

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Département des sciences administratives

**L'intégration des parties prenantes dans les projets
événementiels culturels hors des métropoles**

Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat en administration - Gestion de
projet

Par

Armel Didier Tella

Étudiant boursier de l'axe Culture en région de la Chaire de recherche en économie
créative et mieux-être (2023-CREAT-327520)

Directrice de recherche : Julie Bérubé Ph.D.

Juin 2024

Armel Didier Tella, 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

Département des sciences administratives

Cette thèse intitulée :

L'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels culturels hors des métropoles

Présentée par :

Armel Didier Tella

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jacques-Bernard Gauthier

Université du Québec en Outaouais

Membre interne et président du jury

Julie Bérubé

Université du Québec en Outaouais

Membre interne du jury et responsable de la direction de recherche

Hamed Motaghi

Université du Québec en Outaouais

Membre interne du jury

Jonathan Paquette

Université d'Ottawa

Membre externe du jury

Sous la supervision de la Doyenne des études

Stéphanie Demers

Université du Québec en Outaouais

Juin 2024

Résumé

Les projets événementiels ont connu de véritables situations à travers le monde ces dernières années. La problématique révèle que le contexte des événements a largement changé depuis les quarante (40) dernières années, donc la gestion efficace des projets événementiels devient un ordre avéré pour l'atteinte des objectifs fixés dans le temps. Cette situation amène les gestionnaires de projet événementiel à faire plus d'efforts et à prendre des décisions importantes basées sur la sécurité générale de toutes les parties prenantes (Tremblay, 2023). Ainsi, plusieurs chercheurs de domaines diversifiés s'intéressent à la recherche sur les événements, les projets événementiels et la gestion de projets événementiels pour apporter des connaissances essentielles. Cependant, la situation de l'industrie événementielle prouve l'impossibilité d'organiser et de refaire actuellement certains événements historiques célèbres de 50 ans passés (Donaldson, 2019a). Malgré la volonté des organisateurs et la demande alléchante du public, la primauté exige le refus systématique pour le maintien de la paix, de la santé et de la sécurité pour tous. La problématique indique aussi que le taux de fréquentation des événements connaît aussi une baisse accablante généralisée (Carabin, 2019; Fortier, 2014; Siag, 2023) qui mérite de porter une attention particulière afin de saisir les potentielles causes et opportunités. Également, la flambée du Covid-19 vient suspendre de façon inopinée toutes sortes d'événements en cours ou programmés pour des raisons basées sur la santé des populations contrôlées par les décisions strictes et intransigeantes des autorités gouvernementales. Donc, cette situation semble imposer d'autres formes (hybride ou virtuelle) de mise en œuvre des événements adaptés au contexte réel de la société contemporaine et laisse de nouvelles perspectives après Covid-19 pour l'écosystème des projets événementiels dans les villes. De plus, la recension des écrits a aussi démontré que les événements organisés dans les grandes villes (métropoles) et les petites villes (hors des métropoles) ne partagent pas les mêmes problèmes en ce qui concerne les infrastructures et la disponibilité des ressources. Certains projets événementiels culturels des petites villes sont morts, c'est-à-dire la fin involontaire des événements récurrents dont les situations sont hors du contrôle des gestionnaires et des autres parties prenantes (Sabourin, 2017). Face à ces situations, l'auteur de cette thèse s'interroge sur la question spécifique: comment l'intégration des parties prenantes principales fonctionne-t-elle dans les projets événementiels culturels situés hors des

métropoles en contexte de COVID-19? Alors qu'il n'existe pas vraiment d'étude basée spécifiquement sur ces aspects des événements dans la documentation savante.

La recherche documentaire a révélé également que les projets événementiels rassemblent beaucoup de parties prenantes diversifiées avec plusieurs objets et dispositions indispensables pour la mise en œuvre. Donc, il semble logique de mobiliser la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) pour analyser simultanément les parties prenantes (personnes) et les objets (choses) impliqués afin de comprendre comment l'intégration des principales parties prenantes fonctionne dans les projets événementiels en contexte de COVID-19. Ainsi, la méthodologie de recherche qualitative a été adoptée avec la stratégie de recherche d'étude de cas multiple, car elle offre des situations variées qui permettent de bien cerner les actions réelles associées à l'intégration des principales parties prenantes. La logique d'échantillonnage dirigé basé sur les critères prédéfinis a permis de sélectionner quatre projets événementiels et 40 entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de gestionnaires, clients et prestataires de contenu à raison de 10 parties prenantes par cas dans la région de l'Outaouais.

Les résultats de cette thèse montrent que l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels en contexte de COVID-19 est une responsabilité partagée entre les prestataires de contenu, les clients et les gestionnaires ou chefs de projet qui détiennent une grande part de responsabilité. Les données recueillies sur le terrain révèlent l'identification de cinq éléments: artiste, la présentation de l'événement, le public, le partenariat et les technologies nouvelles. Ainsi, l'analyse des données avec le cadre de Boltanski et Thévenot (1991) et son extension Boltanski et Chiapello (2011) révèle que toutes les parties prenantes interviewées se rejoignent autour de ces cinq éléments qui sont des référents communs indispensables pour l'intégration dans les projets événementiels dans le contexte de COVID-19. Donc, la théorie de la justification a permis de comprendre que l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels en contexte de COVID-19 est réalisée à travers les cinq référents communs : artiste à l'intérieur du monde de l'inspiration; la présentation de l'événement et le public dans le monde de l'opinion; le partenariat et les technologies nouvelles dans le monde des projets.

Cette recherche apporte une contribution scientifique double au champ de la gestion de projet et particulièrement dans la gestion des projets événementiels. D'une part, cette recherche apporte une définition claire au sujet d'événement, d'événementiel, de la gestion de projet événementiel et précise les types d'événements pour permettre à tout le monde de comprendre l'essence de la gestion de projet événementiel dans le domaine. Elle a également déterminé les facteurs d'amélioration de la gestion des projets événementiels, puis identifié les parties prenantes principales des projets événementiels. D'autre part, une contribution purement théorique avec le cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et son extension Boltanski et Chiapello (2011). Tout d'abord, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels en contexte de COVID-19 repose sur une unité de base fondamentale composée de personnes qui sont : **artiste** et **public**, d'objets et dispositifs qui impliquent le **partenariat**, les **technologies nouvelles** et la situation qui représente la **présentation de l'événement**. Cette recherche offre la possibilité de déplacer les tensions et les compromis établis de manière traditionnelle par les chercheurs entre les mondes à des référents communs au sein des mondes pour l'analyse des données avec le cadre théorique de la justification. Donc, l'identification des cinq référents communs au sein des mondes est une avancée intéressante pour la recherche scientifique qui peut façonner les connaissances avec le cadre de la justification dans le domaine de la gestion de projet.

Cette recherche expose des implications pratiques qui s'orchestre autour de cinq ordres complémentaires dont l'intégration **préliminaire**, l'intégration **primaire**, l'intégration **secondaire**, l'intégration **ancrée** des parties prenantes et l'intégration **continue** en événementiel. Ces ordres d'intégration des parties prenantes s'opèrent sous la responsabilité des gestionnaires selon une démarche chronologique de l'initiation du projet événementiel jusqu'à la clôture en incluant l'édition suivante dudit événement avec l'interaction de plusieurs acteurs.

Mots-clés : Gestion de projet événementiel, gestion de projet, projet événementiel, événementiel, gestion d'événement, événement, festival, parties prenantes, culturel, intégration, hors métropoles, région, pandémie, coronavirus, COVID-19, théorie de la justification; référent; artiste; présentation de l'événement; public; partenariat; technologies nouvelles.

Méthodes de recherche : Recherche qualitative; étude de cas multiples.

Table des matières

Résumé	3
Table des matières	6
Liste des tableaux	12
Liste des figures	14
Liste des abréviations	15
Remerciements.....	17
Orientation de la recherche	18
Positionnement de la thèse dans le domaine de la gestion de projet	18
Introduction.....	31
Chapitre 1	35
Problématique générale	35
1.1 La rencontre du public et le rapprochement.....	35
1.2 L'attractivité touristique des événements.....	37
1.3 La fréquentation des événements.....	37
1.4 Les fusillades et autres drames meurtriers.....	38
1.5 L'annulation de la prestation de l'artiste phare de l'événement.....	39
1.6 Le contexte sanitaire lié à la pandémie de COVID-19.....	41
Chapitre 2	49

Problématique spécifique	49
2.1 Les projets événementiels	50
2.2 Les enjeux de la gestion de projets événementiels	63
2.3 Les phases de la gestion d'événement	65
2.4 La gestion des projets événementiels à l'ère de la pandémie du coronavirus (COVID-19)	67
2.5 Les particularités des régions du Québec dans la gestion des projets événementiels	72
2.6 Les facteurs contribuant à l'amélioration de la gestion des projets événementiels	75
2.7 Les parties prenantes	78
2.7.1 La théorie des parties prenantes	79
2.7.2 Les principales parties prenantes des projets événementiels	80
2.8 Conclusion	88
Chapitre 3	90
Cadre théorique	90
3.1 La théorie de la justification	94
3.1.1 Monde de l'inspiration	101
3.1.2 Monde domestique	102
3.1.3 Monde de l'opinion	102
3.1.4 Monde civique	103
3.1.5 Monde marchand	104
3.1.6 Monde industriel	104
3.1.7 Monde des projets	105
3.2 Les critiques	110

3.3 Les compromis	113
3.4 Adaptation à la problématique de recherche	116
3.4.1 La théorie de la justification et les principales parties prenantes des projets événementiels	116
3.5 Conclusion	121
Chapitre 4	122
Méthodologie.....	122
4.1 Stratégie de recherche	122
4.2 Échantillon.....	126
4.3 Méthode de collecte des données	129
4.4 L'analyse des données.....	133
4.4.1 Codage	134
4.4.2 Stratégie de codification	135
4.5 Modèle anticipé de l'analyse des données	136
4.5.1 Identification des catégories indispensables à l'analyse des mondes communs des projets événementiels à partir de la théorie de la justification.....	136
4.5.2 Principaux codes et catégories de la théorie de la justification dans l'analyse des mondes communs des projets événementiels	138
4.6 Considérations éthiques.....	141
4.7 Conclusion	142
Chapitre 5	143

Présentation des résultats	143
5.1 Critères et sélection des cas	143
5.2 Sélection des cas	144
5.3 Termes d'identification des parties prenantes interviewées	145
5.4 Présentation des cas.....	146
5.4.1 Cas A : Projet événementiel A.....	146
5.4.2 Cas B : Projet événementiel B.....	147
5.4.3 Cas C : Projet événementiel C.....	147
5.4.4 Cas D : Projet événementiel D	148
5.5 Présentation des résultats par parties prenantes	149
5.5.1 Les gestionnaires	149
5.5.2 Les prestataires de contenu	165
5.5.3 Les parties prenantes clients	187
5.6 Conclusion	195
Chapitre 6	196
Analyse des données	196
6.1 Stratégie de présentation des résultats de l'analyse des données	196
6.2 Résultats des matrices à condenser	197
6.2.1 Artiste A - Répertoire des sujets	198
6.2.2 Public (grand) B - Principe supérieur commun	198
6.2.3 La présentation de l'événement C - Épreuve modèle.....	199

6.2.4 Partenariat D et Technologies nouvelles E – Répertoire des objets et des dispositifs	200
6.2.5 Analyse de l'unité de base des catégories associées aux principaux codes	201
6.2.6 Écart du modèle anticipé de l'analyse des données - formule d'investissement	203
6.2.7 Matrice de l'intégration des parties prenantes principales.....	204
6.3 Association des mondes dominants aux codes	208
6.3.1 Monde de l'inspiration – Artiste.....	208
6.3.2 Monde de l'opinion – La présentation de l'événement - Public (grand)	216
6.3.3 Monde des projets – Partenariat/Technologies nouvelles.....	229
6.4 Analyse et interprétation des résultats à partir des cinq codes dominants.....	259
6.5 Réseau d'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels avec le cadre conceptuel de la justification	260
6.6 Conclusion.....	263
Chapitre 7	264
Discussion.....	264
7.1 Contribution au champ de la gestion des projets événementiels	264
7.1.1 Clarification sur la gestion de projet événementiel	265
7.1.2 Facteurs d'amélioration de la gestion des projets événementiels	267
7.1.3 Identification des parties prenantes des projets événementiels	269
7-1-4 Intégration des parties prenantes dans les projets événementiels	270
7.2 Contribution théorique au cadre de la justification de Boltanski et Thévenot	276
7.3 implications pratiques	280
7.3.1 Intégration préliminaire	280

7.3.2 L'intégration primaire.....	283
7.3.3 L'intégration secondaire.....	285
7.3.4 L'intégration ancrée des parties prenantes	288
7.3.5 L'intégration continue en événementiel	292
7.4 Conclusion	295
8 Conclusion	297
8.1 Résumé de la recherche	297
8.2 Rigueur de la recherche	299
8.2.1 Crédibilité	299
8.2.2 Transférabilité	300
8.2.3 Fiabilité	302
8.2.4 Confirmation	303
8.3 Limites de la recherche	304
8.4 Rappel de la contribution scientifique	306
8.5 Synthèse des implications pratiques.....	307
8.6 Les pistes de recherche	310
Annexe A : Questionnaires d'entrevue	313
Annexe B : Questionnaires d'entrevue	315
Annexe C : Questionnaires d'entrevue	317
Annexe D : Survol de certaines questions d'ordre ontologiques et épistémologiques.....	319
Bibliographie	328

Liste des tableaux

Tableau 1: Les tendances des dimensions distinctives des événements.....	56
Tableau 2: Le concept des 4 P en gestion de projet événementiel (Claveau, 2005, p. 189)	61
Tableau 3: Le concept des 12 P en complément des 4 P pour la gestion de projet événementiel (Claveau, 2005, p. 189)	61
Tableau 4: Groupes de processus (phases) en gestion d'événement (inspiré de Silvers (2013) et Reusch et Reusch (2013))	66
Tableau 5: Résumé des parties prenantes principales et leur rôle primordial dans la gestion des projets événementiels	86
Tableau 6: Grille d'analyse des mondes communs	100
Tableau 7: Présentation des mondes, catégories et tous les codes identifiés dans la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011)	107
Tableau 8: Présentation des critiques entre les différents mondes de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011)	112
Tableau 9: Présentation des compromis entre les mondes de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011)	115
Tableau 10: Les termes utilisés pour identifier les répondants des quatre cas	146
Tableau 11 : Configuration des mondes, scores et catégories des cinq codes et leur importance	201
Tableau 12 : Matrice de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels (cas de la région de l'Outaouais)	205

Tableau 13 : Identifications communes au monde de l'inspiration à travers le référent artiste pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels	214
Tableau 14 : Identifications communes au monde de l'opinion à travers le référent la présentation de l'événement (présentation du projet événementiel) pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels.....	220
Tableau 15 : Identifications communes au monde de l'opinion à travers le référent public (grand) pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels.....	228
Tableau 16 : Identifications communes au monde des projets à travers le référent partenariat pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels	243
Tableau 17 : Identifications communes au monde des projets à travers le référent technologies nouvelles pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels...	257
Tableau 18 : Les approches paradigmatiques en gestion de projet selon l'étude de Smyth et Morris (2007, pp. 424-425, traduction libre)	320

Liste des figures

Figure 1 : La conception de la taille de l'événement (inspiré de (Getz, 1991; Raj & Musgrave, 2009; Tara-Lunga, 2012))	58
Figure 2 : Carte des régions administratives du Québec	74
Figure 3 : Schéma de la représentation des parties prenantes (PP) clients, fournisseurs et prestataires et leurs rôles dans les projets événementiels.....	85
Figure 4 : Modèle du cadre conceptuel et thématique de l'étude avec tous les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) / voir la suite sur la page suivante (inspirer de Saldaña, 2016, p. 14)	139
Figure 5 : Carte de la situation géographique de la zone de recherche	145
Figure 6 : Unité de base de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels de la région de l'Outaouais.....	203
Figure 7 : Carte conceptuelle de réseau d'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais avec le cadre conceptuel de la justification	262
Figure 8 : Ordre d'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels.....	275

Liste des abréviations

AP : Autorités politiques

CVRR : Cabinet du vice-recteur à la recherche

EMBOK : Event Management Body of Knowledge

GE : Gestion d'événement

G-CPE : Gestionnaire - chef de projet événementiel

GPE : Gestion de projet événementiel

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication

OECD : Organization for Economic Cooperation and Development

OIT : Organisation internationale du travail

OMS : Organisation mondiale de la santé

ONU : Organisation des Nations unies

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

PE : Projet événementiel

PM : Project management

PMBOK : Project Management Body of Knowledge

PMI : Project Management Institute

PP : Parties prenantes

PC : Prestataires de contenu

RSE : responsables des sites d'événement

SDN : Société des Nations

SE : Spectateurs d'événement

SCE : Sponsors commanditaires d'événement

SRAS : Syndrome respiratoire aigu sévère

TCEÎM : Table de concertation des événements des Îles de la Madeleine

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization / Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

UNICEF : United Nations of International Children's Emergency Fund / Fonds des Nations unies pour l'enfance

Remerciements

La réalisation de ma thèse a été une aventure incommensurable au cours de laquelle plusieurs personnes m'ont apporté leur soutien inconditionnel. Sans leur contribution, la tâche aurait été bien plus laborieuse. C'est alors tout naturellement que je voudrais adresser des remerciements particuliers à ces personnes pour souligner leur apport précieux. Je remercie les comités d'axes de la Chaire de recherche en économie créative et mieux-être (CREAT) pour la bourse d'études doctorales.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude envers ma directrice de thèse, Julie Bérubé, Professeure titulaire de management, Département des sciences administratives, Université du Québec en Outaouais, de croire en moi, de m'avoir fait entrer dans ton monde inspirant de recherche, de m'avoir accompagné tout au long de cette aventure, sa rigueur, sa passion, sa disponibilité et ses connaissances dans le domaine ont fortement contribué à la valorisation de ma créativité.

Je remercie le président du jury Jacques-Bernard Gauthier et les membres du jury Pierre-Paul Morin, Hamed Motaghi et Jonathan Paquette de ma proposition de thèse, dont les commentaires, les remarques, et les suggestions ont grandement contribué à la réalisation de cette thèse. Ensuite, je remercie également le président du jury et les membres du jury de ma thèse pour les commentaires intéressants et judicieux pour l'amélioration de cette recherche.

Je remercie le professeur Martin X. Noël pour les commentaires constructifs dans mon immersion dans la recherche et le professeur Jan Saint-Macary pour les encouragements.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à ma famille, ma mère, mon père, mes sœurs et frères et mes amis pour leur soutien et leur confiance en ma personne.

