dans la capacité de chacune » (A2, artiste).

Avec la murale c'était très différent, nous étions jumelés...mais ce que je trouvais bien c'est qu'on se respectait toutes dans notre style. C'est ça qui a créé les styles différents de la murale mais qui pousse à une cohésion chez le grand public. Ce n'était pas de faire la même chose mais plutôt de faire différentes perspectives. J'ai vraiment intégré les arts visuels dans une murale plutôt que de changer ma façon de faire (A1, artiste)

Par ailleurs, un attachement prononcé envers les projets se fait sentir chez les artistes interrogés. Les projets se veulent des opportunités concrètes de création où leur

singularité est véhiculée. En ce sens, pour eux chacun des projets réalisés devient très personnel, leurs œuvres sont teintées d'émotions et deviennent un prolongement de leur personne. « Moi si je suis fière c'est ça l'important, si je ne l'étais pas, je ne serais pas bien. Ça fait partie de moi. Ça me ferait de la peine » (A2, artiste). « L'approche par projets, je crois que c'est inévitable pour l'art parce que la création vient en soi d'un projet » (A3, gestionnaire-artiste).

De toute évidence, le monde de l'inspiration se concrétise dans les cas sous étude. Le tableau 15 présente les traits inspirés collectés ainsi que leur traduction théorique.

Tableau 15- Traits inspirés et traduction théorique

Traits inspirés	Traduction	Exemples empiriques
État méditatif	Formule d'investissement L'évasion	« Quand je peins, j'oublie le temps. La notion du temps n'existe plus » (A1, artiste).
Vive passion	Dignité des personnes Passion	« L'art a toujours été ma priorité. J'aime toutes les formes d'art. C'est une question de passion » (C4, gestionnaire-artiste).
Spontanéité créative	Principe supérieur commun Jaillissement de l'inspiration	« J'ai des espèces d'élan de créativité spontanés, il faut que ça sorte » (B1, artiste).
Regard social critique	Déchéance- états de petit Signes extérieurs Épreuve modèle Le vagabondage de l'esprit	« Comme je t'ai dit dans le monde ça ne va vraiment pas il y a beaucoup de choses qui à mon avis s'entrechoquent, qui ne fonctionnent pas ensemble. Les gens ne s'entendent pas, les gens ne veulent pas s'écouter. Quand j'entends tout ça, ça me fait des chocs dans ma tête » (A2, artiste).
Rencontres authentiques	Relations naturelles entre les êtres Alchimie des rencontres	« Les rencontres ça m'aide à me définir ; autant sur ce que j'aime que sur le comment le travail des autres peut influencer ma vision sur mon art » (C1, artiste)
Valorisation Compétences individuelles	Rapport de grandeur Valeur universelle de la singularité	« Il fallait que j'aborde différemment cette technique, quand tu choisis un courant, tu rentres aussi dans l'histoire de cet art qui possède déjà quelques siècles, tu dois proposer ta propre version » (A1, artiste). « On prenait ce qui était dans la capacité de chacune » (A2, artiste).
Attachement créatif (Projets)	Mode d'expression du jugement Dépassement Dignité des personnes Créer	« Je disais : « laisse-moi faire deux semaines de plus, c'est correction pas de paiements », je voulais m'assurer de bien livrer l'œuvre, à la hauteur de ma qualité artistique » (A1, artiste). « Les projets ça permet de réaliser nos aspirations » (C4, gestionnaire-artiste).

En guise de synthèse, le tableau 16 démontre les répondants ayant fait référence aux représentations inspirées lors de leur entrevue. Certaines généralités émergent ; il appert que les artistes s’ancrent fortement dans la logique de l’inspiration. En effet, les réalités créatives motivent des valeurs prônant l’inspiration, l’authenticité et la liberté d’action. En outre, les racines artistiques des gestionnaires-artistes émergent en situation de projet : ceux-ci sont passionnés et valorisent l’essence singulière des artistes qui composent leur équipe.

Tableau 16- Profils des répondants - monde inspiré

Répondants		Traits inspirés						
		État méditatif	Vive passion	Spontanéité créative	Regard social critique	Rencontres authentiques	Valorisation des compétences individuelles	Attachement créatif (projets)
Artiste Technicien	A1	X	X		X	X	X	X
	A2		X		X	X	X	X
Artiste Instinctif	B1	X	X	X	X	X	X	X
	C1	X	X	X	X	X	X	
	C2	X	X	X	X	X	X	
Gestionnaire-artiste	A3		X			X	X	X
	C3		X				X	
	C4		X				X	X
Gestionnaire de projet	B2							
	B3							

Monde industriel

Plusieurs composantes industrielles émergent des données collectées. En effet, l'approche par projet au sein des industries culturelles induit certaines façons de faire selon lesquelles l'efficacité est prônée. D'emblée, une attention est portée envers la planification, notamment tel qu'exposé par Boltanski et Thévenot (1991) où les actions diverses sont intégrées dans un plan et ce, à différents niveaux de précision.

Justement avec la gestion de projet c'est d'être capable de mettre son projet sur papier. Il faut planifier le temps de rédaction, les délais, la livraison, la correction, les images, tout ! Ça m'a pris plus d'un mois de recherche pour déterminer par exemple le prix de location, les assurances, les matériaux, pour savoir par exemple un seul galon de peinture ça couvre combien de mètres de murales, déterminer le nombre de couches nécessaires, trouver les prix exacts (A3, gestionnaire-artiste).

« J'ai un plan et je le suis à la lettre, à la justesse, aux petits détails près. Je veux absolument savoir à quoi ça va ressembler avant même d'avoir commencé » (A1, artiste).

Ce travail de planification dépeint, dans une certaine mesure, une aptitude à gérer l'avenir, où par exemple, la finalité du projet étant concrète, il est possible de prévoir différentes étapes pour y parvenir en bonne et due forme.

Mon esprit est très proactif, tout ce que je fais, je planifie parce que j'aime ça que les choses se réalisent dans l'ordre, c'est dans ma nature. Il existe une séquence à tout, il suffit de la déterminer. Je me pense dans une cuisine, je fais une recette, j'essaye de voir comment je peux arriver dans le temps en faisant des tâches en parallèle (A3, gestionnaire-artiste).

Dans cette volonté de projection, une déclinaison de l'épreuve modèle se manifeste par la création d'une maquette ou d'un croquis à titre de test : « C'est beaucoup du travail par étapes, je commence sur l'ordinateur. Tous mes croquis se font maintenant numériquement, ainsi, je peux enlever des parties et faire des tests » (A2, artiste). Par conséquent, la concrétisation de l'idée artistique permet de cibler si des ajustements sont à faire et augmente, du même coup, l'efficacité productive future. En effet, la notion de progrès prend une place essentielle dans la logique industrielle ; notamment, il est attendu que la mise en œuvre soit optimale puisque les éléments inadaptés ont été retirés préalablement. « À partir des maquettes, on peut dire ce qui marche ou qui ne marche pas, pour la murale [A2, artiste] voulait intégrer de l'éclairage mais c'était peu réaliste compte tenu de la structure, on a enlevé cet élément direct » (A3, gestionnaire-artiste) « Dans ma tête si la maquette finale est comme ça, elle doit être livrée comme ça point final, tu l'as faite, tu l'as refait » (A1, artiste).

En outre, c'est dans le monde industriel que les objets techniques trouvent leur place. Ainsi les êtres ont recours à des outils, le plus souvent numériques, pour soutenir le travail soigneusement planifié. « J'ai fait un calendrier centralisé avec Google agenda pour nous permettre de travailler rapidement » (C4, gestionnaire-artiste)

Bien qu'il existe une planification à priori, plusieurs suivis sont faits lors de l'exécution du projet pour valider, en temps réel, le respect des actions planifiés. L'évidence prend alors la forme d'une mesure où une fois « [...] le projet lancé, on jugera

de sa bonne marche en évaluant les performances à partir des effets provoqués. On verra si le fonctionnement est correct, si tout est en ordre de marche, si ça marche bien » (p.261). « Évaluer les objectifs en milieu de parcours, voir où nous sommes, voir ce qui fonctionne, qu'est-ce qui fonctionne moins bien, qu'est-ce qu'on doit réajuster dans le but d'atteindre nos objectifs » (B3, gestionnaire de projet). « On suit les mesures au fil du temps dans le projet pour s'assurer de suivre les objectifs, ça nous aligne pour les décisions » (B2, gestionnaire de projet).

Qui plus est, la présence d'un gestionnaire de projet suggère des similarités avec la logique industrielle ; celui-ci incarne un rôle de responsable dont le travail permet d'ordonner l'équipe. Le gestionnaire de projet est en charge du volet administratif, tandis que les artistes se concentrent sur le travail créatif. Cette division permet le développement de l'expertise, où ayant des tâches précises les êtres se développent tels des spécialistes.