Je voudrais remercier ma compagne, Davila et ma fille Melvila pour l'appui et les mots d'encouragement et Patience pour ton soutien.

À toutes les personnes qui ont participé à cette recherche, merci pour votre contribution pour cette recherche.

Orientation de la recherche

Positionnement de la thèse dans le domaine de la gestion de projet

Le but poursuivi par cette partie de positionnement de la thèse dans le domaine de la gestion de projet consiste à orienter le public de lecteurs sur les perspectives de la recherche en gestion de projet et d'en saisir toutes les nuances distinctives de cette thèse. C'est ainsi important de positionner cette recherche dans le domaine de la gestion de projet pour donner un aperçu global des directives particulières des travaux en fonction de l'approche spécifique adoptée et selon le type de projet étudié dans cette thèse. Donc, cette partie permet d'orienter le lecteur dans la compréhension générale de la thèse. Elle montre l'école de pensée qui sous-tend la réalisation de cette thèse dans l'ensemble des grands courants de pensée en gestion de projet et permet d'avoir une idée de la manière dont les parties prenantes sont conçues dans ces courants.

Le domaine de la gestion de projet relève d'une grande diversité d'étude basée sur des projets distincts. La présente thèse positionne la recherche sur la gestion de projet comme des « études de projet » (Geraldi & Söderlund, 2018). L'étiquette « études de projet » offre un cadre de recherche particulièrement inclusif aux chercheurs du domaine de la gestion de projet de façon que les visions divergentes et convergentes soient prises en compte dans leurs contextes respectifs et selon les perspectives d'analyse privilégiés par les auteurs dans leurs études (Geraldi & Söderlund, 2018).

En me positionnant dans le courant des grands, « s'il n'y a pas de projet, les études de projet seront peu nécessaires » (Geraldi & Söderlund, 2018, p. 62) [traduction libre]. Donc, s'il n'y a pas de projet événementiel, il n'y a pas d'événement et les études de projet événementiel seront moins attirantes. Alors que plusieurs projets événementiels sont organisés dans les pays et à travers le monde entier, ce qui justifie qu'il y a un nombre important de projets événementiels par année. Étant donné qu'il y a plusieurs projets événementiels avec toutes les entités qu'ils impliquent, il est donc primordial de chercher à comprendre lesdits projets, comment se comportent-ils (Söderlund, 2004); pourquoi les multitudes de parties prenantes participent-elles aux événements et comment sont-elles intégrées dans la gestion de ce type de projet en contexte de COVID-19?

Pour comprendre cette recherche sur les projets événementiels dans la discipline de la gestion de projet et mieux aligner mon positionnement, il est primordial d'apporter une précision sur la notion de « gestion de projet » puis de rappeler les grands courants de l'évolution de la recherche dans le domaine de la gestion de projet afin de mieux circonscrire mon orientation dans cette thèse, ainsi que les choix adoptés pour faciliter la compréhension pour l'ensemble des lecteurs. Cette démarche offre un aperçu global des lentilles utilisées pour l'analyse de la gestion de projet dans le cadre de cette recherche. Elle expose également une vue d'ensemble de la finalité de cette étude et présente partiellement le cadre théorique choisi pour comprendre la question de recherche dans le domaine de la gestion de projet.

Le terme de « gestion de projet » décrit une dualité entre la gestion et le projet. D'un côté, la gestion qui est l'action de contrôle, de négociation, de réflexion, de décision, de direction, de planification, de l'analyse et de l'organisation (Mintzberg, 2010, p. 62). Et de l'autre, le projet, qui « est une initiative temporaire dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (PMI, 2017, p. 4). Il est ainsi possible de considérer la gestion comme l'action et le projet comme la créativité (Hodgson & Cicmil, 2006a; Noël, 2009). Cette dualité entre la gestion et le projet a incité les praticiens et les chercheurs à apporter une définition pour l'importance de la gestion de projet. Avant tout, il est important de clarifier la question suivante. Est-ce que le management est égal à la gestion ? Si oui, nous sommes d'accord que le management de projet est interchangeable à la gestion de projet. Il est constaté que plusieurs ouvrages se servent du terme management de projet pour apporter les connaissances dans le domaine. Par exemple, l'appellation management est utilisée dans le guide du corpus des connaissances en management de projet, comme nous pouvons l'apercevoir dans l'article de Garel (2011) [Qu'est-ce que le management de projet ?], aussi dans l'ouvrage d'Aubé, Brunelle, Déry, et Mailhot (2014) [Le management des projets] et autres. On peut retenir que le management est la traduction de la gestion en français, ou que la gestion de projet se sert de management de projet pour aboutir à ses fins. Ainsi, « le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques à toutes les activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences. » (PMI, 2017, p. 10). Cependant, plusieurs chercheurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les définitions de projet et de la gestion de projet parce qu'ils détiennent différentes perspectives ontologiques, mais bons nombres d'auteurs du corps professoral de la discipline considèrent la

gestion de projet comme un domaine universitaire qui traite les questions au-delà de simples dualismes pratiques sur le terrain et académique (Gauthier & Ika, 2012; Morris, 2010; Turner, Huemann, Anbari, & Bredillet, 2010; Winter, Smith, Morris, & Cicmil, 2006). Par ailleurs, la gestion de projet tire son origine dans les accomplissements des travaux d'ingénierie pour le secteur militaire basé sur la défense à l'époque de la modernité vers les années 1950 et 1960, ce fut le commencement de la gestion de projet moderne qui a évolué dans le temps avec un nombre important de grands courants (Garel, 2003a). Les paragraphes suivants présentent les grandes lignes des grands courants de pensée en gestion de projet.

Au début, la gestion de projet moderne met l'accent sur la planification et la contrôlabilité des projets (Engwall, 2012; Gauthier & Ika, 2012; Geraldi & Lechter, 2012). À l'époque, gérer un projet consiste à assurer la planification et le contrôle du projet en se basant sur des objectifs et des contraintes bien définies avant le commencement du projet dans un ultime effort de parvenir à des résultats (Cicmil & Hodgson, 2006b; Engwall, 2012). Donc, les outils et techniques comme le diagramme de Gantt (Geraldi & Lechter, 2012), le diagramme PERT : technique d'évaluation et de revue de programme (Engwall, 2012), la méthode du chemin critique (CPM), la structure de découpage de projet (SDP) ou « Work Breakdown Structure (WBS) » la méthode de la valeur acquise et autres sont élaborés, utilisés et considérés comme des éléments universels pour l'application des meilleures pratiques (Gauthier & Ika, 2012; Geraldi & Lechter, 2012; Turner et al., 2010). Ainsi, les approches adoptées s'étendent de l'instrumentalité à des méthodes de prédictions basées sur la connaissance des lois pour déterminer l'avancement des choses et pour la prise de décision (Gauthier & Ika, 2012; Hodgson & Cicmil, 2007; Li, Lu, Taylor, & Han, 2018). Donc, la gestion de projet repose sur la rationalité, la science et l'objectivité dans la recherche d'efficacité absolue pour l'exécution des projets. Ainsi donc, les projets sont basés sur la raison, la connaissance, le capitalisme et le progrès dont le but est d'atteindre les objectifs clairs par les parties prenantes bien identifiées, ce qui constitue la vision dominante de la gestion de projet, la méthode classique, le mainstream, la tradition conventionnelle dans le domaine de la gestion de projet (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007; Cicmil & Hodgson, 2006b; Gauthier & Ika, 2012; Hällgren, Jacobsson, & Söderholm, 2012; Li et al., 2018; Lidow, 1999). Cette vision amène les chercheurs de la gestion de projet à mettre l'accent sur l'optimisation du projet à travers des techniques efficaces qui tournent autour du triangle de fer : le coût, le temps et la

qualité (Albert, Balve, & Spang, 2017; Atkinson, 1999; Ika & Hodgson, 2014; Ogunlana, 2010; Pollack, Helm, & Adler, 2018; White & Fortune, 2002). Elle positionne le chef de projet au cœur de la gestion de projet. Les compétences des chefs de projet sont basées sur l'application des outils et techniques pour répondre aux triples contraintes de temps, coût et qualité (Turner et al., 2010). Donc, la gestion des projets est suffisamment axée sur les outils et techniques de telle manière que la prise en compte des parties prenantes ne constitue pas très tôt une préoccupation majeure pour leur implication dans la pratique et dans la recherche théorique sur les projets (Kutsch, Browning, & Hall, 2014; Lidow, 1999; McConnell, 2004; Nelson, 2007). Cependant, le chef de projet est un architecte qui contrôle les autres parties prenantes à travers des outils de planifications, de surveillances et contrôles selon une approche technocratique (Gauthier & Ika, 2012). Donc, les outils, techniques et méthodes occupent une place prépondérante dans le projet et constituent une préoccupation majeure pour la théorie et la pratique en gestion de projet. Les premiers chercheurs définissent la gestion de projets par l'application des outils et technique adapté à chaque étape du cycle de vie du projet (Olsen, 1971). Ils perçoivent la gestion de projet comme un effort de planification de tâches et de mise en œuvre axées sur les outils pour des fins stratégiques de rentabilité pour l'organisation (Arto & Wikström, 2005; Burke, 2013; Pollack, 2007). Cette perception traditionnelle de la gestion de projet a suscité la réaction de plusieurs chercheurs qui dénoncent cette tendance dominante.

Les chercheurs de l'École Scandinave perçoivent la recherche dans le domaine de la gestion de projet comme un champ théorique basé sur une théorie générale constituée de modèles, d'outils et de techniques centrés sur la planification et le contrôle d'organisations temporaires complexes qui ne tient pas compte suffisamment des études empiriques (Packendorff, 1995). Ils proposent que les projets soient considérés comme des « organisations temporaires » pour favoriser des perspectives d'analyses différentes dans la recherche en gestion de projet (Lundin & Söderholm, 1995; Packendorff, 1995). Donc, au lieu de s'éterniser dans une métaphore des théories d'outils dont l'utilisateur est l'acteur principal (chef de projet) ayant une vision axée sur la planification, le contrôle et l'évaluation, ils proposent la métaphore des théories d'organisation temporaire qui mise sur les individus évoluant dans une boucle d'attentes, d'actions et d'apprentissages bénéfiques pour l'organisation et l'individu à travers les expériences acquises lors des projets passés, présents, et les nouvelles performances à atteindre dans l'avenir (Packendorff, 1995).

Ainsi, Lundin et Söderholm (1995, p. 437) développent « un aperçu d'une théorie des organisations temporaires » (traduction libre). Cette théorie met l'action au cœur de la réussite des projets. L'action est l'élément principal puisque les organisations temporaires sont essentielles pour atteindre les objectifs particuliers de l'environnement organisationnel. Ils se démarquent de leur environnement global par le temps, la tâche, l'équipe et la transition qui sont des éléments indispensables (Lundin & Söderholm, 1995). Ces quatre concepts forment un ensemble fondamental dans lequel le temps révèle que les organisations temporaires ont un début et une fin pour la réalisation des tâches bien déterminées afin de couvrir les attentes des parties prenantes par le biais d'une équipe (ressources humaines) affectée spécifiquement pour l'accomplissement de la transition qui constitue le changement d'un état actuel pour parvenir à un état voulu. Donc, Lundin et Söderholm (1995) montrent que la réalisation des tâches implique une forte considération des individus des organisations temporaires ainsi que les personnes de l'organisation permanentes et les autres membres de l'environnement global du projet. Ce qui implique que tous ces membres qui constituent les parties prenantes sont très importants pour les organisations temporaires, car chaque individu détient une attente distincte de l'organisation. C'est pourquoi les auteurs de ce cadre classent l'équipe parmi les concepts de base des organisations temporaires. Ainsi, « toute organisation temporaire doit être conçue par et autour des personnes. Les organisations temporaires dépendent naturellement aussi de la volonté, de l'engagement et de la capacité des individus pour leur création, leur développement et leur fin. » (Lundin & Söderholm, 1995, pp. 441, Traduction libre). Donc, une attention particulière est ainsi portée vers les parties prenantes à travers le concept d'équipe dont l'importance est associée à la relation entre individus et les autres membres de l'équipe en ce qui concerne les interactions internes pour l'engagement ainsi que « la relation entre l'équipe et son environnement » pour les « questions de légitimation » (Lundin & Söderholm, 1995, p. 442) [traduction libre]. Ainsi, les parties prenantes deviennent une préoccupation accrue pour la théorie et la pratique en gestion de projet. Elles sont composées des ressources humaines (équipes) nécessaires pour l'accomplissement de la transition à l'état escompté dans le cadre des organisations temporaires. Dans le même ordre d'idées, la définition du projet a été révisée et Turner et Müller (2003, p. 7) proposent qu'« un projet est une organisation temporaire à laquelle des ressources sont affectées pour entreprendre une entreprise unique, nouvelle et transitoire gérant l'incertitude inhérente et le besoin d'intégration afin d'atteindre des objectifs de changement bénéfique » [traduction libre].

Les auteurs énoncent également que la gestion du temps, de coûts et de la qualité sont importants pour la gestion de projet, elles sont aussi des routines des opérations permanentes, cependant, les projets sont particulièrement gérés sous la triple pression de l'incertitude, de l'intégration (ressources) et de l'urgence (Turner & Müller, 2003). C'est-à-dire que les responsables du projet ne sont pas certains que la mise en place du projet apportera le changement ou le résultat attendu, toutefois, les activités nécessitent l'affectation de ressources pertinentes à des étapes spécifiques pour respecter le délai accordé à l'accomplissement du projet. L'ingérence de l'un ou l'autre de ces aspects occasionne l'échec du projet. Donc, le chef de projet est présent pour jouer le rôle prépondérant d'administrateur général de l'organisation temporaire selon sa responsabilité de définir les objectifs et de motiver les membres de son équipe pour atteindre le résultat final (Turner & Müller, 2003). Dans cette recherche de résultat final, théoriciens et praticiens accordent beaucoup d'importance aux succès des projets (Baker, Murphy, & Fisher, 1997; Chua, Kog, & Loh, 1999; Cooke-Davies, 2002; Dvir, Lipovetsky, Shenhar, & Tishler, 1998; O'Connor & Reinsborough, 1992). Ce terme de succès de projet a attiré plusieurs chercheurs du domaine de la gestion de projet. Ainsi, les aspects comme le respect de l'échéancier, de budget et de la qualité sont des critères indispensables pour mesurer le succès des projets (Atkinson, 1999; Baccarini, 2004; Baccarini & Collins, 2004; Bassi, Arrigoni, Demma, Galli, & Gallera, 2017; Bryde & Robinson, 2005; Cooke-Davies, 2002; Ika, 2009; O'Connor & Reinsborough, 1992; Soltész, Kamondi, & Berényi, 2020; Wateridge, 1998; Westerveld, 2003). Alors, le résultat (succès ou échec) du projet et sa gestion sont liés aux buts et objectifs fixés par les promoteurs. Donc, la gestion de projet doit trouver dans ces entrailles des objectifs SMART : spécifique / simple, mesurable, acceptable/ atteignable, réaliste et temporel (Doran, 1981; Hartman, 2000; Turner & Müller, 2003). L'ensemble de ces éléments apportés par d'éminents chercheurs est associé à la gestion de projet instrumental appuyé sur des outils et techniques indispensables (Bérubé & Gauthier, 2023).

Cependant, malgré toutes ces connaissances (bonnes pratiques) et tous ces outils élaborés pour la gestion efficace des projets, les années d'expérience et les multiples recherches qui s'y rattachent, la société enregistre toujours beaucoup d'échecs dans la réalisation des projets (Cooke-Davies, 2002; Dvir et al., 1998; Pinto & Mantel, 1990). C'est-à-dire, bon nombre de projets dépassent le budget alloué à la réalisation, d'autres projets ne respectent pas la date de

livraison, on dénombre aussi l'absence de qualité des produits livrés puis l'insatisfaction des différentes parties prenantes (Clarke, 1999; Flyvbjerg, Skamris Holm, & Buhl, 2003; Hodgson & Cicmil, 2007; Morris, 2010; Pinto & Winch, 2016; Pollack, Biesenthal, Sankaran, & Clegg, 2018).

Fort de ce constat, plusieurs acteurs dénotent cette situation et attirent l'attention de la communauté sur les dangers auxquels le domaine s'expose en approuvant systématiquement ces connaissances qualifiées de bonnes pratiques de gestion de projet sans tenir compte de l'importance des questions d'ordre politiques et éthiques (Cicmil & Hodgson, 2006a). Particulièrement, les chercheurs des sciences sociales soulignent la négligence de la prise en compte des aspects politiques, sociaux et éthiques dans la mise en œuvre et dans la recherche théorique. Ils assument que « la gestion de projet est un processus politique et social extrêmement complexe » (Hodgson & Cicmil, 2007, pp. 142, Traduction libre). Cette vision donne une autre orientation à la gestion de projet. Ainsi, un défi illuminant s'attise au sein de la recherche sur les projets et leur gestion laissant la place à « un débat international de longue date » (Hodgson & Cicmil, 2007, p. 144) sur la pertinence des connaissances théoriques et pratiques disponibles et nécessaires pour le domaine. Il s'agit d'un défi d'orientation qui ouvre la voie à la création du mouvement « Making Projects Critical » pour rendre les projets critiques. Ce mouvement de chercheurs universitaires et praticiens repousse les limites de la recherche en gestion de projet en remettant en question plus sévèrement les fondements du projet, comme une entité construite, universelle associée à une rationalité techniciste et instrumentale d'une idéologie du contrôle pour l'ouvrir vers « une forme d'organisation du travail polyvalente, flexible et prévisible » (Hodgson & Cicmil, 2006b, pp. 29, Traduction libre). Le mouvement priorise les perspectives critiques pour combler les lacunes qui existent entre la recherche en gestion de projet, autrefois basée sur une tradition amplement fonctionnaliste issue de la conception de l'ingénierie et des perspectives surtout positivistes (Hodgson & Cicmil, 2016a). Il souligne le besoin d'un approfondissement des théories de la gestion de projet avec le soutien de plusieurs auteurs et l'appui du mouvement « Rethinking project management » pour repenser la gestion de projet. Ces chercheurs proposent l'analyse des projets avec des perspectives alternatives qui incluent les aspects politiques et éthiques avec une approche réflexive et incarnée pour la gestion de projets (Hodgson & Cicmil, 2006a). C'est-à-dire que la gestion de projet a

besoin de légitimer les formes de connaissances ignorées comme la créativité, l'autonomie, le pouvoir, l'oppression, l'aliénation, la discrétion et autres pour dépasser les connaissances fondées sur des normes universelles standardisées établies par des institutions du domaine (Hodgson et Cicmil, 2007). Ainsi, l'adoption des perspectives critiques pour analyser les projets a permis d'engager un discours ou une rhétorique de légitimation qui soutient les environnements sociaux et politiques des parties prenantes influentes (Gauthier & Ika, 2012; Hodgson & Cicmil, 2007). Dans le même ordre d'idées, l'analyse des projets et leur gestion ont beaucoup évolué pour donner une compréhension plus large à la gestion de projet.