Par ailleurs, tel que mentionné précédemment, le progrès est un concept phare du monde industriel. Les êtres souhaitant améliorer leur performance reconnaissent le bien-fondé des formations pour ultimement, s'élever dans la grandeur.

Si on veut s'améliorer, la formation est importante. Autant en art qu'en gestion, aller chercher des formations. J'essaye de toujours me développer au travers les formations. Je vais chercher les outils que j'ai besoin pour pouvoir être autonome et solide par la suite. Je veux m'améliorer dans mon travail comme tel (C4, gestionnaire-artiste)

L'ensemble des traits industriels relevés ainsi que leurs représentations théoriques sont présentées au tableau 17.

Tableau 17- Traits industriels et traduction théorique

Traits industriels	Traduction	Exemples empiriques
Planification – projection future	Principe supérieur commun Avenir	« Ces projets fonctionnent grâce à plusieurs phases, de la planification à la finalité. En muséologie, la planification peut même se faire jusqu'à 4 ans à l'avance » (B3, gestionnaire de projet)
Création d'une maquette-croquis à priori	Épreuve modèle Test, lancement, mise en œuvre	« Je sais qu'avant de m'entreprendre dans une œuvre qui va me prendre 300-400 heures, je dois aimer ce que je vois sur mon ordinateur parce que sinon je ne vais pas m'embarquer dans un projet d'une telle ampleur » (A1, artiste).
Outils techniques	Répertoire des objets et des dispositifs Outils	« Ce que j'aime en travaillant avec Photoshop c'est que je commence à voir des pistes différentes de comment je peux le faire, je peux approfondir certains points que je délaissais par le passé. Je joue beaucoup avec l'espace » (A2, artiste)
Indicateurs de performance	Forme de l'évidence Mesure	« Toutes les étapes ont des mesures de perfection » (A3, gestionnaire-artiste)
Présence d'un gestionnaire de projet	Répertoire des sujets Spécialistes Responsable Relations naturelles entre les êtres Ordonnancer	« Je trouve ça positif, d'autant plus que pour le projet de murale c'était obligatoire qu'il y ait un chef de projet. Il est le responsable » (A2, artiste)
Valorisation des formations	Formule d'investissement Progrès	« J'ai demandé au Conseil de la culture de m'envoyer en formation au Mu à Montréal pour aller justement m'imprégner de la gestion de projet d'une murale dans un projet concret. Moi j'apprenais vraiment de manière immersive, proactive et en mode solution comme future gestionnaire de projet. Je prenais des notes, moi ça m'a vraiment servi, je suis devenue meilleure » (A3, gestionnaire-artiste).

Le tableau 18 expose les répondants ayant fait référence aux considérations industrielles lors de leur entrevue. Il est à noter que le trait « présence d'un gestionnaire de projet » ne figure pas dans ce tableau compte tenu que l'ensemble des cas sous études procèdent de cette façon. Rappelons qu'il s'agissait d'une condition méthodologique.

Tableau 18- Profils des répondants - monde industriel

Répondants		Traits industriels				
		Planification – projection future	Indicateurs de performance	Outils technique	Création d'une maquette – croquis à priori	Valorisation des formations
Artiste Technicien	A1	X	X	X	X	X
	A2	X	X	X	X	
Artiste Instinctif	B1					
	C1					
	C2					
Gestionnaire-artiste	A3	X	X	X	X	X
	C3	X	X	X	X	
	C4	X	X		X	X
Gestionnaire de projet	B2	X		X	X	X
	B3	X	X		X	X

Il va sans dire, le monde industriel prend une place importante au sein des projets culturels. Cette forte concentration semble s'expliquer en partie par les programmes de subventions des projets culturels. En effet, cette dynamique singulière tend à motiver un

recours au monde industriel de par sa structure et de l'excellence qui la compose ; le tout, suggérant un vif besoin de performance. « Le défi était vraiment de faire les meilleures demandes de subventions possibles. Il s'agit de l'excellence » (C3, gestionnaire-artiste). Rappelons que le financement des projets culturels est majoritairement à court terme et accessible pendant la poursuite d'un projet spécifique (Benghozi, 2006). Ainsi, la capacité à générer des projets se positionne tel un élément déterminant dans l'attribution des subventions : « c'est en faisant plein de projets que tu augmentes tes subventions, plus tu es actif, plus que tu as de projets, tu as plus de chances » (C3, gestionnaire-artiste). En outre, le dépôt des demandes de subventions exige une concrétisation de l'idée artistique généralement sous forme de maquette à priori. En effet, « l'idée est d'arriver avec des projets complets, bien écrits, bien articulés pour obtenir une bourse » (B2, gestionnaire de projet). Ces façons de faire découlent directement de la logique industrielle.

Pour des fins de précision, bien que la désirabilité économique puisse s'expliquer par des justifications marchandes, où les individus souhaitent posséder, dans le cas présent, les subventions, l'angle abordé par ce mémoire est plutôt celui industriel compte tenu des pratiques associées au processus. Devant la proximité industrielle-marchande, les auteurs Boltanski et Thévenot (1991), ont cru bon de clarifier ce cas de figure. Il a été convenu que les actions économiques reposent « [...] sur au moins deux formes de coordination principales, l'une par le marché, l'autre par un ordre industriel » (p. 241). Sans toutefois réduire la relation industrielle-marchande à zéro, il est possible de proposer un sens distinct pour chacune des entités qui la compose. Plus précisément, s'ancre au

monde marchand « [...] les avantages associés à une coordination par des biens marchands » (p. 242) et sont associé au monde industriel, « [...] les bienfaits dus à la mise en œuvre de techniques efficaces » (p. 242). À la lueur de cette distinction, il semble adéquat de considérer seulement le monde industriel compte tenu que les subventions se présentent tel un bienfait, une récompense, atteignable par la mise en œuvre des pratiques de gestion de projet minutieusement orchestrées.

Section 2 –Tensions

Ayant relevé les ordres de grandeurs dominantes, cette prochaine section approfondie les tensions inhérentes à leur cohabitation. D'emblée, un débalancement est perceptible au sein du monde de l'inspiration en raison de perspectives contradictoires de l'artiste technicien et de l'artiste instinctif. Ensuite, la tension nommée création-tension sera illustrée au regard des mondes inspiré et industriel.

Inspiration-Inspiration

Certaines situations litigieuses prennent place au sein du monde de l'inspiration. En effet, la rencontre des artistes techniciens et des artistes intuitifs génère dans une certaine mesure une contestation quant à l'ordre des états de grandeur à l'intérieur d'un même monde. En effet, il semble exister des divergences d'opinions quant au rapport de grandeur, où d'une part les artistes instinctifs ne reconnaissent pas la validité des artistes techniciens puisque ceux-ci représentent les états de déchéance de par leur perversion structurelle. Tandis que les artistes techniciens soutiennent, qu'en situation de production, l'improvisation des artistes intuitifs vient perturber le rythme d'avancement.

Tableau 19- Critiques : travailleurs créatifs, deux poids, deux mesures

Regard : Artiste technicien vers l'artiste instinctif	Regard : Artiste instinctif vers l'artiste technicien
<p>La conception a été plutôt difficile et il nous restait deux jours pour la faire et à la fin du deuxième jour, on se disait il faut trouver le dessin et arrêter de niaiser... il y a eu du niaisage ça c'est certain mais à ce moment-là devant le délai ça déclenché le vrai travail, je ne comprenais pas pourquoi les autres n'avaient pas de structure, c'était free-for-all les idées (A2, artiste)</p> <p>Le mariage entre les deux formes de pensées était difficile à faire. Finalement ça bien été et les gens sont contents et c'est peut-être justement pour ça que les gens sont contents, le mélange, la richesse mais c'est sûr que pour moi ça manquait de structure, de concret (A1, artiste)</p>	<p>Parfois, je trouve qu'il y a des artistes que justement ils essayent d'être très structurés et pourtant lorsque tu regardes l'œuvre tu le sens que ce n'est pas véritablement leur nature. Ça semble forcé. Moi quand je vois qu'une œuvre est forcée, on dirait que je le sens et automatiquement je ne vais pas l'aimer (C1, artiste)</p> <p>Il y a beaucoup d'artistes qui sont justement dans la quête de la productivité... je les entends parler de leur art et pour moi, je trouve qu'ils sont une copie de ce que je n'aime pas dans la société, alors pourquoi être artiste ? Ils parlent en termes de productivité, de production mais à quelque part, n'oublient-ils pas qui ils sont ? (B1, artiste)</p>

Bien que le profil technicien puisse s'ancrer sous une logique industrielle, la tension entre les deux profils artistiques est traitée comme un débalancement puisqu'en situations de litiges, les êtres posent des justifications en chérissant la singularité comme valeur dominante. Une précision est à faire à ce stade, rappelons que selon la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) les mondes relèvent des situations et ne sont pas attachés aux individus. Dès lors, « il faut donc renoncer à associer les mondes à des groupes et ne les attacher qu'aux dispositifs d'objets qui qualifient les différentes situations dans lesquelles se déploient les activités des personnes lorsqu'elles mettent ces

objets en valeurs » (p. 266). Par conséquent, le débalancement inspiré survient dans un contexte précis soit le déploiement d'activités créatives pour lesquelles le rapport de grandeur est différencié. Précisément, l'interprétation du principe supérieur commun (jaillissement de l'inspiration) prend deux sens où l'un est spontané tout au long du projet et pour le second, le jaillissement est initial, puis traduit en termes de croquis/maquette et livré selon une finalité précise. Ainsi, il ne s'agit pas d'un conflit de personnalité des êtres mais plutôt d'une opposition quant à l'interprétation du travail créatif et des méthodes qui en découlent.

Inspiration-Industriel

En accord avec la documentation scientifique, une tension entre les impératifs artistiques et les considérations administratives a été relevée au sein des cas étudiés. Cette tension préalablement nommée création-gestion s'illustre par la combinaison des mondes inspiré et industriel. Cette opposition n'est pas surprenante en soi, pour Boltanski et Thévenot (1991), ces mondes sont en position de haute rivalité. D'ailleurs, souhaitant clarifier les balises du monde de l'inspiration les auteurs ont, à six reprises, présenté les perspectives industrielles comme étant adverses ; le tout suggérant une forte contradiction au niveau des fondements. À titre indicatif ;

- 1- « Est grand ce qui se soustrait à la maîtrise et, particulièrement, ce qui échappe à la mesure, surtout dans ses formes industrielles » (p. 201) ;
- 2- « À l'état de grand, les êtres échappent aux mesures industrielles, à la raison, à la détermination, aux certitudes de la technique » (p. 201) ;

- 3- « C'est en effet seulement dans des univers détachés de la réalité, de la démoralisante réalité, c'est-à-dire de ce qui se prétend tel dans d'autres mondes et particulièrement, dans le monde industriel » (p. 204) ;
- 4- « Ce mode de translation s'oppose à tout ce qui, dans d'autres mondes et, particulièrement, une fois encore, dans le monde industriel, saisit le mouvement dans l'accomplissement d'une détermination dans une trajectoire précision et par là, ennuyeuse » (p. 204) ;
- 5- « L'évidence prend la forme d'un état affectif, d'un sentiment inférieur et spontané, involontaire et fugace, dont la validité ne réclame [...] ni comme dans le monde industriel la construction d'une routine stabilisant les relations entre objets » (p. 205) ;
- 6- « [...] ils sont figés dans la répétition de la routine (industrielle) » (p. 206).

Qui plus est, les fondements de ces mondes se veulent contradictoires et leur combinaison génère des tensions perceptibles dans la sphère empirique de ce mémoire. Prenant appui sur les critiques proposées par Boltanski et Thévenot (1991), les différentes situations litigieuses tirées des cas seront précisées au fil des prochains paragraphes.

Tableau 20- Critiques industrielles-inspirées (Boltanski et Thévenot, 1991)

Depuis/vers	Monde de l'inspiration	Monde industriel
Monde de l'inspiration		Rigidité des routines L'oppression du raisonnable
Monde industriel	L'incertitude L'improvisation	

Les pratiques des artistes intuitifs s'entrechoquent plus vigoureusement au monde industriel. La spontanéité de leur travail s'oppose à toute planification ; dès lors, dans certaines situations, les êtres intuitifs se réfèrent, pour justifier leurs actions, au principe supérieur inspiré (jaillissement de l'inspiration). Tandis que les sujets en opposition, les gestionnaires de projet, prennent appui sur le principe supérieur commun industriel (l'efficacité, performance, avenir) pour structurer le travail artistique à même les projets.

Critique : l'oppression du raisonnable ; structure impartie au travail créatif

Au niveau personnel, ce qui est plus difficile c'est que moi je travaille vraiment avec l'instinct. C'est comme si je ne supporte pas les règles, la structure. Si tu me dis par exemple : tu vas être dans ton atelier de 8h à 17h, tu peux être certaine que rien de bon va sortir (rires). Tout ce qui est pression envers la production c'est des contraintes à ma créativité (C1, artiste)

C'est vraiment comme une usine... je fais ça, toi tu fais ça, c'était vraiment tâche par tâche mais moi je savais exactement ce que je devais faire et quand, alors ça devenait très routinier mais comme personne créative, tu as besoin de liberté (B1, artiste)

Critique : L'improvisation ; incapacité à se projeter dans l'avenir

La livraison créative est plus difficile. Ça commence à générer des tensions parce que nous sommes soumis davantage à l'inspiration du moment de l'artiste et donc, la tension de livrer le projet est de notre côté, on est pogné (B2, gestionnaire de projet)

Il ne faut pas que tu rentres en création en ne sachant pas les contraintes... le cadre dans lequel tu es. C'est bien beau créer et dire wow c'est cool, c'est spontané, mais ça l'est moins quand tu réalises que tu as fait un projet d'un million et que tu as 50K\$... il y a un clash (A3, gestionnaire-artiste)

En outre, il fût mentionné précédemment que la forte concentration du monde industriel au sein des cas étudiés s'explique notamment par la rigidité des programmes subventions. Ces programmes insufflent un vif besoin de performance, devant les besoins financiers qu'occasionne la mise en place d'un projet culturel, les gestionnaires de projet se dotent de pratiques opérationnelles favorisant de leur point de vue, la maîtrise des projets et augmentent du même coup, leurs chances d'obtenir des subsides. Conséquemment, l'accès au financement étatique tend à exacerber la tension initiale création-gestion. En effet, les artistes se sentent contraints par ces programmes. D'une part, pour obtenir une subvention, le travail créatif doit être balisé avant sa réalisation, cela dit, ce processus est à contrario des habitudes intuitives. D'autre part, une fois la subvention obtenue, les gestionnaires de projet s'assure minutieusement de la bonne conduite du projet au regard des contraintes des subventionnaires exemplifiant tout autant la tension entre la création et la gestion au sein des projets. Dès lors, bien que les programmes aient pour objectif principal l'aide à la création, dans un contexte pratique, plusieurs contraintes viennent s'interposer. Spécialement, les vestiges du monde industriel sont perceptibles et ce, au détriment du monde de l'inspiration.

Je trouve que ce processus-là de financement est quand même particulier, je trouve que parfois on pourrait faire mieux que le projet qu'on présente. On fabrique un projet que l'on n'aurait pas fait de cette manière au départ, on veut une bourse donc on fabrique un projet un peu, pas tout à fait ce que l'on souhaite. En même temps je comprends qu'ils demandent de présenter le projet, ça leur prend quelque chose sur quoi s'appuyer, pour choisir les gens mais je trouve que c'est comme si on te demande d'être un artiste mais quand tu présentes un projet tu dois le présenter à la manière conforme, structurée, dans la manière de penser. Toutes les questions auxquelles tu dois répondre ton projet doit être défini. Je trouve que ça ne laisse pas assez de place à la liberté (C1, artiste).

« C'est sûr que parfois dans les rendus, il y a des détails que je ne suis pas contente, pas satisfaite mais j'avais des deadlines et je devais livrer, à cause que la subvention se finissait » (C2, artiste).

Section 3- Apaisement de la critique

Jusqu'à présent, les différentes pratiques artistiques et celles de gestion de projet ont été traduites en termes de valeurs, d'idéaux et plus précisément, par ordres de grandeur constitutifs à la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). La coexistence inspirée-industrielle fait ressortir de vives critiques. Or, la viabilité des projets issus des industries culturelles exige qu'il y ait accord entre ces deux systèmes de valeurs (Daigle & Rouleau, 2010). Dans la présente étude, cet accord tend à se concrétiser par l'intervention du monde par projet.

Les gestionnaires de projet rencontrés ont évoqué, à maintes reprises, les besoins de flexibilité et d'adaptation des projets culturels. Or, l'idéal conçu qu'ils véhiculent se heurte aux réalités industrielles. Les êtres, au centre de cette tension, ressentent un tiraillement intérieur ; une dissonance cognitive. En psychologie sociale, la dissonance cognitive signifie la présence simultanée d'éléments contradictoires dans la pensée de l'individu (Vaidis, 2011). D'un côté, ils reconnaissent l'unicité du projet d'où leur grandeur au sein du monde par projet (état de grand : flexible, adaptable, polyvalent) et de l'autre, ils souhaitent structurer les projets pour favoriser leur réussite (principe supérieur commun industriel : l'efficacité, la performance). Ceci étant dit, s'agit-il vraiment d'une incohérence ? Si à première vue la réponse à cette question peut sembler positive, selon les données recueillies, les pratiques du monde par projet viennent plutôt, tracer la voie aux compromis entre les valeurs industrielles et inspirées. Ainsi, l'inconfort

suscité par la rigidité industrielle pousse les gestionnaires de projet à contrebalancer implicitement leurs façons de faire et recourir à des dispositifs du monde par projet.