Ainsi, pour contribuer à une compréhension approfondie des projets, plusieurs chercheurs proposent d'observer les projets en tant que pratiques afin d'examiner ce qui est réellement fait lorsqu'on parle de gestion de projet (Blomquist, Hällgren, Nilsson, & Söderholm, 2010; Blomquist & Lundin, 2010; Hällgren & Söderholm, 2010; Linehan & Kavanagh, 2006). Avant de poursuivre, il est important de présenter brièvement deux approches utiles pour la gestion de projet et particulièrement pour la compréhension de l'approche du projet en tant que pratique. Ces deux approches penchent vers une vision descendante (top-down) et sont l'approche structurelle et l'approche processus (Hällgren & Söderholm, 2010). Pour ces auteurs, « Une approche structurelle est attentive aux étapes et aux remèdes prédéterminés » et « une approche processus est plus orientée vers les processus organisationnels longitudinaux et les comportements interhumains, mais toujours d'un point de vue organisationnel et principalement à travers des entretiens et des études de cas » (Hällgren & Söderholm, 2010, pp. 353, Traduction libre). Dans ces approches, les solutions visées pour la gestion de projet sont prédéterminées d'une part et d'autre part, elles sont guidées vers l'aspect organisationnel, ce qui apporte peu de compréhension sur la pratique concrète des projets (Hällgren & Söderholm, 2010). Donc, pour aboutir à des connaissances au-delà des prescriptions promues par ces deux perspectives, il s'avère intéressant d'aborder les projets en tant que pratique (Blomquist et al., 2010; Cicmil & Hodgson, 2006b; Hällgren & Söderholm, 2010).

L'approche du projet en tant que pratique s'insère dans le débat de la recherche en sciences sociales pour rehausser la pertinence de la recherche en gestion de projet (Blomquist et al., 2010). Elle s'appuie sur les trois concepts suivants : praxis qui fait référence aux actions menées sur un projet dans les relations et situations liées aux différentes tâches (ce qui est fait) y compris

les outils nécessaires; le praticien qui indique la personne qui mène (qui fait) l'action (praxis) et les pratiques qui désignent les connaissances, les normes, les règles et les différentes traditions et routine qui permettent aux praticiens d'agir (comment le praticien doit faire) dans les situations inhérentes à un projet (Blomquist et al., 2010; Fortune, White, Jugdev, & Walker, 2011; Jarzabkowski, 2003; Whittington et al., 2003). Les concepts : praxis, praticien et pratiques sont intimement liés lors de la gestion de projet. Cependant les concepts praxis et pratiques prêtent à confusion dont la nuance pour bien distinguer la pratique de la praxis montre que les deux concepts ne couvrent pas les mêmes aspects pour l'exécution des projets. La pratique s'attache à l'observation et la concrète participation, alors que la praxis est reliée à des valeurs qui ne sont pas absolument palpables ou associées à des fonctionnements qui ne s'analysent pas de façon tangible, mais offre les moyens pour penser à la pratique à travers l'action. (Rozier, 2014). Les actions sont menées par le praticien, car il est responsable de prendre les bonnes décisions en se basant sur les meilleures pratiques disponibles dans la documentation commune à toutes les organisations ou dans les pratiques privilégiées par l'entreprise ayant d'expériences antérieures. Alors, l'analyse des projets en tant que pratiques se focalise sur les actions, les activités, les expériences et les outils mobilisés par les gestionnaires pour réaliser le projet (Hällgren & Söderholm, 2010). Dans ce courant, la recherche est plus accentuée sur les praticiens, gestionnaires, leur action globale et leur relation avec les parties prenantes lors de l'accomplissement des résultats du projet. Donc, les parties prenantes sont conçues comme une entité de gestion dont les praticiens sont responsables de bien gérer pour aboutir au résultat final.

Pour Blomquist et ses collègues, l'approche du projet en tant que pratique pose deux défis dont le premier concerne la nature des observations et leur pertinence pour la compréhension des projets : « c'est le défi de la pertinence », c'est-à-dire le défi « de définir et de décrire des contextes pertinents pour les études basées sur la pratique ; pour définir où aller pour les observations et jusqu'où aller une fois dans le contexte » (Blomquist et al., 2010, pp. 10, Traduction libre). Ainsi, le contexte est très important, car la pratique se déroule dans un contexte culturel et social susceptible d'influencer les actions du projet. Or, le deuxième défi « est de lier les données d'actions quotidiennes à des observations intégrées et synthétisées qui ont une valeur au-delà des observations indépendantes des microprocessus » c'est, « le défi de modèle » (Blomquist et al., 2010, pp. 12, Traduction libre). Donc, l'approche pratique nécessite

une recherche capable de transcender les observations individuelles pour aboutir à des conclusions générales utiles pour l'approfondissement des connaissances dans le domaine de la gestion de projet (Blomquist et al., 2010; White & Fortune, 2002).

Pour faire avancer la recherche scientifique dans la discipline de la gestion de projet et contribuer au développement des connaissances théoriques et l'approfondissement de la pratique, Geraldi et Söderlund (2018, p. 55) proposent « la notion d'études de projet pour mieux appréhender le statut de notre domaine » [traduction libre]. Cette notion d'études de projet résulte du fait qu'il y a une grande diversification de recherche scientifique et de pratiques dans le domaine de la gestion de projet. C'est-à-dire que les recherches en gestion de projet ont évolué d'une tendance de perspectives techniques, d'ingénieries et constructions (Pollack & Adler, 2015) vers les apports sur les relations interpersonnelles à des connaissances plus stratégiques : comme l'alignement, l'évaluation, l'amélioration, etc. (Crawford, Pollack, & England, 2006) et des perspectives d'organisation plus larges et générales (Padalkar & Gopinath, 2016; Pollack & Adler, 2015) pour comprendre davantage et gérer les projets. Ainsi, le domaine englobe les types de recherche déterministe (analyse prescriptive), la recherche d'explications ou les études empiriques (établir des liens entre les variables), la recherche non déterministe (sur les aspects comme la complexité) et les thèmes généraux sur la gestion de projets (Padalkar & Gopinath, 2016) pour mieux étudier les projets.

Donc, les études de projet représentent un « cadre aux études, dans, sur et autour des projets » et « elles ne proposent pas une perspective alternative sur les projets, mais appellent à la place à un champ de recherche inclusif et intégratif pour toutes les perspectives, favorisant un dialogue et un débat dynamiques qui accueillent des opinions et des perspectives différentes » (Geraldi & Söderlund, 2018, pp. 55, Traduction libre).

Pour développer ce cadre, les auteurs s'appuient sur le fondement des recherches récentes pour identifier le niveau d'analyse et le type de recherche scientifique comme des éléments indispensables pour l'étude et la pratique des projets. Ils relèvent que la recherche dans le domaine de la gestion de projet se préoccupe de différents niveaux d'analyse allant de projets individuels sur des préoccupations micro, méso à macro et de différents types de recherche scientifique en fonction des intérêts des chercheurs (Geraldi & Söderlund, 2018). Ainsi, les

auteurs indiquent que le niveau d'analyse micro fait référence aux individus et équipes dans le projet, alors que le méso est centré sur le projet et le niveau macro comprend tout ce qui est autour du projet, ou ce qui exprime les solutions pour l'organisation et pour la société. Ils se basent sur trois types de recherche selon « les lentilles des trois intérêts humains profondément enracinés proposés par Habermas ». Il y a d'abord, la tradition positiviste traditionnelle (type 1) qui a pour intérêt de trouver des solutions aux problèmes de projet. Ensuite, la recherche interprétative (type 2) dont l'intérêt est de comprendre profondément les situations sans nécessairement trouver des solutions. Puis, la recherche émancipatrice (type 3) qui a un intérêt de « désir pragmatique de changements dans le statu quo par la réorganisation des contradictions inhérentes donnant la parole aux minorités tout en s'attaquant aux grands problèmes économiques et sociaux ». (Geraldi & Söderlund, 2018, pp. 56, Traduction libre). Donc, c'est l'intérêt technique qui prévaut dans la recherche de type 1, la prédiction et le contrôle dans la recherche d'explication causale pour les processus à tendance pragmatiques et pour le succès des projets. La recherche de type 2 est soutenue par un intérêt profond pour la pratique, le chercheur a une tendance critique, mais se concentre sur la compréhension des systèmes sociaux pour l'application empirique des projets pour contribuer au développement théorique dans le domaine. L'intérêt humain de l'émancipation est au cœur de la recherche du type 3, le chercheur milite pour la réflexion critique en conciliant la recherche du changement du statu quo avec la compréhension des réalités qu'il détient de la pratique pour contribuer au développement de façon pragmatique. C'est-à-dire qu'il y a la présence de la recherche du type 1 et du type 2, car le chercheur est plus actif dans la société et comprend profondément la pratique à travers ces activités et remet en question les théories afin de les repenser pour contribuer au changement et au développement de la théorie en gestion de projet et au-delà du domaine de la gestion (Geraldi & Söderlund, 2018). Ainsi, la recherche du type 3 dans le cadre des études de projets implique une application pragmatique sur les projets.

À travers ce cadre des études de projets, Geraldi et Söderlund (2018) soulignent la réflexivité scientifique en gestion de projet et encouragent les chercheurs à plus de conscience dans l'orientation, l'intérêt et la nature de leurs recherches, ainsi que le type de connaissance qu'ils souhaitent apporter pour le domaine de la gestion de projet. Dans le même cadre, les auteurs considèrent

La recherche comme un processus social et positionnent ainsi les chercheurs du projet et leurs choix de recherche au centre des études de projet. Trois choix de recherche centraux sont: ce qu'il faut étudier dans les contextes de projets, c'est-à-dire quel niveau d'analyse explorer et quel objet d'analyse; pourquoi étudier, c'est-à-dire quel type de connaissances est produit et comment cela contribuera-t-il au domaine; et enfin, à partir des deux premiers, comment étudier les aspects (ontologiques, épistémologiques et méthodologiques) et les enjeux relatifs aux projets. (Geraldi & Söderlund, 2018, p. 56) [traduction libre].

Le pragmatisme est donc au cœur de la description de Geraldi et Söderlund (2018). Donc, la recherche dans cette thèse est orientée vers l'intérêt pragmatique sur les aspects de type de projet relativement négligés dans le domaine de la gestion de projet. L'attention est ainsi portée sur la compréhension des faits axés sur les projets d'événements. C'est-à-dire la compréhension explicite des aspects spécifiques à la gestion de projet événementiel dans la gamme des projets.

Vu la grande diversité des recherches et pratique de gestion de projet en général et les différentes formes de projets événementiels en particulier, cette thèse s'insère dans le courant des « études de projet » (Geraldi & Söderlund, 2018) en gestion de projet afin d'étudier l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels culturels hors des métropoles. Ainsi, le cadre étendu de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) est retenu pour analyser et comprendre comment l'intégration des principales parties prenantes fonctionne dans les projets événementiels en contexte de COVID-19. La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est d'une grande utilité pour la recherche dans le domaine de la gestion de projet (Barondeau & Hobbs, 2019), car elle expose l'existence de la diversité des grandeurs dans la société et elle est souvent mobilisée pour analyser les sociétés complexes dans les relations d'accord et de désaccord entre les membres de ces sociétés.

Cette recherche est bien positionnée sous le parapluie du courant des études de projet dans le domaine de la gestion de projet. Elle aborde expressément le contexte des projets événementiels pour contribuer à la compréhension des projets d'événements affectés ces dernières années par d'innombrables problèmes. En outre, cette thèse a consacré une bonne partie aux réalités engendrées par la pandémie de la COVID-19, car la crise sanitaire a particulièrement affecté les

projets événementiels à travers le monde laissant transcender une image évidente de l'intégration des parties prenantes perçue le long de la recherche. Les aspects de la COVID-19 abordés dans la recherche montrent la pertinence de la crise sur les parties prenantes à intégrer à cause des nouvelles adaptations opérées dans l'écosystème événementiel pour la continuité des choses qui sont amplement confirmées par la théorie de la justification dans le contexte de la gestion de projet. Ainsi, le contexte de la gestion des projets événementiels positionné dans le courant des études de projet de cette thèse représente une opportunité de recherche future pour l'approfondissement des connaissances sur les projets événementiels dans le domaine de la gestion de projet.

Introduction

Les événements et la gestion des projets événementiels ont toujours été au cœur de l'histoire des accomplissements et des célébrations des êtres humains depuis les temps ancestraux. Ils rassemblent les participants de plusieurs horizons pour des présentations bien déterminées (Scale, 2023). Ce sont des présentations et des manifestations culturelles ou sportives réputées pour leur esprit festif, destinées à partager en toute simplicité des moments de plaisir intense dans un espace convivial (Québec, 2019). Ils sont aussi organisés par les multinationales pour faire la promotion des nouveaux produits (Apple, 2019). Les événements (conférences) sont également réalisés pour souligner le rôle des grandes organisations afin de présenter leur contribution dans le développement des nations (ONU, 2015). Ils permettent de marquer l'honneur à des nations par des activités unificatrices (SODEC, 2021). Ce sont des activités importantes qui permettent de sensibiliser sur des faits de la société et favorisent les collectes de fonds (Unicef, 2019).

Au cours des quarante dernières années, les chercheurs se sont intéressés à la recherche sur les événements et la gestion de projets événementiels dans le domaine du tourisme, en particulier l'étude des événements de grande envergure (Heenan, 1978). La recherche s'est alors intensifiée dans plusieurs domaines, dont la gestion, l'anthropologie et le tourisme (Tara-Lunga, 2012). Elle offre de potentielles opportunités aux chercheurs du domaine de la gestion de projet. L'implication des chercheurs du domaine de la gestion de projet est essentielle à la recherche dans le domaine de l'événementiel. L'un des principaux enjeux est le rôle d'amélioration que la gestion de projet peut jouer dans les différentes phases d'exécution d'un événement, car les chercheurs de la gestion de projet considèrent les événements comme des projets (Allen et al., 2022; Benghozi, 2006; Claveau, 2005, 2015; Reusch & Reusch, 2013; Tobelem, 2023; Vauclore, 2009). Plusieurs auteurs du domaine des événements ont souligné la nécessité de l'application de la gestion dans l'accomplissement des événements (Andersson & Getz, 2008; Bevolo & Amati, 2023; Clarke & Jepson, 2011; Getz, Andersson, & Carlsen, 2010; Heenan, 1978; Jeninah Christia, 2016; Kelly & Fairley, 2018; Lade & Jackson, 2004; Okech, 2011; Semenchuk & Nechyt, 2021; Wallace & Michopoulou, 2023). Alors, l'intégration des connaissances de la gestion de projet est d'une importance capitale pour la compréhension des événements.

Les événements sont des moments de rassemblement des personnes dans un but spécifique (Carter, 2007). Ils regroupent de multiples parties prenantes, dont leur implication, et leur gestion détermine d'une part le succès ou l'échec des événements et d'autre part contribue à la durabilité des organisations (Getz & Andersson, 2010). Les parties prenantes des événements jouent un rôle capital dans l'acceptation et la mise en œuvre des événements (Heenan, 1978; Lade & Jackson, 2004). Ils interviennent dans les événements en qualité de participants, de partenaires et de clients pour valoriser et rehausser la notoriété des événements (Andersson & Getz, 2008; Aubé et al., 2014).

Le contexte d'organisation des événements a beaucoup changé ces trente dernières années, actuellement les gens sont plus réceptifs aux conditions de santé et de sécurité causées par des problèmes d'intoxication alimentaire et des attentats qui guettent le jour des événements (Donaldson, 2019a). Plusieurs fusillades répétitives abondent les lieux des événements et provoquent les situations macabres (Kreps, 2023). Les attaques impérieuses sur les festivals créent la confusion totale (Dao, Brisson, & Augry, 2023). Du côté des administrations publiques, les lois qui n'existaient pas avant sont votées pour cadrer et règlementer les événements (Marquis, 2013), ce qui les rend de plus en plus complexes de la planification jusqu'à la gestion post-événementielle. Également, les organisateurs sont désormais assujettis à obtenir plusieurs autorisations avec plusieurs instances gouvernementales et se conformer à des obligations de tous les paliers du gouvernement (Claveau, 2015). De même, les changements climatiques provoquent des conditions météorologiques de surprise irréversible sur la tenue des événements en les exposant à des situations de chaos difficile à gérer pour les gestionnaires avertis et expérimentés. Ces surprises de la nature ont d'énormes répercussions sur les ressources humaines, matérielles et financières (Sabourin, 2017). Aussi, le facteur contextuel de pandémie comme la flambée de la maladie à coronavirus 2019 (OMS, 2020a) a engendré le report et l'annulation sans équivoque des événements de tous genres à des dates indéterminées dans l'objectif d'empêcher le rassemblement des personnes afin d'éviter la propagation du virus et de prévenir l'augmentation de nouveaux cas de COVID-19 dans tous les coins de la planète (QMI, 2020a). Ces directives irrévocables s'appliquent incontestablement à tous les projets événementiels, dont les organisateurs, et les partenaires n'ont guère d'autre choix que de suivre les consignes gouvernementales (Boulianne & Bergeras, 2020). Ainsi, la réalisation des projets

événementiels nécessite la considération et la connaissance de tous ces paramètres indispensables pour la gestion des événements. Alors, l'étude des projets événementiels devient une priorité de telle sorte que le besoin en matière de connaissance et en ce qui concerne les compétences spécifiques en gestion de projet se précise. D'ailleurs, le métier de gestionnaire de projets événementiels commence à prendre de l'ampleur et la gestion de projets événementiels est maintenant enseignée dans les universités (Aubé et al., 2014). Il est donc essentiel d'entreprendre une étude exploratoire de l'état des connaissances dans le domaine de la gestion de projet événementiel (GPE) afin de pouvoir y contribuer.