Cette dernière partie de l'analyse met en lumière les compromis participant à l'apaisement de la tension inspirée-industrielle. Certes, les compromis sont composites puisque les dispositifs (c.-à-d. personnes et choses) qui les composent s'ancrent dans différents mondes (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi, les situations de compromis se veulent éclectiques mais heureusement, le différend est évité. À la lueur des résultats obtenus dans ce mémoire, le monde par projet semble permettre aux participants de viser un bien commun dépassant les deux ordres de grandeur en confrontation (inspiré-industriel). Plus précisément, grâce à une gestion flexible et adaptative, la valorisation des relations personnelles, le développement d'un sens partagé et les diverses considérations accordées aux réalités créatives.

1. Gestion flexible et adaptative

Les différentes productions artistiques sont, le plus souvent, gérées sous forme de projets. Comme ces projets se veulent temporaires et diversifiés, la gestion tend à être flexible et adaptative. « La gestion de projet ce n'est pas quelque chose de fixe, on dirait que chaque projet a sa façon de faire. Je ne suis pas très protocolaire ; chaque projet nécessite des actions propres » (C3, gestionnaire-artiste). « Ma gestion change, je dirais que je m'adapte devant les projets » (C4, gestionnaire-artiste).

Qui plus est, la flexibilité est le mot d'ordre ; ceci étant dit, les gestionnaires de projet rencontrés reconnaissent tout autant l'importance d'une structure pour soutenir la viabilité de leurs projets. Ainsi, pour encourager les actions à entreprendre, ceux-ci se dotent d'outils et de méthodes en provenance du monde industriel. Or, le déploiement de ces dispositifs est malléable et ce, au regard des spécificités du projet en cours. Par conséquent, les carcans industriels se développent de façon singulière. Les gestionnaires de projet établissent une recette pour parvenir à la finalité d'un projet mais l'ensemble de ce processus est valable qu'une seule fois compte tenu de l'unicité de chacun des projets. D'ailleurs, dans cette perspective, il est encouragé de valoriser l'opportunité créative au regard de la singularité du contexte auprès des artistes. Tout comme les gestionnaires de projet adaptent leurs façons de faire, les artistes peuvent s'inspirer des spécificités du projet pour créer quelque chose d'unique et peu à peu, s'élever dans la grandeur inspirée (singularité).

Le projet est unique à cause de ces contraintes-là aussi donc ça devient un cercle vicieux. Les contraintes on doit arrêter de les voir trop négativement. Il y a un prof qui m'a dit : « c'est mieux de jouer avec les contraintes que de se battre », c'est sûr que tu ne seras jamais satisfaite-satisfaite mais si tu te bats, ça veut dire que tout le processus tu te bats et donc ça prend de l'énergie, tout le long, tu vas être épuisé... ça va juste te frustrer, c'est une bataille. Au contraire, tu peux te dire ok... ça c'est les contraintes comment mon idée peut s'adapter à l'intérieur de cette boîte-là. Le processus devient plus motivant parce que tu te dis, je dois y arriver, comment je peux le faire. (C2, artiste).

2. Valorisation des relations personnelles

En outre, une importance accordée aux relations personnelles fût relevée au fil des données ; notamment, « À la base si tu n'es pas en mesure de bien travailler avec les humains, tu ne peux pas véritablement réussir un projet » (B2, gestionnaire de projet) « Il faut arriver à un certain moment à se faire confiance et agir de bonne foi » (A3, gestionnaire-artiste). L'humain est au centre des considérations ; les gestionnaires de projet font preuve d'une écoute active pour identifier et respecter les besoins des membres de leur équipe. Les relations sont dites amicales et non hiérarchiques. Un climat axé sur la confiance permet aux êtres de se lier naturellement les uns les autres ; le tout favorisant une mobilisation engagée vers un objectif commun. Le maintien de saines relations favorise l'entraide et la collaboration tout au long du projet. De ce fait, le contexte est propice au développement de relations authentiques au cœur du monde inspiré. L'ouverture d'esprit se positionne tel un pilier indispensable pour l'établissement de relations personnelles prometteuses.

3. Développer l'esprit d'équipe (sens partagé)

Bien qu'il existe une division quant aux rôles au sein des projets, où les travailleurs créatifs réalisent les tâches artistiques et les gestionnaires de projet s'occupent de l'aspect administratif, l'esprit d'équipe est essentiel. En effet, le travail n'est pas réalisé en silo, les échanges se veulent transparents et une vue d'ensemble est portée quant à l'état du projet. Les gestionnaires de projets posent des objectifs collaboratifs où le travail de tous et chacun est nécessaire ; l'équipe est sur le même piédestal. La réussite collaborative

détrône ainsi la réussite personnelle. De ce fait, l'engagement et l'implication des membres est un enjeu crucial.

4. Considérations des réalités créatives

De toute évidence, les gestionnaires de projet rencontrés possèdent une forte sensibilité artistique. Ils sont soucieux de l'épanouissement des travailleurs créatifs. Ainsi, plusieurs ajustements sont faits pour encourager le travail créatif. Quoi qu'il en soit, les gestionnaires de projet se portent en quelque sorte défenseurs des considérations artistiques. Ils admettent que la richesse du projet se reflète par la qualité artistique. Conséquemment, « il faut permettre aux artistes d'être des artistes » (C4, gestionnaire de projet). Les gestionnaires de projet tentent d'instituer des contextes propices au jaillissement de l'inspiration notamment par des horaires flexibles (p.ex. temps partiel, travail de soir). En outre, aucune ingérence n'est faite quant à la validité de l'œuvre ; en ce sens, si celle-ci tend réalistement à s'intégrer dans le paramètre du projet (au regard des contraintes), les gestionnaires de projet vont accepter celle-ci sans teinter le processus selon leurs préférences personnelles. La singularité de l'artiste et de l'essence qu'il véhicule prime.

L'ensemble des traits issus du monde par projet relevés ainsi que leurs représentations théoriques sont présentés au tableau 21.

Tableau 21- Traits connexionnistes et traduction théorique

Traits connexionnistes¹²	Traduction	Exemples empiriques
Gestion flexible et adaptative	Formule d'investissement Adaptabilité, flexibilité	« J'ai été formé dans le monde artistique et on traite les choses d'un contexte différent à l'autre, alors tout est flexible, la gestion de projet aussi » (B3, gestionnaire de projet).
Valorisation des relations personnelles	Relations naturelles entre les êtres Se faire confiance	« Pour faire réussir un projet tu dois tenir compte de tous les humains qui y participent de près ou de loin » (A3, gestionnaire-artiste)
Développer l'esprit d'équipe (Sens partagé)	État de grand Engagé, impliqué	« Les membres de l'équipe travaillent conjointement sur le projet, on les réunit autour d'un même objectif, ça les motive » (C3, gestionnaire-artiste)
Considérations des réalités créatives	Relations naturelles entre les êtres S'ajuster aux autres	« On veut permettre aux artistes d'être des artistes, donc on s'adapte à leurs demandes, donner une flexibilité pour qu'ils s'impliquent à fond dans le projet. Par exemple travailler à temps partiel, pouvoir travailler le soir » (C4, gestionnaire-artiste)

¹² Issus du monde par projet (Boltanski & Chiapello, 1999).

Synthèse

En somme, les différentes pratiques artistiques et celles de gestion de projet ont été identifiées et traduites en prenant appui sur la grammaire des mondes communs de Boltanski et Thévenot (1991). Ce travail a permis la compréhension des valeurs dominantes au sein des situations suscitées par la gestion des projets culturels. La présente analyse est venue illustrer la tension création-gestion par le biais d'une combinaison des mondes de l'inspiration et industriel. Ces logiques d'actions étant contradictoires, leur coexistence génère des critiques. L'apaisement de ces critiques passe par des compromis issus du monde par projet de Boltanski et Chiapello (1999). Les gestionnaires de projet endossent la responsabilité d'adaptation et tentent, dans la mesure du possible, de considérer l'ensemble des besoins artistiques. Ceux-ci reconnaissent les façons de faire atypiques des artistes et souhaitent leur laisser une marge de manœuvre quant au travail créatif. Quatre figures de compromis ressortent des données collectées soit le recours à une gestion flexible et adaptative, la valorisation des relations personnelles, le développement d'un sens partagé et les considérations envers les réalités créatives. Ces compromis s'avèrent d'ailleurs congruents avec les conclusions de certaines recherches antérieures portant sur la gestion de projet au sein des industries culturelles. Le tableau 22 vient notamment illustrer les similitudes entre la documentation scientifique actuelle portant sur la gestion de projet au sein des industries culturelles et les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire.