À la suite de la recension des écrits, très peu d'études abordent la gestion de projet événementiel dans le domaine de la gestion de projet. Bien qu'il existe quelques études axées sur les événements dans d'autres disciplines, il n'existe actuellement pas encore de consensus sur plusieurs aspects dans la communauté des chercheurs. Ce sont les aspects tels que la définition d'événement, les types d'événements, l'identification des parties prenantes des événements, etc. Tara-Lunga (2012, p. 771) précise que « malgré les arguments et le modèle élaboré les chercheurs soulignent l'absence d'une délimitation claire entre les différentes catégories, chaque événement dépendant de la manière subjective de son interprétation » [traduction libre]. Elle évoque aussi la nécessité de recherches empiriques. De plus, la documentation savante sur la gestion de projet événementiel ne traite pas particulièrement de l'intégration des parties prenantes dans la gestion des projets événementiels et encore moins dans les régions situées hors des métropoles. Alors, cette recherche exploratoire de nature qualitative se propose d'étudier comment les gestionnaires intègrent les parties prenantes principales dans la gestion des projets événementiels en contexte de COVID-19 afin de comprendre le processus et les conditions qui s'y rattachent. L'étude repose sur les projets événementiels impliquant différentes parties prenantes dans les régions hors métropoles.

Cette thèse est subdivisée en sept chapitres : le premier chapitre aborde la problématique générale et le deuxième présente la problématique spécifique. Le troisième propose le cadre théorique de l'étude et le quatrième chapitre est consacré à la démarche méthodologique qui expose le détail des éléments de méthodes adoptées dans cette recherche. Le cinquième chapitre s'attarde à la présentation des résultats et le sixième expose l'analyse des données de la thèse. Puis, le dernier chapitre présente la discussion avec la contribution au champ de la gestion des

projets événementiels, la contribution théorique au cadre de la justification de Boltanski et Thévenot et les implications pratiques. Finalement, une conclusion générale fait le retour sur la rigueur, les limites et les pistes de la recherche.

Chapitre 1

Problématique générale

Les événements et principalement la gestion de projet événementiel sont désormais indispensables pour les activités des entreprises publiques, privées et les organisations à but non lucratif. Ils constituent des moments prisés qui permettent à l'être humain de participer ou de suivre avec plaisir des prestations de personnalités artistiques, culturelles ou professionnelles de tous domaines. La problématique relativement exhaustive de cette étude touche l'ensemble des aspects du sujet dans l'objectif de comprendre les notions indispensables du thème pour déterminer les concepts pertinents de la problématique spécifique. Donc, le présent chapitre attire l'attention sur six enjeux majeurs : 1) la rencontre du public et le rapprochement, 2) l'attractivité touristique des événements, 3) la fréquentation des événements, 4) les fusillades et autres drames meurtriers, 5) l'annulation de la prestation de l'artiste phare de l'événement et enfin, 6) le contexte sanitaire lié à la pandémie de COVID-19. Le rassemblement des parties prenantes représente l'enjeu transversal de cette problématique.

1.1 La rencontre du public et le rapprochement

Plusieurs entreprises publiques, privées et les organisations à but non lucratif passent par le canal des événements pour rencontrer leur public et être plus proches des groupes cibles. Ce canal représente le bassin qui permet de joindre la majorité des parties prenantes. Ainsi, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) organise jusqu'à 1500 événements par année qui rassemblent plusieurs représentants de différents pays (OCDE, 2023). Ce sont des événements (conférences) périodiques qui regroupent les acteurs impliqués dans des domaines ciblés pour atteindre les objectifs de mise en place de politiques meilleures pour une vie meilleure (OCDE, 2019). Alors, l'Organisation des Nations unies (ONU) planifie des séries d'événements riches en activité pour célébrer des années particulières qui procurent un sens à l'existence de l'organisation et de ses collaborateurs (ONU, 2015). Par exemple, l'ONU a célébré en 2015 la 70e année de l'existence de l'organisation sous la couverture d'une gamme variée d'activités comme l'exposition de sélection de photographies et images, concerts, vaste campagne sur les réseaux sociaux, inaugurations artistiques, etc. Dans l'ensemble, l'événementiel est au

cœur des mesures prises par l'organisation pour vulgariser ses actions à travers le monde par des conférences, sommets et forums (ONU, 2022). L'ONU se sert également des événements pour la prise de décision, par exemple, la 78^e session de son Assemblée générale trace la voie des objectifs à atteindre selon l'agenda d'ici 2030 (ONU, 2023b). Quant aux entreprises privées, les multinationales font des événements, l'apanage de grandes promotions pour convaincre et vendre leurs nouveaux produits afin de gagner la confiance des consommateurs et des travailleurs (OIT, 2019). En effet, ces grandes organisations se basent sur les projets événementiels pour maintenir le dynamisme de leurs activités. C'est-à-dire que les organisations programment des événements de tous genres ou saisissent les opportunités d'être un partenaire pour promouvoir ou mettre à jour leur connaissance, diffuser la portée de leurs activités et de leurs projets. Les événements sont également les moments de prise de décision entre les dirigeants politiques de plusieurs pays (CEDEAO, 2023; EU, 2023; OIF, 2023; ONU, 2023a; OOAS, 2023).

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit un événement comme un rassemblement de masse planifié ou spontané qui attire un nombre de participants susceptibles de solliciter des ressources en matière de planification et d'action de la part de la communauté ou du pays hôte (OMS, 2016b). Elle organise chaque année plusieurs événements sous forme de campagnes, de journées ou de semaines mondiales pour sensibiliser la population sur le plan international autour des questions de santé (OMS, 2023). L'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) organise aussi des événements qui regroupent les responsables mondiaux, les acteurs du domaine pour la sauvegarde des pratiques de l'éducation, de l'art et de la culture (UNESCO, 2023). Le concept de rituels et événement festifs est abordé par l'UNESCO pour démontrer que les événements font partie des ressources culturelles qui contribuent à l'épanouissement des humains et leur interdépendance avec les ressources naturelles (UNESCO, 2019). Pour le Fonds des Nations unies pour l'enfance (originellement nommé Fonds d'urgence international des Nations unies pour l'enfance a toujours gardé son acronyme : Unicef), les événements sont des activités importantes pour l'organisation (Unicef, 2023). Depuis toujours, les événements spéciaux organisés sous la bannière de l'Unicef regroupent des personnes participant à des collectes de fonds pour les programmes de l'organisation (Unicef, 2019). Cela signifie qu'il y a un lien entre les événements et les ressources financières de l'organisation, car l'Unicef est toujours en quête de nouvelles initiatives d'événements (Unicef, 2019). Donc, il est

possible que la croissance des événements augmente les revenus monétaires de l'organisation et puisse élargir ses services.

1.2 L'attractivité touristique des événements

Dans le contexte touristique, les événements servent à renforcer l'attractivité des villes (OECD, 2009). Ils participent à l'accroissement du nombre de visiteurs et de touristes, car le prestige de certains événements donne envie aux parties prenantes de choisir cette destination touristique pour vivre les impressions visuelles, les goûts (restauration) et les sons culturels du milieu (OECD, 2009). Les événements culturels et festivals attirent les touristes et visiteurs en offrant des activités et des expériences exceptionnelles pour le tourisme culturel considéré comme levier économique (Tourisme, 2015). De plus, « les événements peuvent aussi être un facteur utile de relance de l'économie » (OECD, 2009, p. 54). Par ailleurs, les événements culturels favorisant le tourisme regroupent les activités suivantes : les foires communautaires, les marchés locaux, les reconstitutions historiques, les visites d'usines, les festins des récoltes, les festivals de musique, de théâtre, de films, de gastronomie, les programmes d'interprétation, les pow-wow, les amuseurs de rue, etc. (Culturel, 2012). Ces événements ont un impact positif sur l'expérience des touristes. Ils peuvent participer à la valorisation de l'identité culturelle des localités, c'est-à-dire que les événements et festivals peuvent être axés sur le patrimoine humain (matériel et immatériel), agricole et industriel, sur la littérature, sur l'histoire naturelle, sur les arts médiatiques, sur les arts multidisciplinaires, sur les arts de scènes, sur les arts visuels, sur une boisson ou sur la gastronomie du milieu (Culturel, 2012).

1.3 La fréquentation des événements

Bien que les événements constituent les moments spéciaux très prisés qui offrent l'espace idéal de contact et d'échange face à face entre les différentes parties prenantes, il est frappant que depuis plus d'une décennie, les événements enregistrent des taux de fréquentation de plus en plus bas. Par exemple, en 2013, les revenus de billetterie en arts de la scène du Québec ont connu une baisse de 14% par rapport à 2012 (Fortier, 2014). Dans la même année, les chansons anglophones; les spectacles de comédie musicale et de music-hall; les spectacles de cirque et de magie ont connu respectivement de fortes baisses de participation de -26%, -43 % et -43 % (Fortier, 2014). À cela, s'ajoute la disparition de certains événements, par exemple: le festival «

Buckingham en fête est mort » après la 25^e édition malgré la volonté et la détermination des responsables (Sabourin, 2017). De même, « la Ville de Québec met fin à l'aventure du Moulin à images », car en 2008, le taux de fréquentation du spectacle gratuit du Moulin à images a dégringolé d'un record de 600 000 participants à un public d'environ 70 000 personnes pour l'année 2012 (Boissinot, 2013). Il faut noter que ces deux événements qui sont morts ont lieu dans les villes qui ne se situent pas dans les cinq villes en importance au Canada (City.com, 2019). Cet aspect d'événement hors des métropoles pourrait avoir une relation avec la fermeture pure et simple de ces événements. Cependant, nous ne recensons aucune étude sur de pareils événements situés hors des métropoles à cette étape de notre recherche. De plus, un rapport récent sur les événements en France relève que l'absence relative d'événement répondant aux besoins des parties prenantes dans certaines régions métropolitaines provoque un désavantage de ces régions par rapport à d'autres grandes villes (OECD, 2009). Il serait intéressant de les analyser en profondeur pour connaître les raisons du sort desdits événements.

1.4 Les fusillades et autres drames meurtriers

À New York, il n'est plus possible d'organiser aujourd'hui après 50 ans certains événements plein air, partageant « l'esprit peace and love » comme le festival Woodstock de 1969 qui a regroupé plus de 500 000 personnes pour des enjeux de sécurité (Donaldson, 2019b). Ce festival était organisé sur une ferme de Bethel, mais en 2019 aucun propriétaire de ferme ne désire accueillir un tel événement à nouveau à cause de la sécurité sanitaire et aussi des attentats et fusillades répétés sur les lieux d'événements (Donaldson, 2019a). Le problème de la sécurité sanitaire pourrait obtenir d'autres interprétations, puisque l'OMS se propose de rendre les événements internationaux aussi sûrs que possible en ce qui concerne les risques sanitaires afin de favoriser les retombées positives pour la santé publique (OMS, 2016a). Elle est une référence dans le domaine de la santé publique pour les parties prenantes nationales et internationales qui prennent part à un événement de grande envergure. Mais, les principales raisons de réticences de cet événement de grande envergure découlent de la fusillade sur la foule de 2017 qui a fait 58 morts à Las Vegas lors d'un concert de musique country; celle de 2015 qui fait 90 morts lors d'un concert de « group Eagles of Death Metal » dans la salle du Bataclan, etc. (Donaldson, 2019a). De plus en 2023, plusieurs attaques à l'arme et affrontements violents se sont commis lors des événements laissant le public perplexe à la fréquentation des lieux d'événements. Une fusillade a

provoqué sept blessés à Boston aux États-Unis à une intersection lors du défilé du festival caribéen le 26 octobre (AFP, 2023). L'attaque du 7 octobre sur le festival de musique techno Tribe of Nova de Réim en Israël a fait plus de 260 morts exécutés par massacre des combattants du Hamas (Dao et al., 2023). En août, neuf personnes sont blessées pendant l'affrontement violent entre les participants du festival érythréen à Toronto (Saba, 2023). Quatre personnes sont blessées à l'arme blanche en juillet lors d'une bagarre sur le Festival de la République dominicaine à Montréal (Ouellette-Vézina, 2023). Lors du festival électro Beyond Wonderland en juin dans l'État de Washington, deux personnes sont tuées et trois blessées par balles à l'extérieur des lieux provoquant l'annulation de la deuxième journée de l'événement (Kreps, 2023).

1.5 L'annulation de la prestation de l'artiste phare de l'événement

D'autres événements sont confrontés à des annulations de dernières minutes. En effet, les organisateurs sont contraints d'annuler les événements pour des situations imprévisibles de la vie qui arrivent aux vedettes (artiste, conférencier, acteur, sportif, etc.) principales malgré la vente des billets et la mise en place de toute la logistique (Bebert, 2019; Boulianne, 2021; Dolbec, 2019; Lacroix, 2022; Mongrain, 2023; Samson, 2020). C'est-à-dire, lorsque la personne très connue du public qui occupe une place capitale dans la tenue de l'événement est dans l'incapacité de se présenter à l'événement, alors automatiquement l'événement est annulé, car la prestation de la personnalité principale n'aura plus lieu. Par exemple, le traitement d'ulcère gastroduodéal de Bruce Springsteen a contraint l'artiste à annuler son spectacle du 20 novembre à Montréal et les autres de sa tournée de 2023 dont le tout sera reporté pour l'année 2024 (Nouvelles, 2023). Christine and the Queens, artiste français a annulé en octobre toutes les dates de spectacles du reste de l'année 2023 pour des raisons liées à la santé pendant que l'auteur-compositeur-interprète était attendu à Montréal pour sa tournée mondiale (Presse, 2023). Plusieurs spectacles de la tournée mondiale Courage de Céline Dion de février, mars, avril et d'été 2023 sont annulés et reportés pour l'année 2024 (Dion, 2022-2023).

Par ailleurs, la star de musique Céline Dion a annoncé à travers une petite vidéo sur les réseaux sociaux en 2019 son obligation d'annuler deux spectacles au Québec parce qu'elle « souffre d'un virus à la gorge qui l'empêche de pouvoir chanter » (Dolbec, 2019). Ainsi, la chanteuse s'exprime

à ses milliers de fans en ces termes, « Vous savez, pour moi, c'est beaucoup plus difficile de annuler un spectacle que d'en faire un (...) je suis désolée de vous décevoir (...) J'ai été frappé par un virus à la gorge (...) et merci de croire en moi... »; alors, les spectacles du 4 et 5 octobre 2019 prévus au Centre Bell sont reportés pour le 18 et 19 février 2020 (Dolbec, 2019). Également, dans sa tournée d'adieu « Farewell Tour » aux États-Unis, la superstar britannique, interprète de Rockman, Elton John a annulé le vendredi 25 octobre un concert qui devait se tenir le samedi 26 octobre 2019, à Indianapolis, aux États-Unis à la suite du décès de sa belle-mère Gladys Furnish, la mère de son époux David Furnish qui faisait partie de sa vie depuis plus de 25 ans (Bebert, 2019). Donc, « Pour des raisons médicales, le concert d'Elton John prévu ce soir, samedi 26 octobre 2019, au Bankers Life Fieldhouse a été reprogrammé au 26 mars 2020, a informé un communiqué de la salle de concert où devait avoir lieu le show. » (Bebert, 2019). En effet, la prestation n'aura pas lieu, donc, les spectateurs ayant acheté le billet pour assister au concert ne pourront pas participer à l'événement. Alors, comment les gestionnaires gèrent-ils cette situation? Peut-on changer la vedette principale? Comment les gestionnaires contrôlent-ils cette situation pour transmettre l'information aux multitudes parties prenantes (spectateurs, membres du comité d'organisation, impresario, partenaires, responsable du site d'événement) intervenant dans cet événement? Qui sont les parties prenantes les plus impactées. Absolument, cette situation implique une action immédiate de la part des gestionnaires. Bien que l'événement soit reporté à cinq mois plus tard, la situation engendre d'autres coûts et un effort de travail supplémentaire. La question est de savoir si toutes les parties prenantes seront encore disponibles et présentes pour la reprise de l'événement et en particulier les partenaires. Donc, la gestion des événements constitue un type de projet particulier qui demande un engagement accru des gestionnaires pour l'accomplissement du jour J de l'événement. C'est-à-dire que les gestionnaires gèrent un niveau élevé de situations imprévues. Autrement dit, en plus des risques généraux de tous les projets, les événements présentent des situations inattendues dont, une prompte approche de solution est nécessaire pour le bien-être, la compréhension et le respect des uns et des autres. Dans le même ordre d'idées, les parties prenantes ayant patienté pendant cinq mois ne pourront pas assister à l'événement de l'interprète de Rockman, Elton John reporté à la date du 26 mars 2020 jusqu'à nouvel ordre à cause de l'écllosion de la maladie à coronavirus 2019 dans le pays et à travers le monde entier, car tous les événements du mois de mars, avril et plus ont été reportés ou annulés (Labrèche, 2020). Par exemple, toutes les tournées prévues pour la période de mars

de Live Nation ont été reportées, Rage Against the Machine a suspendu ses tournées, la tournée anglaise du groupe Fly Pan Am a été annulée de même que la tournée française d'Iggy Pop et au Canada les concerts Best Coast, Neffex et les spectacles de Zola, de Gallant, etc. sont annulés, alors que les concerts Geoffroy au Théâtre Corona, d'Elton John au centre Bell, de Drama au ministère et bien d'autres sont reportés (Labrèche, 2020). En grosso modo, tout est relativement arrêté dans le monde événementiel pendant la période d'alerte de la pandémie du COVID-19.

1.6 Le contexte sanitaire lié à la pandémie de COVID-19

Les événements font partie de l'un des secteurs d'activités les plus touchés par la pandémie mondiale du COVID-19, car l'application de la distanciation sociale implique l'interdiction de rassemblement d'un nombre important de personnes (OCDE, 2020). Bien que la pandémie ait sévi dans tous les secteurs d'activités, les événements sont parmi les premières activités suspendues par les gouvernements dans l'objectif d'avoir un impact hâtif sur le risque de propagation lorsque les troubles causés par la COVID-19 ont commencé par faire surface (OCDE, 2020). De même, le monde des événements est particulièrement pris avec la situation puisqu'il fait partie des dernières activités qui seront relancées dans la foule des secteurs touchés tels que raisonnés par certains acteurs comme Robert Lepage qui indique que « les arts de la scène seront les derniers à se remettre » de cette situation de flou engendré par la COVID-19, mais il ne doute pas de la présence des spectateurs aux événements (Radio-Canada, 2020). Alors, comment les sociétés mondiales sont-elles arrivées à cet arrêt forcé inopiné du déroulement de la vie normale des choses ? Et comment les acteurs principaux appréhendent-ils de façon générale cette crise sanitaire qui a fragilisé inégalement l'ensemble des secteurs d'activités et les habitudes quotidiennes des humains ? Les réponses à ces questions exposées ci-dessous sont primordiales pour la compréhension de la source de cette situation d'urgence et le discernement de la place qu'occupent généralement les événements ainsi que les cicatrices qui leur sont imposés dans les situations de nouvelle pandémie comme la COVID-19.

Avant tout, la pandémie du COVID-19 a été signalée pour la toute première fois le 31 décembre 2019 à Wuhan, en Chine (OMS, 2020a). Surnommée « étuve de la Chine » pour sa température de plus de 40° C (en juillet et août), Wuhan est la capitale de la province du Hubei en Chine centrale (TerredeChine, 2020) où tout a commencé sur la maladie à coronavirus (SARS-CoV-2)

responsable du COVID-19 qui s'est propagée par la suite dans les autres pays du monde (OCDE, 2020). Pour expliquer le point de départ de cette crise sanitaire mondiale, la section monde du journal *Le Devoir* indique que les États-Unis associent la pandémie de COVID-19 à la théorie insinuant que le coronavirus serait « accidentellement échappé d'un laboratoire de Wuhan » dont « la Maison-Blanche a même affirmé avoir » d'innombrables preuves, car cette ville est dotée d'un super « laboratoire à très haute sécurité où travaille une grande virologue chinoise spécialiste des coronavirus provenant de chauve-souris » (Deglise, 2020). Selon le scientifique français Gabriel Gras, expert technique dans la construction du laboratoire P4 de Wuhan joint par la même source, le laboratoire de Wuhan respecte les « normes internationales en matière de sécurité et de contrôle des procédures de confinement » puisqu'il est même le « [fruit d'un transfert de haute technologie entre la France vers la Chine] ». En effet, « La directrice adjointe du laboratoire de Wuhan, Shi Zhengli, est surnommée « Batwoman » en raison de ses nombreux travaux sur les coronavirus provenant de la chauve-souris, qu'elle mène au sein du Centre chinois de contrôle et de prévention des maladies » (Deglise, 2020). La ville de Wuhan dispose de laboratoire P4 destiné à « la manipulation de pathogène de classe 4 » et le Centre chinois de contrôle et de prévention des maladies « possède à Wuhan deux laboratoires P2 et P3, dont un situé à 300 mètres du marché aux fruits de mer de Huanan, premier foyer de la contamination » de la maladie à coronavirus 2019 détectée à Wuhan (Deglise, 2020). Cependant, le génome du SRAS-CoV-2 responsable du COVID-19 a été diffusé par la Chine au début du mois de janvier après la découverte de la maladie du coronavirus dans la population de Wuhan, or la majorité « des coronavirus sont de classe 2 » et « le virus SRAS est de classe 3 ». Pour le professeur Edward Holmes, virologue évolutionnaire, membre du Centre Charles Perkins et de l'Institut Marie Bashir pour les maladies infectieuses et la biosécurité de l'Université de Sydney, le SRAS-CoV-2 (coronavirus 2 du syndrome respiratoire aigu sévère) a une origine zoonotique, qui se transmet de l'animal à l'humain, donc présent dans les espèces animales sauvages comme les chauves-souris, les pangolins et bien d'autres (French.China, 2020). Selon le professeur Hassan Vally, épidémiologiste et maître de conférences de l'Université de La Trobe à Melbourne, la pandémie du COVID-19 est une évidence, donc ne constitue pas une surprise et son origine ne cadre pas avec des « théories conspirationnistes », puisque « cela fait un moment que nous sommes conscients qu'un autre coronavirus, comme le SRAS et le SRMO précédemment, pourrait provoquer une pandémie » (French.China, 2020). Ainsi, la pandémie du COVID-19 a

été une réalité palpable que toute l'humanité a vécue, dont l'origine causale est connue, mais la source de l'émergence de la contamination laisse toujours beaucoup de doute, néanmoins, les êtres humains ont traversé une période très difficile ayant de lourds impacts sur les projets événementiels.

En un temps record, le taux d'infection et de mortalité de la COVID-19 a connu une croissance rapide dans plusieurs pays obligeant les autorités politiques à prendre des décisions drastiques et inconditionnelles généralisées pour prévenir la propagation du virus (OCDE, 2020). En effet, la COVID-19 est une infection causée par le coronavirus qui affecte les voies respiratoires dont la transmission se fait de personne en personne à travers les gouttelettes (toux, ou éternuements) respiratoires projetées dans l'air par une personne infectée, ce qui implique qu'un individu peut contracter le virus par le contact (nez, bouche et les yeux) avec les gouttelettes ou le fait de passer la main dans le visage après avoir touché une surface ou un objet contaminé (Québec, 2020). Ainsi, les moyens d'attraper le coronavirus sont relativement simples, faciles et difficiles à contrôler par les êtres humains et le personnel de la santé, car il n'existait pas encore de vaccin ou de traitement homologués unanimement au sein de la communauté de la santé publique, ce qui a contraint les responsables politiques à adopter des mesures « de prévention non médicale des épidémies précédentes » pour réduire le pic du COVID-19 (OCDE, 2020, p. 2).

Tout d'abord, l'organisation de coopération et de développement économiques indique que les quatre facteurs suivants sont à l'origine de l'augmentation rapide de l'infection à la COVID-19 : le nombre de reproductions est élevé : il s'agit du nombre de nouveaux cas infectés par un individu ayant contracté le coronavirus (2 à 2,6, ou 3,9); le nombre élevé de cas asymptomatiques : il s'agit des personnes infectées qui ne présentent pas de symptôme clinique; la période d'incubation d'individus infectés symptomatiques relativement longue : l'apparition des premiers symptômes commence après le 11^{ème} ou le 12^{ème} jour chez un individu infecté; la capacité du coronavirus à durer jusqu'à trois jours sur les surfaces comme le plastique et l'acier : le coronavirus ayant contaminé une surface survit jusqu'à trois jours (OCDE, 2020). Elle expose qu'il existe quatre piliers clés pour contrer efficacement l'impact des virus relativement inexplorés contagieux comme le coronavirus. Ces piliers clés sont : la surveillance et la détection; la gestion clinique des cas; la prévention de la propagation dans la communauté; et le maintien des services essentiels. Ensuite, elle présente les stratégies de confinement comme le

moyen adéquat pour diminuer le nombre de nouveau cas infecté par un individu infecté tout en facilitant l'identification des individus potentiellement infectés à travers des liens de contact. De plus, l'organisation démontre que les stratégies d'atténuation comme la distanciation sociale, l'hygiène corporelle des points de contact personnel et de l'environnement immédiat contribuent à réduire la propagation de la COVID-19. Ainsi, cette organisation internationale souligne que le confinement et l'atténuation sont des mesures de santé publique efficaces et indispensables. Ces mesures sont hautement communiquées par les décideurs à travers les médias pour freiner le pic de transmission du COVID-19 afin d'éviter le débordement des centres de santé. Cependant, en absence de confinement, « si le virus infecte des personnes sans aucune mesure de confinement, la population peut acquérir une immunité relativement rapidement » (OCDE, 2020, p. 2). Donc, ces mesures de confinement et d'atténuation associés aux instructions fermes des gouvernements ont paralysé complètement certains domaines qualifiés de services non essentiels comme les événements qui sont les moments de rassemblement de masses (OCDE, 2020).

En effet, après la Chine, les pays comme l'Italie, la France, l'Espagne, le Royaume-Uni, l'Autriche, l'Allemagne, etc. ont demandé l'interdiction de tout rassemblement pour les événements de masse (OCDE, 2020). Ces interdictions sont généralisées dans plus de 170 pays ayant adopté des mesures gouvernementales pour mener des actions de lutte contre la COVID-19 dans le monde (Faucher, Chevrier, Gagnon, Béland, & Corbeil, 2020). Le jeudi matin (12 mars), le Premier ministre du Québec François Legault a annoncé la suspension de tous les événements intérieurs de 250 personnes et plus pendant 30 jours (Boulianne & Bergeras, 2020). Cette nouvelle a été mise à jour le 10 avril et le gouvernement du Québec a dévoilé l'annulation de tous les événements publics sportifs et culturels jusqu'au 31 août (QMI, 2020b). La ville de New York a ordonné de fermer tous ses lieux de spectacle (Labrèche, 2020). Les responsables de sites d'événements et les organisations se sont pliés immédiatement aux directives énoncées par les gouvernements à divers paliers dont municipaux, provinciaux et fédéraux. Ainsi, les événements privés, publics et étudiantins sont tous annulés. Néanmoins, certains auteurs spéculent que l'impact de l'annulation des événements est minime puisque la durée de contact pendant les événements reste relativement plus faible que le temps que les personnes passent à l'école, au travail, à la maison et dans certains lieux communautaires (Ferguson, Laydon, Nedjati-Gilani, & al., 2020). Par ailleurs, tous les événements internationaux et inter-régions sont arrêtés, car les

frontières entre les pays, les villes et les provinces des pays ont été fermées ainsi que la grande majorité des services à la communauté (entreprises, écoles, université, centre, etc.) qualifiés de non essentiels (OCDE, 2020). Alors, les contacts entre les membres de la communauté sont tournés vers les nouvelles technologies de l'information (ordinateur, tablettes, etc.) dont les organisateurs d'événements n'ont que le choix de rester en contact avec les clients, les partenaires et les prestataires par la communication téléphonique, les médias sociaux et la priorisation du télétravail encouragé par les gouvernements (Coderre, 2020).

Cependant, la disposition permettant d'interrompre (par annulation ou report) la réalisation de tous les événements en cours, programmés ou en planification va empirer le sort de plusieurs événements déjà fragilisés par bon nombre de problèmes qui menacent l'industrie événementielle laissant derrière des pertes financières considérables dans le monde des organisateurs et des pertes de revenus dans le rang des employés (Mousseau, 2020; Radio-Canada, 2020). Dans ces multiples réponses au COVID-19 couronnées par les autorités gouvernementales, les parties prenantes du monde événementiel restent perplexes devant la reprise de l'état habituel des choses (remplir les salles d'événements) et le temps réel que prendront les répercussions de la crise sur le futur desdits événements (Dufort & Larrue-St-Jacques, 2020). Cependant, il est important de savoir comment évolue la situation afin de prétendre de véritable contribution pour la continuité de la mise en œuvre des événements qui respectent les mesures de protection des uns et des autres pendant et après une situation de nouvelle crise pandémique comme la COVID-19.

Ainsi, pour la suite des choses, Wuhan qui est reconnue comme le point de départ de la pandémie et identifiée comme la ville la plus touchée du pays (Chine), dont plus de 80% des décès pendant la vague maximale de l'éclosion du COVID-19, les autorités chinoises ont entrepris une vérification de la ville (News, 2020). Les résultats de la vérification montrent que : sur près de 10 millions de personnes testées pour la maladie à coronavirus dans toute la ville chinoise de Wuhan pendant 19 jours, « Il n'a identifié que 300 cas positifs, qui n'avaient aucun symptôme. La ville n'a trouvé aucune infection parmi 1 174 contacts étroits des personnes testées positives, ce qui suggère qu'elles ne se transmettaient pas facilement aux autres » (News, 2020). Cependant, L'Agence France-Presse indique que la Chine n'inclut pas les 300 résultats positifs dans ses statistiques de malades confirmés et « le bilan officiel dans le pays peuplé de 1,4

milliard d'habitants reste bloqué à 4634 » (France-Presse, 2020). À partir de ces données, il est évident de se poser plusieurs questions dont : pensons-nous que l'humanité finira avec de nouvelles pandémies comme la covid-19, ou est-ce que le monde entier est en train de virer dans un monde sans événement, c'est-à-dire sans rassemblement d'un nombre important de personnes pour la célébration d'un événement (Boulianne & Bergeras, 2020). Après la pandémie; est-ce que les parties prenantes seront encore prêtes pour retourner aux événements? Ou, est-ce que les gouvernements laisseront les populations retourner dans les salles d'événements; ou bien, à qui reviennent ces décisions (gouvernements, organisateurs, participants, etc.). Alors, doit-on éduquer les personnes à divers niveaux par rapport aux enjeux des événements? Et à qui appartient cette responsabilité?

En outre, l'offre de spectacle devient de plus en plus enrichissante, mais il est constaté que la fréquentation des salles d'événement ne cesse de baisser et risque de s'empirer à cause des bouleversements dus à la crise sanitaire mondiale du COVID-19. À cette allure, si rien n'est entrepris pour comprendre la réalité dynamique et contextuelle des projets événementiels de nos jours, il sera difficile d'y contribuer efficacement. Comme évoqué plus haut, le domaine des événements est déjà ébranlé par d'innombrables maux qui minent l'industrie événementielle depuis quelques années. De plus, un article paru dans le journal *Le devoir* indique que les personnes accordent moins de temps par jour à la pratique d'activité culturelle, soit 45,5 % contre 33,5 % de temps d'activité culturelle de 1992 à 2010, on remarque une diminution de 12 % (Paré, 2015). Bon nombre de personnes accordent des raisons de manque de temps menant à un déclin prononcé de la consommation culturelle et artistique (Paré, 2015). Mais, au Canada, les baby-boomers sont réputés de consommateurs passionnés d'événement (Culturel, 2012). Cependant, le développement de la technologie, l'accès à l'internet et surtout les applications de diffusions numériques en direct ont connu une croissance ces dernières années de telle sorte que certaines personnes préfèrent suivre les événements partout où ils se trouvent (maison, travail, etc.), sur un ordinateur, une tablette, un téléphone mobile intelligent ou autres supports numériques. Autrement dit, les applications YouTube live, Facebook Live (Jehel, 2018), les webinaires et les autres applications sont à la portée des mains et permettent à tout le monde de transmettre un événement à travers la planète via un appareil mobile. Alors, plusieurs personnes se contentent de regarder en direct ou en différé les événements que de payer pour y participer. Également, les

jeux interactifs en ligne occupent une place fondamentale dans la distraction des jeunes, adolescents, adultes et aînés (Loisier, 2015) au détriment des événements publics. Pour les événements professionnels comme les conférences, les intervenants et invités peuvent opter pour la participation par vidéoconférence. De plus, la cherté de la vie et les occupations quotidiennes poussent plusieurs familles à rester en marge de la participation des événements payants (BVA, 2016). D'un autre côté, la vulnérabilité au cycle économique a un impact palpable sur les financements que les gouvernements accordent aux activités événementielles et communautaires (Québec, 2016). Ce qui diminue les partenaires financiers des événements. Les entreprises territoriales priorisent les événements qui procurent un intérêt direct à leurs activités ou les événements qui leur offrent une grande visibilité dans la région (TCEÎM, 2017). Certaines entreprises privilégient seulement les événements qui ont lieu sur leur territoire et qui touchent à leur clientèle. Donc, pour survivre dans cet environnement dynamique en perpétuel changement, les événements et les organisateurs n'ont pas le choix de s'adapter aux besoins des participants, des partenaires et des bailleurs de fonds qui forment les parties prenantes. Alors, pour éviter de tomber dans l'inactivité, les organisateurs d'événements sont obligés de changer leurs méthodes de travail. Ils mettent l'accent sur la réduction des coûts de réalisation et d'opération en recrutant assez des bénévoles et en limitant les dépenses (Destination, 2019).

De surcroît, plusieurs tensions naissent suite aux différentes plaintes des résidents proches de certains lieux de destination d'événement conduisant à la dotation des lois et règlements pour limiter les potentiels problèmes afin de protéger aussi bien les personnes (participants, les organisateurs, les populations locales) que les biens et services (Talbot, 2019). Par exemple, le tourisme et les événements de la région du Vieux-Québec font des mécontents, car les personnes qui ne sont pas en faveur de certaines activités comme le Moulin à images se plaignent du bruit, de l'achalandage, etc. (Robitaille, 2008).

La problématique générale de cette étude révèle que les événements sont présents dans la vie quotidienne des êtres humains et la gestion des projets événementiels fait partie intégrante de plusieurs organisations. Elle propose plusieurs définitions à la notion d'événement qui démontre l'importance du rassemblement des parties prenantes (participants, la masse touristes, visiteurs, consommateurs, travailleurs, etc.) dans la mise en œuvre des projets événementiels. Étant donné que le rassemblement des parties prenantes est primordial dans l'organisation des événements,

cette problématique générale démontre aussi que l'avènement de nouvelle pandémie comme la COVID-19 soulève de véritables situations de cessation d'activité sans équivoque et sans aucune solution alternative officiellement connue, car il semble que les autorités politiques ont un état suprême d'émettre et de contrôler les solutions pour la continuité présente et future de la réalisation des projets événementiels. Cette crise expose que les parties prenantes telles que les décideurs politiques sont incontournables, car ils deviennent la clé principale de la tenue des événements. Ainsi l'exécution des événements présente une incertitude en ce qui concerne l'implication des autres parties prenantes (participants, partenaires, prestataires de services, etc.). Également, elle révèle que l'arrêt généralisé des activités dues à la crise pandémique du nouveau coronavirus (COVID-19) est évident et l'interdiction de rassemblement des personnes est utile, ce qui implique une prise de conscience intégrée et une approche de gestion de projet événementiel appropriée à de pareilles situations. Ainsi, la gestion des projets événementiels repose sur le rassemblement des parties prenantes ciblées et la prise en compte des ressources, des besoins et des conditions nécessaires dans la planification des objectifs de célébration et leurs exécutions dans la réalisation des événements. Face à cette réalité, il semble pertinent de chercher à comprendre avec précision le déploiement de la gestion des projets événementiels dans les organisations avec la présence de toutes ses parties prenantes dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Alors, la question générale est formulée de la façon suivante: Comment se déploie la gestion des projets événementiels avec l'ensemble des parties prenantes en contexte de la pandémie de COVID-19? Les prochaines sections présentent la recension des écrits qui traitent les projets événementiels, les enjeux de la gestion des projets événementiels, les phases de la gestion d'événement, la gestion des projets événementiels à l'ère de la pandémie du coronavirus (COVID-19), les particularités des régions du Québec dans la gestion des projets événementiels, les facteurs contribuant à l'amélioration de la gestion des projets événementiels et les parties prenantes pour déterminer la problématique spécifique.