Tableau 22- Représentation des compromis- recherches antérieures

Figures de compromis	Auteurs	Similarités
Gestion flexible et adaptative	Maier & Branzei (2014)	Les divers processus reposent sur une approche à la fois souple et nuancée.
	Bérubé (2018)	L'adaptation est un élément essentiel.
	Cohendet & Simon (2007)	Les auteurs relèvent une forme hybride de gestion de projet.
	Marcella & Rowley (2015)	Les gestionnaires de projets étudiés appliquaient ces outils de manière intuitive et non structurée plutôt que sous leur forme générique.
Valorisation des relations personnelles	Simon (2006)	Créateur de liens. Le gestionnaire de projet identifie les compétences des individus et tente d'intégrer les talents en un tout cohérent. En outre, il définit les canaux de communications et met en place des réseaux avec des personnes ressources. Il institue, par le fait même, des contextes de partage de connaissances.
	Maier & Branzei (2014)	Pour équilibrer la création dans les paramètres du projet, une pratique encourager est de viser l'harmonisation entre les différents groupes et personnes.
Développer l'esprit d'équipe (Sens partagé)	Simon (2006)	Créateur de sens. Dans ce rôle, le chef de projet traduit le projet en termes de visions, de buts, d'objectifs, d'activités et de tâches. Il cherche à interpréter les situations et à construire un sens partagé au sein des membres de l'équipe.
	Laursen & Killen (2019)	La valeur de la collaboration prend place par le biais d'une Raison d'Être commune.
Considérations des réalités créatives	Bérubé (2018)	Les gestionnaires endossent les rôles classiques en gestion de projet, cependant, ils arrivent à modifier/ adapter leurs pratiques au regard de la personnalité des travailleurs créatifs.

CONCLUSION

La gestion de projet est, aujourd'hui, gage de quotidien. En effet, les projets sont devenus une forme de travail courante et ce, dans tous domaines confondus. La documentation scientifique a tenté de capter la vive ascension de cette discipline en se concentrant tout d'abord sur des secteurs traditionnels tels que la construction, l'aérospatial et l'ingénierie. Ceci étant dit, le développement fulgurant de la gestion de projet a laissé plusieurs zones exploitables d'un point de vue de la recherche. L'une d'entre elle concerne les industries culturelles. Effectivement, il existe très peu de recherches s'intéressant aux projets culturels et leur gestion. Néanmoins, le rayonnement des industries culturelles est incontestable. Devant l'importance et étant sensibilisée à la cause culturelle, une question est venue stimuler ce projet de recherche soit : Comment sont gérés les projets dans les industries culturelles ?

À ce sujet, une recension des écrits a soulevé certaines spécificités du domaine culturel. Notamment, les besoins criants de flexibilité et d'adaptation. En effet, le travail créatif nécessite une gestion délicate en raison de son caractère informel. Par conséquent, la gestion de projet se déploie de manière adaptative ; créant des pratiques singulières. Cette singularité tend à s'expliquer par le rapprochement des impératifs créatifs et les impératifs de gestion qui se veulent antagonistes. En effet, cette liaison génère une tension selon laquelle deux systèmes de valeurs se confrontent (c.-à-d. l'un relatif aux pratiques artistiques et le second, aux pratiques de gestion de projet). Bon nombre d'auteurs ont d'ailleurs soulevé la présence de cette tension au sein des projets créatifs (Bérubé, 2018;

Bérubé & Gauthier, 2017; Maier & Branzei, 2014; Marcella & Rowley, 2015). Or, une attention minimale a été portée à la façon dont les organisations parviennent à intégrer le tout dans un ensemble cohérent. À cet effet, les auteurs Bérubé et Gauthier (2017) suggèrent que les organisations doivent parvenir à un compromis pour gérer cette tension. De ce fait, pour ultimement approfondir la gestion des projets issus des industries culturelles, il semblait pertinent de s'intéresser spécifiquement aux mécanismes qui sous-tendent la viabilité des projets du point de vue de la tension création-gestion. Pour ce faire, trois objectifs ont structuré ce mémoire soit : 1) Documenter les pratiques artistiques et les pratiques de gestion de projet présentes dans les projets au sein des industries culturelles ; 2) Relever la tension entre les deux systèmes de valeurs et 3) Analyser le compromis entre les deux systèmes de valeurs.

La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) fût le modèle retenu pour cette recherche. De manière globale, ces auteurs s'intéressent aux tensions entre différents systèmes de valeurs en exposant les mécanismes qui sous-tendent celles-ci. Dès lors, l'utilisation de ce cadre théorique était adéquate pour approfondir la compréhension de la tension entre l'aspect créatif et l'aspect gestion. Les auteurs Bérubé et Gauthier ont, d'ailleurs, initié cette démarche innovante en 2017 en évoquant le bien-fondé de celle-ci, ce à quoi Barondeau et Hobbs ont réitéré en 2019, en précisant la pertinence de ce cadre théorique pour la gestion de projet.

Compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche, l'approche qualitative a été privilégiée. Devant la complexité des projets culturels, il était nécessaire de recourir à une vision holistique. Ainsi, l'approche par cas multiples, selon laquelle plusieurs études de cas sont réalisées conjointement pour approfondir un phénomène général, fût priorisée. En effet, cette méthode permettait la collecte des dynamiques singulières au sein des industries culturelles. Des entrevues semi-structurées ont été menées dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue et ce, auprès de gestionnaires de projet et d'artistes impliqués dans la poursuite de projets culturels. Plus précisément, au sein de trois cas : un projet de grande envergure (réalisation d'une murale), un centre d'artistes autogéré (portefeuille de projets) et un musée d'art (portefeuille de projets).

Les résultats obtenus permettent d'avancer que la tension entre la création et la gestion au sein des projets issus des industries culturelles peut se comprendre par une confrontation entre les mondes inspiration-industriel constitutifs à la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Plus précisément, sont associés à l'inspiration la spontanéité, l'authenticité et la liberté d'action et au monde industriel, les besoins de structure, de projection future et de performance. Ces ordres de grandeurs se veulent contradictoires et leur coexistence génère des tensions. Dans l'évidence où une situation critique ne peut rester de manière perpétuelle, son apaisement se veut prioritaire. *Ceteris paribus*, les pratiques du monde par projet viennent atténuer la tension ultime inspiration-industrielle. Concrètement, la viabilité des projets issus des industries culturelles semble soutenue par le recours à une gestion flexible et adaptative, la

valorisation des relations personnelles, le développement de l'esprit d'équipe et les considérations faites à l'égard des réalités créatives.

Il va sans dire, cette recherche comporte certaines limites, la principale étant le nombre d'entrevues effectuées ; d'autant plus fragilisée par l'annulation impromptue du quatrième cas compte tenu de la pandémie du Covid-19. De plus, les cas sous étude ont été sélectionnés à l'intérieur du même environnement socio-économique. Sachant le contexte culturel performant de l'Abitibi-Témiscamingue, il est à se demander si la viabilité des projets est facilitée en son sein. Ainsi, il est encouragé de reproduire de telles études dans des contextes différenciés. Les résultats présentés sont donc spécifiques au contexte et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des industries culturelles. Comme la représentativité des résultats est restreinte, il importe d'interpréter ceux-ci avec précaution. D'ailleurs, les auteurs Cohendet et Simon (2007) précisent que les solutions managériales venant équilibrer la tension création-gestion sont en constance évolution et donc, il n'existe pas de recette fixe. Ainsi, le but de ce mémoire n'est pas de produire une nouvelle théorie générique mais plutôt encourager des façons de voir et de penser les contextes des projets issus des industries culturelles différemment.

Qui plus est, face à la question, comment sont gérés les projets au sein des industries culturelles, les réponses sont à ce jour, encore partielles, et ce, bien que les stratégies évoquées par les participants ne soient cohérentes avec la littérature à ce sujet. Il semble que l'application d'une méthodologie basée sur l'entrevue – méthode qui résulte

de la capacité des répondants à communiquer leurs idées et leurs expériences – soit une méthode couramment employée dans le domaine. Toutefois, à la lumière de cette recherche, la portée de l'utilisation de cette méthode, à elle seule, se voit limitée compte tenu que les participants ont eux-mêmes de la difficulté à véhiculer le cours de leurs pensées (p.ex. lorsqu'il est question des pratiques employées). Dans un avenir rapproché, l'observation des artistes et des gestionnaires de projet dans leur milieu de travail serait une avenue prometteuse visant à combler cette lacune méthodologique. Combinée aux résultats exposés dans ce mémoire, cette méthode pourrait éventuellement apporter des précisions non-négligeable au phénomène de la gestion des projets issus des industries culturelles.