Chapitre 2

Problématique spécifique

Ce chapitre sera consacré à la problématique spécifique de cette recherche. Il aborde la recension des écrits selon une démarche bibliographique axée sur les thèmes de la question générale énoncée comme suit : comment se déploie la gestion des projets événementiels avec l'ensemble des parties prenantes en contexte de la pandémie de COVID-19? Cette démarche est orchestrée par la recherche dans les bases de données de : ABI/INFORM Collection, Academic Search Complete, Cairn, EBSCO eBook Academic Collection, Business Source Complete, Entrepreneurial Studies Source, Erudit, Taylor & Francis, aussi dans la barre de l'outil de recherche de la bibliothèque de l'UQO en ligne Sofia et dans Google Scholar. Les ressources électroniques listées sont particulièrement ciblées parce qu'elles constituent les bases de données les plus pertinentes dans le domaine de l'administration. Les mots-clés suivants sont utilisés : gestion de projet événementiel, gestion de projet, projet événementiel, événementiel, gestion d'événement, événement, festival, parties prenantes, culturel, intégration, hors métropoles, région, pandémie, coronavirus, COVID-19 et en anglais « event project management, project management, event project, event, event management, festival, stakeholders, cultural, integration, outside metropolitan areas, region, pandemic, coronavirus, COVID-19. » Pour chacun des mots-clés, j'ai procédé à la recherche avancée avec le filtre : trouver des documents et articles avec tous les mots exacts uniquement dans le titre. Ensuite, j'ai lu les résumés des résultats de chaque recherche et j'ai retenu les documents qui sont pertinents en lien avec la question générale de l'étude. Au total, 218 articles ont été retenus avec les critères d'inclusion suivants : le document doit porter un des mots-clés indiqués ci-dessus dans le titre; le document doit avoir un lien avec la question générale de l'étude. Un total de 129 articles a été exclu avec les critères d'exclusion comme suit : les rapports de stage sur les projets événementiels ne sont pas retenus; les documents sur les mégas projets événementiels de grandes villes ne sont pas retenus; les documents sur l'événementiel sportif uniquement ne sont pas retenus; les documents sur l'événement d'entreprise ne sont pas retenus.

Les grands thèmes comme les projets événementiels, leur gestion de manière générale, en contexte de pandémie COVID-19, en région et l'identification des principales parties prenantes

sont indispensables pour comprendre l'événementiel dans cette thèse. Ces grands thèmes permettent de regrouper les articles et les documents pertinents qui abordent le sujet dans l'objectif de saisir la notion d'événement pour savoir ce qu'il implique, en situation de COVID-19, dans les régions et le fonctionnement des parties prenantes. Ce qui justifie que les éléments importants et primordiaux qui tournent autour de la gestion des projets événementiels seront couverts à travers la recension des écrits. Les paragraphes suivants abordent les éléments de la problématique spécifique.

2.1 Les projets événementiels

Pour faciliter la compréhension du concept de projets événementiels, il est important de s'appropriier le thème du sujet. C'est-à-dire, « c'est quoi l'événementiel » en quoi consiste l'ontologie de l'événementiel et pourquoi les chercheurs s'intéressent-ils à l'événementiel? La documentation savante démontre que les éléments comme la création, la gestion, l'organisation, la diffusion et la promotion sont indispensables à la réalisation d'un événement. Ainsi l'événementiel désigne « tout ce qui touche à la création, la gestion, l'organisation et la promotion d'événements » (Claveau, 2015, p. 11).

Depuis des siècles, les êtres humains organisent des événements exceptionnels pour marquer des instants de souvenirs, d'accomplissements, d'hommages, de partages et de reconnaissances pour le bien-être des groupes et des communautés (Allen et al., 2022; Claveau, 2005, 2015; Falassi, 1987; Heenan, 1978; Laing, 2018; Lockstone-Binney, Mair, & Holmes, 2023; Vauclare, 2009). Ces événements rencontrent des problèmes particuliers qui ne permettent pas d'atteindre souvent les objectifs fixés (Claveau, 2015; Falassi, 1987; Heenan, 1978). C'est pourquoi vers la fin des années 1970, un intérêt éminent est accordé à la recherche sur les événements dans le domaine du tourisme, en particulier l'étude des grands festivals ou des événements de grande envergure (Heenan, 1978). Une décennie plus tard, l'engouement à la recherche a augmenté et actuellement, on remarque un développement croissant des études dans le domaine des événements (Wilson, Arshed, Shaw, & Pret, 2017). Les chercheurs entreprennent des recherches pour améliorer les connaissances sur les événements dans la société et pour répondre à des exigences de leur domaine d'expertise. De plus, l'organisation d'événements draine un nombre important de personnes qui se retrouvent autour des activités d'arts et cultures, de sports, de

commerce ou d'entreprises (Claveau, 2005, 2015). Pour Hodgson et Cicmil (2016b), le mouvement de publications critiques, le « Making Projects Critical » a commencé par une rencontre entre les deux auteurs sur un événement (conférence) accompagnée de conversation d'intérêts communs, donc les événements sont des lieux de rencontre productive. De même, après confirmation d'intérêt suffisant d'autres collègues pour la cause commune, Svetlana Cicmil et Damian Hodgson ont lancé les actions par l'organisation d'un premier événement (à Bristol BS en 2003), et ainsi de suite, donc les événements sont des lieux de mise en place et de concrétisation d'intérêt partagé par plusieurs parties prenantes. Ce qui révèle que les événements ont joué un rôle important dans l'histoire des théories en gestion de projet et dans l'émergence des connaissances de mise à jour pour combler les fossés qui existent dans la recherche en gestion de projet. En effet, les événements sont importants dans la société. Cependant, les chercheurs académiques reconnaissent le besoin de produire la connaissance pour mieux comprendre toutes les dimensions qui façonnent les événements de la création jusqu'à la réalisation. Ils s'intéressent aussi aux impacts des événements sur la communauté (Deery & Jago, 2010).

La recension des écrits traitant le concept des événements révèle qu'il existe plusieurs définitions. En effet, les définitions apportées par les auteurs sont influencées par le contexte et le domaine des chercheurs, l'anthropologie met l'accent sur l'expérience du groupe en matière d'impact social, psychologique et culturel, la gestion se concentre sur le processus d'obtention ainsi que le résultat à obtenir et le tourisme se focalise sur la forme d'attraction touristique (Tara-Lunga, 2012). Pour Goldblatt (1990), l'événement est un moment unique de célébration pour offrir une expérience extraordinaire et pour satisfaire les besoins des participants. Carter (2007, p. 3) définit les événements comme « tout rassemblement de personnes dans un but spécifique » [traduction libre]. Pour Donald Getz (2008, p. 414), un événement est réalisé à une période ponctuelle déterminée et à un endroit défini que les personnes entrent volontairement pour « vivre des expériences qui transcendent l'ordinaire » [traduction libre]. Quant à Matthews (2008, p. 2), « un événement spécial est un rassemblement d'êtres humains, d'une durée allant généralement de quelques heures à quelques jours, conçus pour célébrer, honorer, discuter, vendre, enseigner, encourager, observer ou influencer les entreprises humaines » [traduction libre]. Tara-Lunga (2012, p. 773) identifie une ressemblance sur le plan culturel dans la définition de différents

auteurs et propose : un événement est un « fait / occurrence important, une activité sociale, un ensemble de circonstances, un phénomène ou une aventure » [traduction libre]. Le point commun de toutes ces définitions est le rassemblement d'un nombre important de personnes dans un but connu d'avance, c'est-à-dire la présence de plusieurs parties prenantes et la poursuite d'un objectif déterminé. Ainsi, dans le cadre de cette thèse, nous définissons un événement comme le rassemblement de plusieurs parties prenantes distinctes dans un but de célébration connu d'avance.

La notion d'événement se caractérise par les facteurs de lieu, de durée et de contenu, puis « s'inscrit dans un cadre légal et normatif strict », basé sur « deux concepts communs : la gestion budgétaire et la planification des tâches » (Claveau, 2015, p. 6). Elle implique deux aspects majeurs (la ponctualité et la présence d'un nombre important de personnes) qui permettent de délimiter l'organisation d'un événement et de déterminer son importance et son ampleur (Claveau, 2015). Le monde des événements est très diversifié, car il regroupe toutes les manifestations culturelles, sportives, religieuses, sociales, les cérémonies de mariage, de remise de diplôme, les expositions artistiques, les festivals, les conférences, les assemblées générales, les journées portes ouvertes, etc. qui se déroulent dans la vie quotidienne des personnes. Cette diversité amène les chercheurs à répartir les événements selon plusieurs aspects. Ainsi, les auteurs sont conscients de cette diversité, mais ils ne s'entendent pas sur les dimensions typiques des événements. Cependant, des tangentes ressortent, mais chaque auteur a ses spécificités qui seront présentées dans les phrases qui suivent puis résumées dans le tableau 1.

Selon Vauclare (2009), l'événementiel est doté d'une complexité artistique, économique et institutionnelle qui se distingue à partir de cinq critères déterminants ses formes et ses finalités: tout d'abord, le critère artistique révèle que la création fait partie intégrante de l'événementiel culturel et s'avère nécessaire pour la mise en œuvre, c'est-à-dire que la présence de création est indispensable pour la réalisation de l'événement culturel. Par exemple : un spectacle de théâtre inclura la création de la pièce. Ensuite, le critère du public regroupe le grand public élargi (culturel, amateur ou averti et public professionnel) et le public affecté par la médiatisation immanente de l'événement, par exemple : dans le spectacle de théâtre, les éléments de promotion touchent aussi bien les personnes qui se présenteront au spectacle que celles qui sont informées,

mais qui ne participeront pas à l'événement. Après cela, le critère de lieu indique que l'événementiel se réalise dans un environnement et sur un territoire donné. Puis, le critère de temps définit la durée de temps de l'événement, c'est-à-dire que l'événement doit respecter la limite de son temps alloué sans déstabiliser les autres activités. Enfin, le critère de rareté permet d'offrir un événement exceptionnel, unique et non renouvelable. Dans l'ensemble, les critères de lieu et de temps « sont incontournables en ce que leur absence disqualifie l'événement et empêche de parler d'événementiel culturel » (Vauclare, 2009, p. 2). Ces deux critères rejoignent les facteurs de temps et durée qui font partie des caractéristiques de la notion d'événement exposée par Claveau (2005). Cependant, Vauclare (2009) identifie trois catégories d'événements dans la typologie des événements culturels: « les très grands événements: » ce sont des événements emblématiques qui renferment tous les critères (création, lieu, temps, public, rareté, etc.); « les événements culturels thématiques, les rendez-vous: » ce sont des événements artistiques qui ne visent pas nécessairement des publics élargis, mais se concentrent sur les amateurs (les festivals) et « les événements fondés sur une mise en scène des lieux (équipements ou territoires,) » ce sont des événements de rencontre dans le même lieu, même territoire, même temps avec des créations artistiques différentes (Vauclare, 2009, p. 2).

Reusch et Reusch (2013) ont identifié 2 types d'événements qui correspondent à deux dimensions d'événements dans le cadre de cette étude. La première dimension regroupe les événements par rapport à leur but (promotionnel, culturel, scientifique, commercial, religieux, sport, politique, professionnel et corporatif, exposition, gouvernemental, etc.) Par exemple: « les événements promotionnels » poursuivent le but de la promotion des biens, des services ou des produits d'une structure; « les événements politiques » invitent et regroupent les membres d'un parti politique pour la valorisation de leurs activités, alors que « les événements culturels » reposent sur la présentation des créations artistiques, culturelles, etc. La deuxième dimension regroupe les événements en fonction des perspectives qui les caractérisent, c'est-à-dire la taille (petit, moyen, grand, méga), la durée (court, moyen, long), la dimension (une, multiple), le type d'entreprise (privée, publique, sans but lucratif) la portée (local, régional, national et international) de l'événement. Alors, un événement peut se distinguer par ces deux dimensions pour faciliter la compréhension à toutes les parties prenantes. Par exemple, un événement

scientifique national. De plus, un événement se rapportant à la première dimension peut avoir plusieurs caractéristiques de la deuxième dimension. Par exemple, un grand événement culturel public de longue durée sur la diversité internationale. Alors, ces deux dimensions permettent de donner une précision sur le type d'événement. Quant à Claveau (2015), les événements sont organisés sur la base des différents objectifs ou des différents publics. Ainsi, le classement des types d'événements offre une dichotomie, dont les événements « grand public » et les événements « d'entreprises » (Claveau, 2005, 2015). Ces deux types d'événements sont considérés ici comme des dimensions événementielles. Ainsi, les événements « grand public » sont des manifestations festives organisées par des associations ou entités publiques ou privées pour des fins commerciales ou non lucratives, dont le public, peut-être uniquement spectateur ou participant (Claveau, 2005, 2015). Ces événements regroupent les trois catégories suivantes: les événements sportifs; les événements culturels, artistiques ou historiques; et les événements commerciaux (Claveau, 2005, 2015). Alors que les événements « d'entreprises » sont organisés par des compagnies, ou des associations pour atteindre un public interne (personnel, famille, etc.) ou rejoindre les partenaires externes (clients, actionnaires, fournisseurs, etc.) donc, ces événements sont destinés à la communication interne ou externe des entreprises (Claveau, 2005, 2015). Pour Vaublanc (2009), l'événementiel d'entreprise et l'événementiel intégré dans une programmation de saison sont deux types d'événements qui forment la frontière de l'événementiel, car ces « deux types d'événements présentent des similitudes partielles avec les événements culturels, mais demeurent à la marge de l'événementiel culturel » (Vaublanc, 2009, p. 3). Ces types d'événements sont également considérés comme des dimensions d'événementiels dans cette étude. Donc, les événements d'entreprises sont des divers événements créés avec les dimensions culturelles dont la finalité est la communication institutionnelle ou commerciale, alors que l'événementiel intégré dans une programmation de saison « assure la continuité et la porosité entre institutionnel et événementiel et témoigne de la place que prend ce dernier dans les politiques des institutions culturelles » alors, ces types d'événements ont des apparences culturelles sans avoir une finalité explicitement culturelle (Vaublanc, 2009, p. 3). Ainsi donc, le caractère artistique impliquant la création permet de distinguer l'événementiel culturel en l'opposant à l'événement non culturel, car la présence de la création est une obligation pour l'événement culturel (Vaublanc, 2009). Compte tenu de l'importance des événements culturels, de leurs caractéristiques et de leur intérêt auprès des chercheurs, je retiens ce type d'événement

pour la présente thèse. Une autre classification est proposée par Tara-Lunga (2012, p. 767) qui met l'accent sur le concept « d'événement spécial », et précise que « si la définition d'événements spéciaux révèle une variété d'approches conceptuelles et argumentatives, tout en respectant les éléments communs (...) leur classification montre des versions limitées avec des significations délimitées étendues et peu claires » (traduction libre). Pour Tara-Lunga (2012, p. 768), les trois critères principaux de la classification des événements spéciaux dans la documentation sont: la « taille ou taille et échelle »: la taille permet de savoir s'il s'agit d'un petit, grand ou méga événement, alors que l'échelle indique que l'événement est local, national ou international; la « forme et la fonction »: la forme démontre aussi qu'un événement est petit ou grand, mais la fonction illustre le rôle de l'événement, par exemple, un événement politique ou un événement d'éducation; et le « secteur »: le secteur indique le domaine (culturel, sport, etc.) dans lequel l'événement est organisé. Ces critères de classification des événements spéciaux sont aussi considérés comme des dimensions d'événementiels dans cette recherche. De plus, le concept « d'événement spécial » dispose comme point commun, « l'utilisation du rituel et de cérémonie » et la délimitation se situe au niveau de « la variété des résultats dont le développement économique, l'aspect de la considération de l'individu et le point de vue touristique » (Tara-Lunga, 2012, p. 774). Alors, « l'événement majeur » est défini comme « l'événement spécial ayant pour critère principal la taille » (Tara-Lunga, 2012, p. 774) qui représente une dimension très importante dans la mise en œuvre des événements. Fiedler, Wickham, et French (2023) abordent le thème d'événement intégré particulièrement utilisé dans le contexte des festivals intégrés aussi nommés festivals locaux, populaires ou communautaires ayant lieu sur les places publiques régionales. Ils « se distinguent des autres festivals en ce sens qu'ils : (a) sont organisés dans des lieux régionaux (b) cooptent avec l'infrastructure du lieu régional, (c) sont dirigés par la communauté, et (d) sont poussés par des bénévoles » (Fiedler et al., 2023, pp. p. 69, traduction libre). Selon les auteurs, la réputation de ces événements s'appuie sur les relations authentiques dans le temps et la communication entre les dirigeants et les parties prenantes qui constituent le groupe cible pour le soutien de tous afin de produire des retombées avantageuses aux acteurs impliqués. Les événements intégrés contribuent au développement économique des régions, ainsi que l'amélioration de l'aspect social et environnemental de la communauté locale selon les besoins et attentes des parties prenantes (Akbar, 2022; Akbar & Jachnow, 2022; Duignan, Kirby, O'Brien, & Everett, 2018; Pauget, Tobelem, & Wald, 2023; Van-Dúnem, Coelho, & Bairrada,

2023; Van Niekerk & Getz, 2016). Ces éléments sur les événements intégrés offrent une compréhension pertinente qui permet de les distinguer des autres types d'événements dans la gamme des projets événementiels selon les dimensions des valeurs promues par les organisateurs. Ainsi donc, les dimensions événementielles présentées dans cette section permettent de reconnaître explicitement la finalité des divers événements. Alors, le tableau 1 illustre les tendances des dimensions distinctives des événements abordées par les auteurs développés ci-dessus.

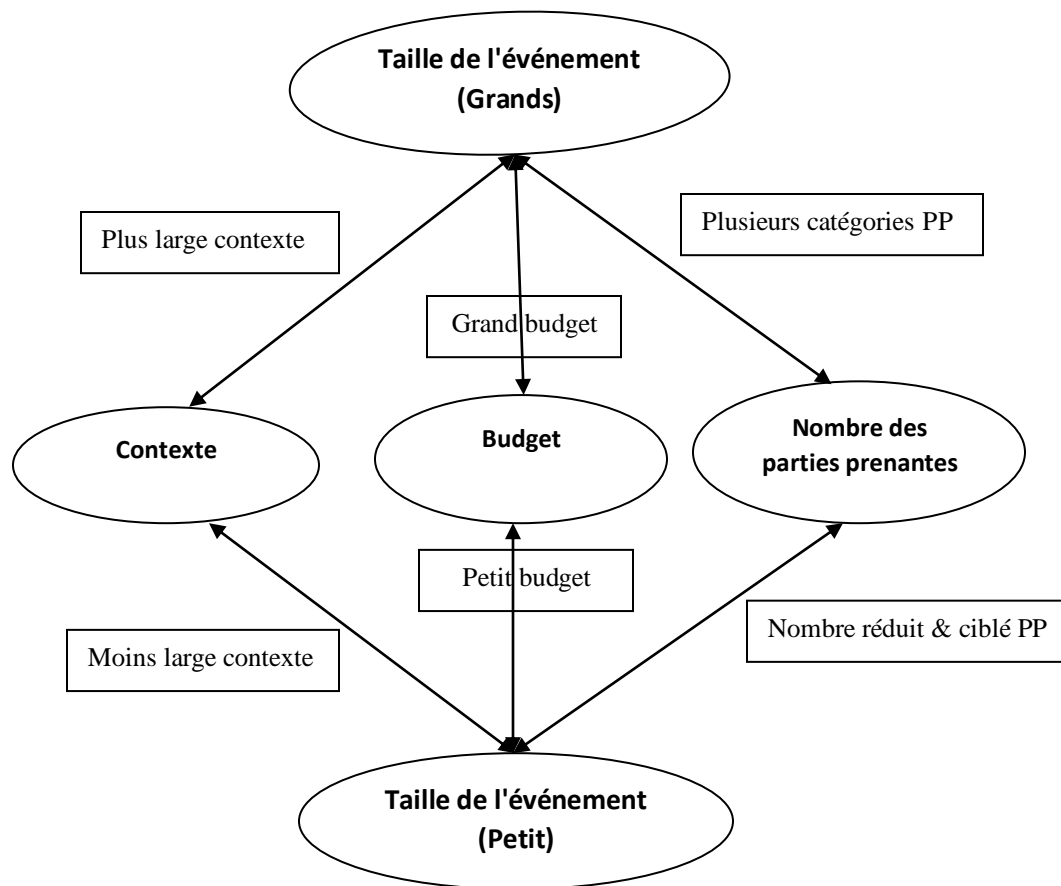
Tableau 1: Les tendances des dimensions distinctives des événements

Dimension	Reusch et Reusch (2013)	Claveau (2005; 2015)	Vauclare (2009)	Tara-Lunga (2012)	Fiedler et al. (2023)
But (Objectif et fonction)	X	X	X	X	X
Taille / forme (petit, moyen, grand, méga)	X	X	X	X	X
Durée (court, moyen, long)	X	X	X		X
Dimension (unique ou multiple)	X		X		
Type d'entreprise (privée, publique, sans but lucratif)	X	X	X	X	X
Portée / Échelle (local, régional, national et international)	X	X	X	X	X
Public cible (interne ou externe : personnel ou clients, etc.)	X	X	X	X	X
Événement intégré dans une programmation de saison			X		
Événement intégré (festival local, populaire, communautaire)					X

La compréhension du critère de taille est nécessaire pour la mise en œuvre des projets événementiels. Ainsi, les auteurs abordent cette notion de taille et principalement les critères de taille. Les critères de taille et d'échelle résultent des études de Getz (1991) et Jago et Shaw (1998) qui ont respectivement subdivisé les événements planifiés ou spéciaux en petits ou grands et mineurs ou majeurs ainsi que mégas et événements de marque. Donc, la taille permet de caractériser les méga-événements par rapport aux événements marquants et les événements locaux ou communautaires importants dans la société (Allen et al., 2022). Pour Raj et Musgrave

(2009), les petits événements sont des manifestations communautaires organisées par les volontaires afin de célébrer les valeurs de la communauté, ce qui fait référence au contexte (circonstance ou condition) de l'organisation. Quant à Getz (1991), les grands événements impliquent toute la communauté et sont d'ordre public par rapport aux petits événements, ce qui renvoie à la grandeur du nombre de personnes concernées. Raj et Musgrave (2009) indiquent également que les petits événements induisent moins de changement infrastructurel que les grands et mégas événements, ce qui démontre une implication budgétaire distincte. Tara-Lunga (2012, p. 774) a mentionné les caractéristiques comme: « jouit d'un prestige élevé, une durée d'un à plusieurs jours, implique de nombreuses parties prenantes, des objectifs complexes, attire une foule de personnes (plus d'un million), est cher, le type d'événement le plus important et le plus significatif en matière de valeur économique, etc. » pour les événements majeurs. Alors, la compréhension des critères de taille engendre une trichotomie : soit le contexte qui indique les circonstances ou les conditions (volontaires, valeurs, raisons, etc.) de réalisation, le budget (somme disponible pour les dépenses) requis pour l'organisation et le nombre élevé des parties prenantes (PP) qui sont constituées du comité d'organisation, les prestataires, les bénévoles, les partenaires, les participants, le public, etc. La figure 1 ci-dessous illustre la conception de la taille de l'événement en fonction du contexte, du budget et du nombre des parties prenantes (PP). Elle montre que, lorsque l'événement embrasse un contexte plus large avec un grand budget et implique un nombre très élevé de plusieurs catégories de parties prenantes (PP), alors on peut parler de grand événement (Getz, 1991; Raj & Musgrave, 2009; Tara-Lunga, 2012). Cependant, quand l'événement s'organise dans un contexte moins large avec un petit budget et regroupe un nombre réduit et ciblé de parties prenantes (PP), il s'agit d'un événement de petite taille (Getz, 1991; Raj & Musgrave, 2009; Tara-Lunga, 2012). Alors, il serait nécessaire d'effectuer des recherches empiriques pour situer le degré d'importance du contexte et le niveau du budget acceptable et le nombre de personnes à considérer pour chaque partie prenante.

Figure 1 : La conception de la taille de l'événement (inspiré de (Getz, 1991; Raj & Musgrave, 2009; Tara-Lunga, 2012))



Par ailleurs, la recherche documentaire semble apporter plus d'informations sur la taille des événements majeurs (grands), mais ne donne pas assez de détails sur les caractéristiques, c'est-à-dire qu'elle n'apporte pas de précision sur les normes qui distinguent la taille des petits et grands événements. Par exemple, l'article de Getz et Andersson (2010, p. 537) portant sur l'ensemble des festivals (grands et petits événements communautaires) du territoire d'études révèle que le chiffre d'affaires monétaire moyen est de « 1,1 à 2,2 millions de dollars australiens » avec une présence très élevée de visiteurs. Donc la notion de taille en considérant le chiffre d'affaires n'est pas explicite dans cette étude, car un chiffre d'affaires moyen de 1.1 million de dollars australiens semble un peu élevé pour un petit événement (festival) communautaire. En outre, l'absence de délimitation des catégories d'événements a été soulignée par plusieurs chercheurs et relayée par Tara-Lunga (2012) qui estime que la subjectivité compte pour l'interprétation. Elle propose la

nécessité d'une étude empirique pour l'évidence des résultats. Ainsi, la délimitation par la taille de l'événement serait intéressante pour déterminer les parties prenantes impliquées et la gestion appropriée à chaque projet événementiel (PE) selon les enjeux de la mise en œuvre.

Alors, le contexte, le budget et l'importance du nombre des parties prenantes semblent les trois éléments indispensables pour la compréhension de la taille des événements. Comme précisé plus haut, la compréhension du critère de taille est essentielle pour la mise en œuvre des projets événementiels, car elle permet de saisir l'étendue des autres composantes primordiales dans la réalisation d'un événement. Donc, la taille d'un événement peut influencer le contexte, le budget et le nombre des parties prenantes et réciproquement, ces trois éléments peuvent influencer la taille de l'événement. Cependant, d'autres éléments sont incontournables dans la réalisation des événements. Ainsi, les prochains paragraphes présentent les éléments incontournables des projets événementiels.

Les projets événementiels révèlent deux propriétés incontestables : la ponctualité et le rassemblement d'un grand nombre de personnes (Claveau, 2015). La ponctualité implique que les événements ont un début et une fin planifiée, donc difficile de les modifier pour éviter de tomber dans d'autres contraintes critiques. Lorsque le temps d'un événement dépasse la marge d'horaire planifié, il peut chevaucher avec un autre et provoquer l'insatisfaction des participants des deux événements et occasionner des coûts supplémentaires. Le rassemblement d'un nombre important de personnes implique la présence de différentes catégories d'individus : les organisateurs, les invités (artistes, conférenciers, élus locaux, présentateurs, personnes-ressources, partenaires, etc.) les participants, les fournisseurs, les stagiaires et les bénévoles sur le même site (Claveau, 2005; Falassi, 1987; Gopalakrishna, Malthouse, & Lawrence, 2017; Kwiatkowski, Diederling, & Oklevik, 2018; Rosson & Seringhaus, 1995).

En général, les projets événementiels font partie des rares projets dans lesquels la recherche de financement vient après le démarrage des activités, car bon nombre de projets événementiels sont lancés avant que le promoteur ne commence par chercher le financement, ce qui n'est pas le cas dans les projets industriels dont le budget est alloué au même moment qu'un projet est lancé (Claveau, 2005, p. 113). Cette particularité sollicite de la part des gestionnaires la conciliation des activités de recherche de financement, de promotion, de planification, d'administration, d'organisation, de diffusion et de gestion des parties prenantes pour l'efficacité de la mise en

œuvre du projet événementiel (Claveau, 2015). Ce qui montre que la gestion de projet événementiel présente d'importantes spécificités qui caractérisent les événements par rapport aux écrits en gestion de projet. Bien que plusieurs processus de la gestion de projet soient intrinsèques à l'organisation des événements et beaucoup de ces principes sont explicitement utilisés dans la mise en œuvre des projets événementiels. La gestion de projet se caractérise donc par son histoire, son évolution dans le temps et la diversité des thématiques ainsi que les théories et méthodes qui s'appliquent lors de la recherche (Bredillet, 2010; Cicmil & Hodgson, 2006b; Dilletta & Ponting, 2021; Garel, 2003b; Hodgson & Cicmil, 2016b; Padalkar & Gopinath, 2016; Pinto & Winch, 2016; Pollack & Adler, 2015; Smyth & Morris, 2007; Söderlund, 2004; Van Winkle, Sánchez-Aguirre, & Liu-Lastres, 2023; Wawak & Woźniak, 2020; Werner, Griese, & Bosse, 2022). Ainsi, je présente un survol de certaines questions d'ordre ontologiques et épistémologiques en annexe D. Dans les prochains paragraphes, je m'attarde aux éléments importants de la gestion de projet événementiel dans le but de bien cerner le sujet de cette thèse.

Le marketing est un élément important pour la gestion de projet événementiel (Claveau, 2015). Cet élément indispensable de la gestion de projet événementiel a attiré l'attention de plusieurs auteurs dans le domaine. Ainsi, Reusch et Reusch (2013) indiquent que le marketing est un domaine de connaissances essentiel pour la gestion d'événements. Ces auteurs révèlent que le marketing n'est pas mentionné dans les domaines de connaissances du guide de gestion de projet PMBOK (Reusch & Reusch, 2013). Ils spécifient que c'est un domaine de connaissances utiles dans le processus de la mise en œuvre des événements (Reusch & Reusch, 2013, p. 557). Pour Lade et Jackson (2004), la stratégie de marketing fait partie des trois principaux facteurs de succès des événements (festivals). Alors, pour atteindre un public important, tous les événements adoptent des stratégies marketing de base, dont le renforcement à travers la promotion et la recherche de la clientèle (Getz & Andersson, 2010). Elle se concentre sur la promotion médiatique de l'événement auprès du grand public (Walters & Insch, 2018). Claveau (2005), souligne que les événements nécessitent une approche marketing et une démarche commerciale qui répondent au « concept du Marketing Mix », « les 4 P » (p.189). En considérant les événements comme un produit « classique » fabriqué en entreprise, le tableau 2 identifie l'implication du concept des 4 P (Claveau, 2005, p. 189) dans l'ordre.

Tableau 2: Le concept des 4 P en gestion de projet événementiel (Claveau, 2005, p. 189)

Concept des 4 P	Implication du concept en gestion de projet événementiel
P comme « Produit »	- dont le contenu est déterminé par les organisateurs (p. 189)
P comme « Prix »	- dont le coût du billet d'entrée et des demandes de sponsoring sont fixés par les organisateurs (p. 189)
P comme « Place »	- dont le lieu de vente des billets (en ligne sur place ou autres) est identifié par les organisateurs (p. 190). Avec l'avènement de la COVID-19, le lieu devient un élément important pour tous les acteurs impliqués.
P comme « Promotion »	- dont le support de publicité dépend des moyens disponibles et du public cible (p. 190)

Ainsi, les 4 P ont évolué à 12 P ces dernières années (Claveau, 2015, p. 187). Le tableau 3 présente les mises à jour apportées au concept 4 P en guise de compléments : le concept de 12 P.

Tableau 3: Le concept des 12 P en complément des 4 P pour la gestion de projet événementiel (Claveau, 2005, p. 189)

Concept des 12 P	Implication du concept en gestion de projet événementiel
P comme « Packaging »	- dont la visibilité de l'événement dépend de l'emballage et du paquet de cadeaux donner pour le rendre plus attrayant (188)
P comme « Personnel »	- dont les travailleurs représentent une valeur ajoutée à l'événement (188)
P comme « Preuve physique »	- dont le témoignage d'un participant rehausse la valeur de l'événement (188)
P comme « Process »	- dont la création d'interaction avec les clients en les informant des démarches (horaires, inscription, plan) à suivre avant l'événement (188)
P comme « Participation »	- dont l'implication des clients (attentes) dans la conception du jour de l'événement via les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, etc. (188)
P comme « Personnalisation »	- dont la proposition de tarif optionnel pour satisfaire toutes les

	catégories de personne : prix seul, famille, couple, etc. (188)
P comme « Prescription »	- dont la présence sur les supports d'information et d'aide à la décision des clients comme les forums et les sites d'avis (189)
P Comme « Partenariat »	- dont l'inclusion d'autres partenaires qui facilite l'offre de solution tout compris « packagée » pour l'intérêt du client. Par exemple : le billet d'entrée donne droit à l'hébergement. (189)

Le concept des 12 P permet de mettre en avant la promotion des événements en tenant compte de tous les autres paramètres des composants mix dans la réalisation (Claveau, 2015).

La qualité globale d'un projet événementiel est perçue, le jour J (période de présence des différentes parties prenantes) de la réalisation de l'événement et déterminée par une forte participation du public cible (Claveau, 2005; Crompton & Love, 1995; Ramli, Januri, & Ghani, 2018). Alors, la présence massive des participants démontre le degré d'acceptation de la communauté, ce qui rejoint Heenan (1978), qui affirme que le succès du tourisme à travers les grands festivals ou des événements marquants dépend de « l'acceptation des communautés » d'accueil. Donc, l'acceptation des communautés révèle que les questions humaines et sociales sont très importantes dans la gestion des projets événementiels, ce qui rejoint Winter, Smith, et al. (2006), qui soutiennent que la gestion de projet et les projets ne sont pas uniquement des instruments utilisés pour parvenir à des fins organisationnelles. De plus, la satisfaction des participants (client) le jour de la réalisation de l'événement confirme la qualité de l'événement et constitue la clé du succès des événements (Ayob & Said, 2010; Baker & Crompton, 2000; Jae Ko, Kyoum Kim, Kil Kim, & Hak Lee, 2010; Putra, Arini, & Raditya, 2023; Smith, 2023; Yan, Zhang, & Li, 2012). D'ailleurs, plusieurs écrits sur la gestion de projet révèlent que le succès des projets peut être perçu de différentes façons, puisque les projets sont différents ainsi que les approches de gestion appliquées dans la pratique sont aussi différentes (Badewi, 2016; Cooke-Davies, 2002; Fernandes, Pinto, Araujo, & Machado, 2020; Shenhar, Dvir, Morris, & Pinto, 2004; Spalek, 2014; Turner et al., 2010; Ullberg, Körling, & Strava, 2023).

2.2 Les enjeux de la gestion de projets événementiels

D'une part, les événements sont au cœur des célébrations festives et culturelles entre les individus et la communauté (Heenan, 1978), d'autre part, ils représentent le moyen de formation, d'information, de sensibilisation et de récompense pour les membres de la société (Clarke & Jepson, 2011). Les associations, les villes et entreprises créent des événements pour atteindre des objectifs spécifiques ou pour préserver leur image de marque dans la société (Barthon, Garat, Gravari-Barbas, & Veschambre, 2007). Ainsi, toute personne morale ou physique peut décider d'entreprendre un projet événementiel directement ou par le biais d'une agence spécialisée dans la gestion de projet événementiel. Ce qui explique que les événements sont à la portée de toute entité. Ainsi donc, Aubé et ses collègues ont distingué les projets événementiels parmi les six archétypes qui matérialisent les projets. Ils soulignent que les projets événementiels ont « une valeur de notoriété » (Aubé et al., 2014, p. 16). D'où, les événements sont des projets et par conséquent, il est important de s'attarder à la gestion de projet pour les événements.

Dès lors, la gestion de projets événementiels est sollicitée quotidiennement pour la création, la planification, la gestion, l'organisation, la promotion et la diffusion des événements, ce qui représente une tâche complexe pour les gestionnaires (Claveau, 2015). L'exécution des tâches nécessite en effet de connaître les processus et les démarches afin de suivre le déroulement adéquat des événements. En complément à l'organisation d'événements, la gestion de projets événementiels peut contribuer à la mise en place d'une gestion efficace des parties prenantes pour l'optimisation des coûts, délais et qualité dans l'objectif de satisfaire des participants (Derakhshan, Turner, & Mancini, 2019). La gestion de projets événementiels peut aider les entreprises à acquérir toutes les informations pertinentes pour analyser, sélectionner et évaluer les projets d'événements novateurs afin de faire un bon suivi (Claveau, 2015). Elle permet aux décideurs de prendre des décisions efficaces en harmonie avec les attentes de toutes les parties prenantes et de justifier au besoin les choix stratégiques (Nguyen, Mohamed, & Panuwatwanich, 2018; Walley, 2013). Cette gestion d'événement anticipe certaines tâches (location du lieu et des équipements) et décisions pour maximiser les résultats positifs attendus par les organisateurs (Lade & Jackson, 2004). La gestion de projets événementiels peut offrir les ressources (matérielles, financières et humaines) pour l'engagement des parties prenantes dans l'objectif de l'amélioration des événements et de l'atteinte des objectifs de succès (Gopalakrishna et al.,

2017). Également, l'industrie événementielle utilise une main-d'œuvre hybride dans laquelle les employés rémunérés travaillent ensemble avec les non rémunérés (bénévoles) et les pigistes (Aubé et al., 2014). Les employés rémunérés sont souvent des personnes recrutées sur la base de leur expérience dans le domaine et sont payés pour le travail effectué. Alors que les autres (bénévoles) ne sont pas nécessairement des personnes qui détiennent une expérience avérée dans le domaine. Ils ne sont pas payés, mais représentent la majorité de la main-d'œuvre (Claveau, 2015). Néanmoins, ils sont des personnes déterminées et passionnées qui souhaitent faire une expérience exceptionnelle et démontrer leur sentiment d'appartenance au sens que l'événement partage. Généralement, les bénévoles passionnés deviennent une main-d'œuvre partiellement permanente pour les événements récurrents (festivals annuels, conférences saisonnières), formant ainsi un réseau durable de mise au travail rapide (Benghozi, 2006). Cette hybridité de la main-d'œuvre demande un effort supplémentaire de gestion aux chefs de projet événementiel qui doivent coordonner les tâches et répondre aux demandes de tout le monde.