Malgré ces limites, ce mémoire parvient visiblement à contribuer à la sphère pratique et théorique de la gestion de projet, et ce, à différents niveaux. Ce projet de recherche a permis de lever le voile sur les situations complexes au cœur des projets issus des industries culturelles. Ainsi, il a été possible de mettre en lumière certains mécanismes soutenant la viabilité de ces projets. D'un point de vue pratique, les gestionnaires de projet et les artistes pourront prendre connaissance de la dynamique du milieu et des différentes valeurs au cœur de celui-ci. Partant de l'évidence que l'être humain est un être de réflexions, ceux-ci pourront bénéficier des résultats obtenus en adaptant leurs pratiques. Plus concrètement, la documentation des différentes pratiques peut inspirer les lecteurs à se tourner vers de nouvelles approches dans leurs projets futurs et ainsi, faciliter la gestion de ceux-ci.

Bien que la volonté initiale de ce mémoire s'ancre dans une perspective pratique, il n'en demeure pas moins que l'utilisation du cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) permet l'illustration des mécanismes implicites de la gestion de projet. La pertinence de cette approche pour cette discipline est d'autant plus fortifiée. La traduction des pratiques artistiques et de gestion de projet grâce à la grammaire des mondes communs vient doter ce mémoire d'une théorisation des projets issus des industries culturelles. Ceci étant dit, suite à l'application de la théorie de la justification, un questionnement vient nuancer l'objectivité de celle-ci. En effet, la grammaire des mondes communs est composée de termes pouvant inciter à l'interprétation subjective compte tenu de l'absence de leur définition. Ce mémoire soulève donc une avenue théorique quant à la précision sémantique des termes associés aux 13 catégories de chacun des mondes communs.

Enfin, des efforts futurs sont à prévoir dans le développement de la documentation scientifique portant sur la gestion de projet dans les industries culturelles qui est, aujourd'hui, trop sommaire. Au terme de ce mémoire, il est possible de cibler des avenues de recherches intéressantes en vue de bonifier les connaissances à ce sujet. Tout d'abord, l'émergence du monde par projet se traduit tel un compromis dans la tension création-gestion au sein des projets culturels. En effet, les gestionnaires de projet font preuve d'une grande sensibilité artistique et tendent à adapter naturellement leurs pratiques aux réalités créatives. Ceci étant dit, sachant que la majorité des gestionnaires de projets interrogés possèdent un parcours académique et professionnel au sein de la sphère artistique, il devient intéressant d'approfondir la structure « pour les artistes, par les artistes ». La

question se pose ; est-ce que cette formule ne serait pas un élément clé de la réussite des projets culturels ? De plus, il a été soulevé que le contexte de financement par subventions tend à exacerber la présence du monde industriel et ce, au détriment du monde de l'inspiration. Il est encouragé d'explorer plus finement l'impact d'un programme de subventions sur l'authenticité artistique ; s'agit-il d'une dominance marchande? Où devant la nécessité économique, les instigateurs des projets acceptent de se dénaturer puisque vivant en société capitaliste, l'argent est maître? Sans argent, le projet est inexistant. Que faire ?

Qui plus est, une nouvelle page se tourne, où l'ensemble des façons de faire culturelles sont sur la sellette compte tenu du contexte alarmant de la pandémie Covid-19. En effet, la pérennité de ces industries se veut challengée, alors que certains mouvements éclatent pour revendiquer le caractère essentiel des arts, plusieurs organisations se questionnent face au déconfinement culturel. De toute évidence, il faut reconstruire les ponts entre le milieu et le public, le numérique est-il la porte de sortie ? De nombreux questionnements émergent motivant un « avant » et un « après » crise. Il devient intéressant de voir comment la situation particulièrement critique viendra motiver de nouvelles pratiques dans la poursuite des projets culturels. Les gestionnaires de projet et les travailleurs créatifs sont invités à réfléchir ; en effet, ce renouveau laisse place à une grande latitude quant à l'avenir en culture, si bien que le potentiel créatif apparaît comme le vecteur premier dans l'élaboration des nouvelles méthodes de travail. De toute évidence, les instigateurs des projets devront faire miroiter leurs capacités d'adaptation. À l'avenir, il est dit : flexibilité !

BIBLIOGRAPHIE

- Adorno Theodor, W., & Horkheimer, M. (1974). *Dialectique de la raison: fragments philosophiques*. Paris, France: Gallimard.
- Agger, B. (1991). Critical theory, poststructuralism, postmodernism: Their sociological relevance. *Annual review of sociology*, 17(1), 105-131.
- Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2006). L'Opéra de Paris: gouverner une grande institution culturelle. *Management & Avenir*, 3(9), 9-16.
- Alacovska, A. (2018). Informal creative labour practices: A relational work perspective. *Human Relations*, 71(12), 1563-1589.
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches Qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion: le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Management & Avenir*, 40(10), 234-253.
- Andersen, P. H., Kragh, H., & Lettl, C. (2013). Spanning organizational boundaries to manage creative processes: The case of the LEGO Group. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 125-134.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Aubouin, N., Coblence, E., & Kletz, F. (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles: de la critique artiste au management de la création. *Management & Avenir*, 54(4), 191-214.
- Austin, C., Browne, W., Haas, B., Kenyatta, E., & Zulueta, S. (2013). Application of project management in higher education. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 5(2), 75-99.
- Bakhshi, H., Freeman, A., & Higgs, P. L. (2012). *A dynamic mapping of the UK's creative industries*. London, United-Kingdom: Nesta.
- Barondeau, R., & Hobbs, B. (2019). A pragmatic sociological examination of projectification. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 282-297.

- Bellavance, G., & Fournier, M. (2004). *Rattrapage et virages: dynamismes culturels et interventions étatiques dans le champ de production des biens culturels*. Chicoutimi, Québec: J.-M. Tremblay.
- Bellavance, G., & Roberge, J. (2013). Le Conseil des arts et des lettres du Québec : une analyse de son environnement institutionnel et financier. *Bulletin d'histoire politique*, 21(2), 136-150. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.7202/1014144ar>
- Benghozi, P.-J. (2006). La gestion de projet dans le secteur culturel. *Hermès, La Revue*, 44(1), 71-77.
- Bennett, J. (1983). Project management in construction. *Construction Management and Economics*, 1(3), 183-197. <http://dx.doi.org/10.1080/01446198300000015>
- Bergey, P. (2014). Project management in education. *IEEE Engineering Management Review*, 42(1), 2-2.
- Berman, E. M. (1999). Professionalism among public and nonprofit managers: A comparison. *The American Review of Public Administration*, 29(2), 149-166.
- Bérubé, J. (2015). *La gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains* (publication n° 10682819) [thèse de doctorat, HEC Montreal]. ProQuest Dissertations.
- Bérubé, J. (2018). Gestionnaires de projet dans les industries créatives: rôles et qualités recherchées. *Ad machina*, 2(1), 2-18.
- Bérubé, J., & Demers, C. (2019). Creative organizations: When management fosters creative work. *Creative Industries Journal*, 12(3), 314-340. <http://dx.doi.org/10.1080/17510694.2019.1621619>
- Bérubé, J., & Gauthier, J. (2020). Coopetition in Projects in Cultural Industries. *The Journal of Modern Project Management*, 7(4).
- Bérubé, J., & Gauthier, J.-B. (2017). Compromise between creative activities and project management activities: a contingency factor. *The Journal of Modern Project Management*, 5(2), 81-87.
- Biedenbach, T., & Jacobsson, M. (2016). The open secret of values: the roles of values and axiology in project research. *Project Management Journal*, 47(3), 139-155.
- Björklund, T. A. (2010). Enhancing creative knowledge-work: Challenges and points of leverage. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 517-525.

- Blair, H., Grey, S., & Randle, K. (2001). Working in film—employment in a project based industry. *Personnel Review*, 30(2), 170-185.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In search of project management research that matters. *Project management journal*, 41(1), 5-16.
- Böhm, S., & Land, C. (2009). No measure for culture? Value in the new economy. *Capital & Class*, 33(1), 75-98.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, France: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris, France: Gallimard.
- Bomark, N., & Wikberg, E. (2015). Managing competing logics through situational irony. *International Journal of Information and Learning Technology*, 8(4), 649-678.
- Bredillet, C. (1999). Essai de définition du champ disciplinaire du management de projet et de sa dynamique d'évolution. *Revue Internationale en Gestion et Management de Projets*, 4(2), 6-29.
- Brunet, J. (2009). Montréal, ville créative: le cas de l'industrie cinématographique. *Management international*, 13, 125-133.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Cambridge, United-Kingdom: Oxford University Press.
- Burke, R. (2013). *Project management: Planning and control techniques*. Chichester, United-Kingdom: Wiley.
- Burkov, V., Burkova, I., Barkhi, R., & Berlinov, M. (2018). *Qualitative Risk Assessments in Project Management in Construction Industry*. Communication présentée MATEC Web of Conferences.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Charbonneau, A. B., Demers, M.-A., Ladouceur, S., Madore, L., Provençal, M.-H., Rioux, J.-F., & Carpentier, S. (2019). *Bulletin statistique régional: Abitibi-Témiscamingue*. Québec, Québec: Gouvernement du Québec.

- Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37(2), 27-37.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). Making projects critical: An introduction. Dans D. Hodgson & S. Cicmil (Éds.), *Making projects critical* (pp. 1-25). New York, New York: Palgrave.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and leading “heavyweight” development teams. *California Management Review*, 34(3), 9-28.
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- Coblence, E. (2011). *La managérialisation des musées: une analyse par les régimes de signification*. (Thèse de doctorat). Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.
- Cohendet, P., & Simon, L. (2007). Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 587-605.
- Colbert, F. (2009). Financement privé et intérêt public au Canada. *L'Observatoire*, 1(35), 59-61.
- Colbert, F. (2014). The arts sector: A marketing definition. *Psychology & Marketing*, 31(8), 563-565.
- Conseil de la culture de l’Abitibi-Témiscamingue. (2020). *Répertoire culturel*. Repéré à <http://culture.ccat.qc.ca/recherche/>
- Conseil des arts du Canada. (2018). *L’art au cœur de nos vies*. Repéré à <https://conseildesarts.ca/>
- Conseil des arts du Canada. (2020). *Artiste professionnel*. Repéré à <https://conseildesarts.ca/glossaire/artiste-professionnel#>
- Conseil des arts et des lettres du Québec. (2020). *Lexiques et références*. Repéré à <https://www.calq.gouv.qc.ca/aide-financiere/outils-et-references/lexique/>

- Coulson, S. (2012). Collaborating in a competitive world: Musicians' working lives and understandings of entrepreneurship. *Work, Employment and Society*, 26(2), 246-261.
- Crawford, L., French, E., & Lloyd-Walker, B. (2013). From outpost to outback: Project career paths in Australia. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1175-1187.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2008). La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques: une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, 2(4), 1-24.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30.
- Davenport, J. (2006). UK film companies: Project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness? *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 250-257.
- David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*(120), 44-59.
- de Klerk, S. (2015). The creative industries: An entrepreneurial bricolage perspective. *Management Decision*, 53(4), 828-842.
- DeFillippi, R. (2015). Managing project-based organization in creative industries. Dans C. Jones, M. Lorenzen & J. Sapsed (Éds.), *The Oxford Handbook of Creative Industries* (pp. 268-283). New York, New York: Oxford University Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, United-Kingdom: Sage.
- Department for Culture Media and Sport. (2001). *Creative industries mapping document, 2001*. London, United-Kingdom: Department for Culture Media and Sport.
- Dewing, M. (2010). *Arts et culture: la politique fédérale*. Ottawa, Ontario: Bibliothèque du Parlement.
- Dougherty, D. (2008). Bridging social constraint and social action to design organizations for innovation. *Organization Studies*, 29(3), 415-434.

- Dufresne-Arbique, É., & Gathier, A. (2010). *Dictionnaire des compétences des artistes en arts visuels*. Montréal, Québec: Regroupement des Artistes en Arts Visuels [RAAV].
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Evrard, D., & Nieto-Rodriguez, A. (2004). *Boosting business performance through programme and project management*. London, England: PricewaterhouseCoopers [PwC].
- Florida, R. (2019). *The rise of the creative class*. New York, New York: Basic books.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gander, J. M. (2015). Situating creative production: Recording studios and the making of a pop song. *Management Decision*, 53(4), 843-856.
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer & Comprendre*, 74(1), 77-89.
- Gartner, W. B., Roberts, J., & Rabideau, M. (2015). Perspectives on arts entrepreneurship, Part 2. *Artivate*, 4(2), 3-9.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Gourlay, S. (2004). Knowing as semiosis: Steps towards a reconceptualization of 'tacit knowledge'. Dans H. Tsoukas & N. Mylonopoulos (Éds.), *Organizations as Knowledge Systems* (pp. 86-105). London, United-Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Gregor, S., Martin, M., Fernandez, W., Stern, S., & Vitale, M. (2006). The transformational dimension in the realization of business value from information technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(3), 249-270.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. London, United-Kingdom: Sage.
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2014). Let's dance! Elastic coordination in creative group work: A qualitative study of modern dancers. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1256-1283.

- Harrison, S. H., & Rouse, E. D. (2015). An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects. *Academy of Management Journal*, 58(2), 375-404.
- Hartshorn, C., & Sear, L. (2005). Employability and enterprise: Evidence from the North East. *Urban Studies*, 42(2), 271-283.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 10, 1-34.
- Ingason, H. T., & Jónasson, H. I. (2009). Contemporary knowledge and skill requirements in project management. *Project Management Journal*, 40(2), 59-69.
- Jensen, A., Thuesen, C., & Geraldi, J. (2016). The projectification of everything: Projects as a human condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21-34.
- Kann-Rasmussen, N. (2019). The Collaborating Cultural Organization: Legitimation through Partnerships. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 49(5), 307-323.
- Khodyakov, D. M. (2007). The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra. *Social Forces*, 86(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.1353/sof.2007.0100>
- Kleppe, B. (2018). Managing Autonomy: Analyzing Arts Management and Artistic Autonomy through the Theory of Justification. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 48(3), 191-205.
- Knight, E., & Harvey, W. (2015). Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations. *Management Decision*, 53(4), 809–827.
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2009). Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *International Journal of Project Management*, 27(5), 435-446.
- Lafaye, C., & Thévenot, L. (1993). Une justification écologique?: Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, 34(4), 495-524.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Larousse. (s.d.). Adaptation. Dans *Le Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/adaptation/1003?q=adaptation#996>

- Larsen, H. (2014). Legitimation work in state cultural organizations: The case of Norway. *International Journal of Cultural Policy*, 20(4), 456-470.
- Laursen, M., & Killen, C. P. (2019). Programming for holistic value creation: Collaboration, coordination and perception. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1), 71-94.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1996). *La recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal, Québec: Éditions Nouvelles.
- Leybourne, S., & Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 483-492.
- Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). Managing product development projects: On the significance of fountains and deadlines. *Organization Studies*, 19(6), 931-951.
- Lloyd-Walker, B., French, E., & Crawford, L. (2016). Rethinking researching project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 903-930.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. [http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Lusiani, M., & Zan, L. (2010). Institutional transformation and managerialism in cultural heritage: Heritage Malta. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 147-165.
- Maier, E. R., & Branzei, O. (2014). "On time and on budget": Harnessing creativity in large scale projects. *International journal of project management*, 32(7), 1123-1133.
- Mailhot, C. (2004). *Gestion de la recherche: le cas d'un partenariat entreprise-université* [thèse de doctorat]. HEC Montréal, Canada.
- Mairesse, F., & Rochelandet, F. (2015). *Économie des arts et de la culture*. Paris, France: Armand Colin.
- Marcella, M., & Rowley, S. (2015). An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. *International Journal of Project Management*, 33(4), 735-746.

- Mavi, R. K., & Standing, C. (2018). Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Journal of Cleaner Production*, 194, 751-765.
- McCalman, D. (2016). Project management in the public sector context. *Academy of Strategic Management*, 15(1), 11-12.
- Midler, C. (1993). Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence. *Gestion 2000*, 9, 123-147.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363-375. [http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Moisdon, J.-C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion: Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Paris, France: Seli Arslan.
- Moore, K. (1999). *Management in museums* (Vol. 7). London, United-Kingdom: A&C Black.
- Morris, P. (2010). A Brief History of Project Management. Dans P. W. G. Morris, J. K. Pinto & J. Söderlunds (Éds.), *The Oxford Handbook of Project Management* (pp. 15-36). New York, New York: Oxford University Press.
- Morris, P. (2013). *Reconstructing project management*. Chichester, United-Kingdom: John Wiley & Sons.
- Moscovici, S., & Buschini, F. (2003). *Les méthodes des sciences humaines*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris, France: Armand Colin.
- Navarre, C. (1993). Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford et Taylor à Agile et I.M.S. Dans V. Giard & C. Midler (Éds.), *Pilotage de projet et entreprises; diversités et convergences* (pp. 178-212). Paris, France: Économica.
- Nijzink, D., van den Hoogen, Q. L., & Gielen, P. (2017). The creative industries: Conflict or collaboration? An analysis of the perspectives from which policymakers, art

- organizations and creative organizations in the creative industries are acting. *International Journal of Cultural Policy*, 23(5), 597-617.
- Oakley, K. (2006). Include us out—economic development and social policy in the creative industries. *Cultural Trends*, 15(4), 255-273.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333.
- Packendorff, J., & Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(1), 7-21.
- Paris, T. (2004). Diversité culturelle et mondialisation. Dans T. de Montbrial & P. Moreau Defarges (Éds.), *Les Faces cachées de la mondialisation* (pp. 173-187). Paris, France: Dunod.
- Paris, T. (2010). Des industries culturelles aux industries créatives: un changement de paradigme salutaire? *Tic & Société*, 4(2), 42-64. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.4000/ticetsociete.871>
- Parissier, C., & Audet, M. (2013). La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 13-32.
- Patriotta, G., Gond, J. P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804-1836.
- Patten, T. (2016). "Creative?"... "Entrepreneur?" – Understanding the Creative Industries Entrepreneur". *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), 23-42.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3e éd.). Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Perron, M., & Normandin, M.-C. (2019). À propos du programme de partenariat territorial de l'Abitibi-Témiscamingue. Repéré à <https://www.calq.gouv.qc.ca/actualites-et-publications/prolongation-entente-abitibi-temiscamingue/>
- Pick, D., Weber, P., Connell, J., & Geneste, L. A. (2015). Theorising creative industry management: Rebooting the woolly mammoth. *Management Decision*, 53(4), 754-762.

- Pilmis, O. (2009). Les Deux Sens de la Création du Créateur-Pierre-Michel Menger, Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain (Paris, Gallimard/Seuil/Éditions de l'EHESS, coll.«Hautes Études», 2009). *European Journal of Sociology*, 50(3), 550-554.
- Project Management Institute [PMI]. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*. Newtown Square, Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute [PMI]. (2019). *About Us*. Repéré à <https://www.pmi.org/about>
- Quinn, R. B. M. (1997). Distance or intimacy?—The arm's length principle, the British government and the arts council of Great Britain. *International Journal of Cultural Policy*, 4(1), 127-159.
- Renault, E. (2012). De la sociologie critique à la théorie critique ? *Sociologie*, 3(1), 87-89. <http://dx.doi.org/10.3917/socio.031.0087>
- Rougemont, H. (2017). Un monde à (re)trouver? Essai en faveur d'une cité verte. *Pensée plurielle*, 45(2), 31-46.
- Roy, A., Laflamme, J., Duhaime, M., Droin, L., Galarneau, F., & Audet, C. (2011). *Portraits statistiques régionaux en culture: Abitibi-Témiscamingue*. Québec, Québec: Gouvernement du Québec.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (6e éd., pp. 199-225). Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches Qualitatives*, 5, 99-111.
- Sedykh, E. P. (2019). The system of normative legal support of project management in education. *Вестник Мининского университета*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.26795/2307-1281-2019-7-1-1>
- Shaffer, V., & Leblanc, P. (2015). *L'Abitibi-Témiscamingue, une histoire de solidarités*. Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394-414.
- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126.

- Smyth, H. J., & Morris, P. W. (2007). An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *International Journal of Project Management*, 25(4), 423-436.
- Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: Schools of thought and critique. *International Journal of Project Management*, 6(1), 20-31.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. London, United-Kingdom: Sage.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. New York, New York: Guilford Press.
- Statistique Canada. (2014). *Compte satellite de la culture du Canada, 2010*. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/13-604-m/13-604-m2014075-fra.pdf?st=8MAVvTon>
- Statistique Canada. (2015). *Figure 5 - Domaines du Cadre canadien pour les statistiques de la culture*. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/87-542-x/2011001/c-g/cg05-fra.htm>
- Statistique Canada. (2019). *Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2017*. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190425/dq190425b-fra.htm>
- Teipen, C. (2008). Work and employment in creative industries: The video games industry in Germany, Sweden and Poland. *Economic and Industrial Democracy*, 29(3), 309-335.
- Thompson, P., Jones, M., & Warhurst, C. (2007). From conception to consumption: Creativity and the missing managerial link. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 625-640. <http://dx.doi.org/10.1002/job.465>
- Townley, B., & Beech, N. (2010). *Managing creativity: Exploring the paradox*. Cambridge, United-Kingdom: Cambridge University Press.
- Towse, R. (2011). Creative industries. Dans R. Towse (Éd.), *A Handbook of cultural economics* (pp. 125-131). Norphampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- UNESCO. (2012). *Politiques pour la créativité: guide pour le développement des industries culturelles et créatives*. Paris, France: Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture et Organisation Internationale de la Francophonie.

- Vaidis, D. (2011). *La dissonance cognitive*. Paris, France: Dunod.
- Van der Waldt, G. (2011). The uniqueness of public sector project management: A contextual perspective. *Politeia*, 30(2), 66-87.
- Verdugo, F. (2017). Industries créatives, diversité et politiques culturelles. *Revue interventions économiques*, 57. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/3128>
- Vincent, A., & Wunderle, M. (2012). Les industries créatives. *Dossiers du CRISP*, 80(2), 11-90. <http://dx.doi.org/10.3917/dscrip.080.0011>
- Voirol, O. (2011). Retour sur l'industrie culturelle. *Réseaux*, 166(2), 125-157. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.3917/res.166.0125>
- Zan, L. (2000). Management and the British museum. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 221-270.

ANNEXES

Guides d'entrevue :

RÉPONDANT : ARTISTE

Formulaire (A)

Thème #1 : Questions sociodémographiques

- 1- Décrivez-moi votre parcours académique et professionnel.

Thème #2 : Pratiques artistiques

- 2- Parlez-moi de vos inspirations et de vos pratiques artistiques.
- 3- Quelles sont les valeurs au cœur de votre processus artistique ?
- 4- À votre avis, existe-t-il une structure dans le travail créatif ?
 - a. Celle-ci est-elle tacite ? formelle ?
- 5- Quels sont les principaux défis auxquels vous êtes confrontés en tant qu'artiste ?

Thème #3 : Pratiques de gestion de projet

- 6- Quelle est votre définition d'un projet ?
- 7- Selon vous, quelle est la place de la gestion de projet au sein des industries culturelles ?
- 8- Utilisez-vous des outils ou des logiciels de gestion pour soutenir votre travail artistique ?

Thème #4 : Tension et compromis

- 9- Est-ce que vous percevez une tension entre l'aspect artistique et l'aspect administratif de vos projets ?
 - a. Sous quelles formes se manifeste cette tension ?
- 10- Décrivez-moi un projet récent auquel vous avez participé ; De quelles manières avez-vous atténuées les tensions entre l'aspect artistique et l'aspect administratif ?

Thème #5 : Besoins

- 11- D'après-vous quelles ressources pourraient être développées pour venir en aide aux artistes et aux différents organismes pour assurer la viabilité de leur projet ?

RÉPONDANT : GESTIONNAIRE DE PROJET

Formulaire (B)

Thème #1 : Questions sociodémographiques

- 1- Décrivez-moi votre parcours académique et professionnel.

Thème #2 : Pratiques artistiques

- 2- Quelles sont vos motivations à travailler dans le milieu artistique?

Thème #3 : Pratiques de gestion de projet

- 3- Quelle est votre définition d'un projet ?
- 4- Quelles sont vos pratiques de gestion dans la poursuite d'un projet ?
- 5- Avez-vous recours à des outils pour gérer vos projets ?
 - a. Quels sont-ils ?
- 6- Quels défis avez-vous rencontrés lors de la mise sur pied et l'exécution d'un projet ?
 - a. À l'aide de quelles ressources avez-vous pu surmonter ceux-ci ?
- 7- Quelles sont les valeurs au cœur de votre processus de gestion ?
- 8- Selon vous, quelle est la place de la gestion de projet au sein des industries culturelles ?

Thème #4 : Tension et compromis

- 9- Est-ce que vous percevez une tension entre l'aspect artistique et l'aspect administratif de vos projets ?
 - a. Sous quelles formes se manifeste cette tension ?
- 10- Décrivez-moi un projet récent auquel vous avez participé ; De quelles manières avez-vous atténuées les tensions entre l'aspect artistique et l'aspect administratif ?

Thème #5 : Besoins

- 11- D'après-vous quelles ressources pourraient être développées pour venir en aide aux artistes et aux différents organismes pour assurer la viabilité de leur projet ?