De plus, le jour J de la réalisation des projets événementiels présente des risques distinctifs (Claveau, 2005, 2015; Donaldson, 2019a, 2019b; Reusch & Reusch, 2013). Alors, la gestion des risques tient compte de la présence d'importants publics (invités, spectateurs, organisateurs, etc.) sur le même site, ce qui engendre la sécurité des biens et des personnes (Claveau, 2005, 2015; Reusch & Reusch, 2013). Les conflits entre les participants, les comportements antisociaux (l'ivresse, la bagarre, la violence, etc.) et le manque d'hygiène ont des impacts négatifs susceptibles de salir la réputation d'un événement (Claveau, 2005, 2015; Deery & Jago, 2010; Reusch & Reusch, 2013). Aussi, la réalisation d'un autre événement d'envergure (par exemple, un championnat du monde de hockey sur glace) le même jour que votre événement ou les conditions météorologiques défavorables sont de véritables problèmes qui peuvent provoquer l'absence des participants et entraîner d'énormes pertes financières aux organisateurs d'événements (Andersson & Getz, 2008; Claveau, 2005, 2015). Ainsi, la considération de ces éléments et la tension entre les multiples activités coordonnées par le gestionnaire augmentent la complexité dans la gestion des projets événementiels. Donc, la prise en compte de ces risques est prépondérante pour tous les événements et permet aux gestionnaires d'atteindre les résultats des projets événementiels. Alors, la gestion de projets événementiels nécessite l'application des ressources de gestion de projet appropriées comme les outils de planification, de prise de

décision et de suivi pour la mise en œuvre efficace des événements. En outre, les chercheurs de la gestion de projet reconnaissent la pertinence des événements et les classent comme des projets importants pour les individus ou groupes d'individus qui aspirent à vivre des expériences uniques, impressionnantes et significatives (Aubé et al., 2014). Cependant, plusieurs articles scientifiques publiés dans le domaine des événements appuient la pertinence de la gestion dans l'exécution des projets d'événementiels (Andersson & Getz, 2008; Clarke & Jepson, 2011; Getz et al., 2010; Heenan, 1978; Jeninah Christia, 2016; Kelly & Fairley, 2018; Lade & Jackson, 2004; Okech, 2011).

2.3 Les phases de la gestion d'événement

Le guide des connaissances en gestion d'événement EMBOK (Event Management Body of Knowledge) adopte une approche basée sur un modèle de gestion d'événement à trois dimensions : phases, domaines et processus (EMBOK, 2005). Ainsi, les membres de ce guide ont identifié cinq phases, cinq domaines subdivisés en sept classes chacun, et un processus qui agit sur l'ensemble de tous les domaines et sur chaque aspect et type d'événements spécifiques. Reusch et Reusch (2013) ont aussi étudié et comparé les groupes de processus et les domaines de connaissance de la gestion d'événement et la gestion de projet. Ils révèlent que le groupe de processus « exécution » de la gestion d'événement est subdivisé en deux parties, soit la préparation de l'emplacement (mise en œuvre) et l'accomplissement (exécution) des activités du jour J de l'événement (Reusch & Reusch, 2013). Le tableau 4 présente les groupes de processus (phases) de la gestion d'événement (GE).

Le tableau 4 ci-dessous est une synthèse de deux documents savants, la première colonne illustre les phases ou groupes de processus de gestion d'événement développé dans le guide EMBOK « Event Management Body of Knowledge model » (Silvers, 2013). La deuxième colonne présente une brève description des tâches de chaque phase ou groupe de processus. La dernière colonne présente le groupe de processus de la gestion d'événement proposé par Reusch et Reusch dans (Reusch & Reusch, 2013, p. 557).

Tableau 4: Groupes de processus (phases) en gestion d'événement (inspiré de Silvers (2013) et Reusch et Reusch (2013))

Phases (groupes de processus) en gestion d'événement du guide EMBOK (Silvers, 2013)	Description (Silvers, 2013)	Groupes de processus en gestion d'événement (Reusch & Reusch, 2013, p. 557)
Initiation	L'ensemble des tâches qui permettent aux organisateurs de créer et d'étudier la faisabilité de l'événement	Démarrage
Planification	Permet de définir la chronologie des différentes tâches et activités qui seront réalisées durant toute la période de l'événement.	Planification
Exécution	Permet de réaliser l'ensemble des activités planifiées selon la priorité et le délai préétabli (marketing, promotion, etc.).	Mise en œuvre Exécution
Événement (Jour J)	Permet d'accomplir les activités du jour de l'événement et d'accueillir tous les participants (publics, invités, bénévoles, etc.).	Surveillance et contrôle
Clôture	Permet de procéder à la fermeture des activités et tâches afin de mettre fin à l'événement.	Clôture

Selon mon analyse, il est normal que les deux groupes de processus en gestion d'événements partagent plusieurs points communs. Cependant, le groupe de processus (la phase) « événement » du guide EMBOK est centrale puisque les événements sont considérés comme un type particulier de projet dans le domaine de la gestion de projet (Aubé et al., 2014; Reusch & Reusch, 2013). Donc, c'est le jour de l'événement qui marque la particularité majeure des projets d'événements. Cette phase est centrale parce que, c'est autour d'elle que toutes les autres phases sont élaborées. C'est également à cette phase que les parties prenantes, en l'occurrence les participants évaluent la qualité des événements (Ayob & Said, 2010; Childress & Crompton, 1997; Crompton & Love, 1995; Gopalakrishna et al., 2017; Ramli et al., 2018; Rosson & Seringhaus, 1995). Alors, la surveillance et le contrôle ne suffisent pas pour appréhender les activités du jour de l'événement. Selon l'approche du EMBOK, la surveillance et le contrôle sont intégrés dans le groupe de processus « événement », ce qui favorise une maîtrise adéquate de la

mise en œuvre de toutes les activités et tâches inhérentes à la présence du public sur le lieu de l'événement. Pour certains auteurs, l'échec de la phase « événement » efface en grande partie le succès des phases précédentes et peut ternir l'image de l'événement (Deery & Jago, 2010). De la même façon, les situations particulières généralisées de pandémie comme la COVID-19 attribuent aux événements de rassemblement de masse une autre image typique d'élément catalyseur qui semble représenter l'un des lieux de propagation rapide de la contamination de nouveaux cas (McCloskey et al., 2020). Donc, les événements sont ainsi exposés à une annulation ou un report forcé dans cette situation de crise sanitaire (Coles, Garcia, O'Malley, & Turner, 2022; Estanyol, 2022; Litre-Valentin, Larquet, & Badot, 2020; Parnell, Widdop, Bond, & Wilson, 2020; Rousseau, 2020). Alors, quelles sont les appréhensions inhérentes à la gestion des projets événementiels lors de l'avènement de la pandémie du coronavirus (COVID-19) ? Ces appréhensions seront présentées dans la prochaine section.

2.4 La gestion des projets événementiels à l'ère de la pandémie du coronavirus (COVID-19)

L'avènement de la pandémie du coronavirus (COVID-19) a occasionné la cessation obligatoire de tous les événements officiels à l'intérieur et à l'extérieur des pays touchés ou non (McCloskey et al., 2020; Rousseau, 2020). D'une part, les pays hautement touchés militent pour la lutte contre la propagation du coronavirus et d'autre part les pays moins touchés protègent leur population de l'écllosion de la maladie (Chinazzi et al., 2020). La protection de la population assurée par les pays vise à prévenir l'infection à la COVID-19, c'est-à-dire que chaque nation s'organise pour prendre les mesures idoines afin d'éviter les facteurs de risque d'exposition à la maladie. Donc, la lutte contre la propagation et les dispositions de prévention de la COVID-19 reposent sur l'interdiction globale de rassemblement sous toutes ces formes (McCloskey et al., 2020). Or, les événements sont basés sur le rassemblement de différentes catégories de personnes (public, prestataires, autorités, etc.), comme l'indique la définition abordée plus haut dans le cadre de cette thèse : l'événement est le rassemblement de plusieurs parties prenantes distinctes dans un but de célébration connu d'avance. Aussi, la gestion des projets événementiels est caractérisée par la considération des multiples parties prenantes ayant des attentes distinctes (Andersson & Getz, 2008; Anh, 2023; Claveau, 2005, 2015; Getz & Andersson, 2010; Reusch & Reusch, 2013). Alors, l'interdiction de rassemblement des personnes arrête complètement tous

les événements présentiels et met un frein à la gestion de l'ensemble des projets événementiels puisque tout le monde est contraint à suivre les directives et recommandations dictées par les gouvernements.

En se positionnant sur le plan historique, l'avènement d'une crise sanitaire mondiale comme la pandémie du coronavirus (COVID-19) ne représente aucune surprise pour plusieurs experts des universités puisque les pandémies précédentes révèlent de nombreuses connaissances et stratégies adoptées antérieurement pour maîtriser et contrôler l'évolution des choses (CVRR, 2020). Depuis très longtemps, diverses pandémies émergent d'un temps à l'autre sur la planète et touchent relativement les populations des zones géographiques mondiales (Boëlle, 2008). Pour la professeure Susan Lamb, titulaire de la chaire Jason A. Hannah en histoire de la médecine, les années 1880 à 1918 sont marquées par les liaisons mondiales, dont la croissance des échanges, l'immigration, le déplacement massif et le commerce international, à travers les pays et les continents ainsi que l'éclatement de la Première Guerre mondiale ont engendré des répercussions énormes sur l'état de santé des humains laissant place en 1918 à la pandémie de la grippe « espagnole » (CVRR, 2020). À cette période historique très turbulente, l'Espagne demeure officiellement neutre dans l'affrontement de la guerre, ce qui lui a permis d'alerter le reste des nations de l'état de la crise (plusieurs cas infectés et décès) provoquée par la grippe dans son pays pendant que la maladie a déjà fait plusieurs victimes à travers le monde, d'où la naissance de l'appellation « grippe espagnole » pour désigner cette maladie virulente et la plus contagieuse de l'époque (CVRR, 2020). La grippe « espagnole » de 1918 était apparue comme la première pandémie dévastatrice des temps modernes ayant fait beaucoup de ravage, soit plus de 500 millions de personnes infectées et entre 20 et 50 millions de morts pendant une durée de moins de deux ans dans la période de la Première Guerre mondiale (CVRR, 2020; OMS, 2012). Pendant la pandémie de la grippe espagnole, les mesures comme l'interdiction de tout rassemblement, la fermeture des centres, écoles, théâtres, commerces, églises et le port de masque ont été des actions indispensables qui n'ont malheureusement pas empêché la terreur et l'apparition de nouveau cas quotidiennement, mais en deux ans la maladie a mystérieusement disparu (CVRR, 2020). La fin de cette crise pandémique a permis de finir avec la Première Guerre mondiale et a ouvert la porte à la coopération mondiale qui a évolué avec la création d'organisations utilitaires dont : l'Organisation des Nations Unies qui succède à la Société des

Nations (SDN) dont l'objectif principal est d'empêcher les conflits en mettant l'accent sur la négociation et la diplomatie; et l'Organisation Mondiale de la Santé qui succède à l'Organisation d'hygiène de la Société des Nations dont l'objectif est de contrôler la propagation des épidémies dans les pays (Aranzazu, 2013; CVRR, 2020; Fomerand, Lynch, & Mingst, 2020; Monde, 2020; OMS, 2006). Après cette pandémie meurtrière de grippe « espagnole », le monde a connu la pandémie de la grippe de Hong Kong qui a fait un million de morts entre 1968 et 1970 (Thiébaux, 2020). La période de 2002-2004 a été marquée par l'épidémie du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) dont les mesures de recherche des personnes contactées par les individus infectés et l'adaptation des centres de santé pour l'isolation des cas ont été rapidement mises en place pour contrer la propagation du virus (Smith?, 2019). Cette maladie, apparue pour la première fois en Chine, a provoqué 774 décès dans 29 pays et se transmet par les gouttelettes lorsqu'il y a contact étroit entre une personne infectée et un individu sain et se manifeste par les symptômes comme « la fièvre, les symptômes respiratoires légers et la pneumonie » (Smith?, 2019). Quant à la grippe « espagnole », les personnes infectées présentent les symptômes typiques suivants : « Forte fièvre, courbatures, maux de tête, congestion nasale - s'ajoutent rapidement une toux violente, accompagnée de crachats sanglants et d'une détresse respiratoire, en plus de complications cardiaques ou digestives », ainsi que des saignements par « le nez, les yeux, les oreilles, les selles », les mousses sanglantes entre les lèvres et des complications rapides allant à une double pneumonie (Corniou, 2015). Pour la COVID-19, les symptômes les plus fréquents sont : « la fièvre, la toux sèche et la fatigue » ou toute association des symptômes comme « fièvre et/ou une toux associée à des difficultés à respirer/un essoufflement, une douleur/une pression au niveau de la poitrine, ou bien une perte de la parole ou des difficultés à se déplacer » et d'autres symptômes moins courants peuvent s'ajouter chez certains individus infectés (OMS, 2020b). En se basant sur ces différentes pandémies, la fièvre ressort comme un symptôme principal commun à l'ensemble de ces différentes maladies, ce qui implique la nécessité de la prise de la température des personnes dans tous les cas pour contrôler l'une ou l'autre de ces infections. Ainsi, de la grippe espagnole la prise de la température a été adoptée dans la surveillance de l'épidémie SRAS ainsi que l'épidémie d'Ebola (Smith?, 2019) et actuellement utilisée comme principal test avant d'entrée dans certaines entreprises pour assurer qu'un travailleur malade ne contamine pas d'autres individus pendant cette pandémie de COVID-19 (SUNCOR, 2020).

La mise en évidence des pandémies relativement importantes de l'histoire de l'humanité depuis les temps modernes démontre d'une part une ressemblance entre les causes et les symptômes des maladies et d'autre part, elle prouve que les nations appliquent sciemment les leçons apprises des pandémies précédentes pour s'ajuster dans la politique de réponses à l'apparition de nouvelles crises sanitaires mondiales (CVRR, 2020; OMS, 2020b). Ainsi, les autorités politiques s'appuient sur la réalité antérieure pour orienter subtilement la continuité et la gestion des différentes activités quotidiennes qui permettent le fonctionnement habituel des choses dans la société contemporaine tout en mettant en avant la santé publique. Dans cette progression des choses, il appert que les gouvernements se basent principalement sur les nouvelles technologies pour atteindre leurs objectifs, ce qui démontre que tous ceux qui suivent à la lettre les directives imposées par le gouvernement se retrouvent amplement dans l'usage technologique (Gaffield, 2020). En effet, certaines agences ont été proactives et ont utilisé le canal numérique rapidement au début de la pandémie pour s'adapter à la situation imposée par la COVID-19. Elles ont utilisé le canal numérique pour rejoindre les diverses parties prenantes par l'offre d'événement virtuel récurrent comme les spectacles d'humour sur les réseaux sociaux, les conférences en ligne et l'émergence de nouvelles plateformes et formats d'événements, ce qui offrait trois choix aux organisateurs : l'annulation, le report ou la possibilité de rendre virtuelle (Schmid, 2020). Par exemple : Shanghai Fashion a décidé de rendre virtuelle, la semaine de la mode (24 au 30 mars 2020) au lieu d'annuler l'événement qui a permis à 150 marques environ de participer à une performance de taille ayant obtenu une audience de 2,5 millions de connexions en live dont les spectateurs avaient l'occasion de faire des achats de vêtements en ligne (Schmid, 2020). Un autre exemple illustre que les « DJs streamers, showmen » des clubs chinois maintiennent leurs activités en diffusant de la bonne musique originale (ambiance en live) des clubs en direct à travers des plateformes et réseaux populaires qui font danser les clubbeurs au même moment (date, heure habituelle, souvent vendredi et samedi soir) dans leur maison respective, ce qui rapporte un revenu intéressant souvent supérieur aux gains générés sur place par lesdits grands clubs avec une grande satisfaction des adeptes connectés (Di Cristo, 2020). Pour l'auteur, ces initiatives sont en expansion et pourraient prendre la tangente d'une tendance généralisée susceptible de perdurer dans le temps, car il existe déjà des événements comme le festival Bedroom Online Cloud Music et autres qui rassemblent un nombre important de personnes à travers des plateformes spécifiques (Bilibili, TikTok, Kuaishou, YouTube, Facebook, etc.)

d'internautes en live. Par exemple : Le « cloud rave » de 21 h à 2 h du 9 février lancé par le club One Third a enregistré un total de 1, 213 millions de visiteurs pour un revenu équivalant à environ 130 000 euros soit 198 942 CAD (selon le taux du jour) de la part des usagers de l'application (Di Cristo, 2020).

Par ailleurs, la pandémie du COVID-19 est la première crise mondiale de l'ère numérique ayant à sa portée un arsenal d'outil technologique, dont l'internet résidentiel et mobile, les appareils de communications, les logiciels et systèmes intelligents, la connexion, l'intelligence artificielle et les médias sociaux (Gaffield, 2020). Ces équipements de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont relativement à la portée de bon nombre de personnes, offrant ainsi de réelles possibilités aux collectivités de respecter les politiques de distanciation sociale et de confinement. Bien que l'outil informatique soit présent dans la société depuis les années 1950 et 1960, il ne constitue pas un besoin indispensable dans la vie de plusieurs personnes, mais pendant la pandémie, il passe au premier rang dans la gamme des besoins privilégiés pour gérer la crise mondiale du COVID-19 dans le monde des organisations ainsi que le maintien des liens sociaux et familiaux (Gaffield, 2020). Ainsi, la technologie numérique que plusieurs secteurs d'activité traînent à régulariser comme l'un des principaux moyens d'exécution des activités, la pandémie du COVID-19 l'a imposée de façon précoce. La pandémie a obligé plusieurs domaines comme l'enseignement, la santé, le commerce, les événements et autres d'instaurer rapidement le numérique malgré les coûts, formation et autres efforts personnels pour la bonne continuité des choses (Bourrinet, 2020). Cependant, le tout ne suffit pas à intégrer le télétravail ou la mise en place d'activités événementielles virtuelles, car il faut une connaissance avérée de l'ensemble des composantes de la gestion de projet événementiel virtuel pour atteindre de façon efficace les objectifs de coûts, de délais, de qualité et de satisfaction des multiples parties prenantes. Donc, la préparation à cette nouvelle tâche est incontournable, puisque les parties prenantes (gestionnaires, les membres d'équipe de projets, les partenaires et les participants) n'étaient pas encore pour la majorité préparée à cela. Alors, la préparation est évidente, car nous sommes convaincus que les pandémies existent et elles se reproduiront dans l'avenir et n'auront pas nécessairement les mêmes conséquences d'une société à une autre (Gaffield, 2020). Donc, l'industrie événementielle a besoin de mettre à jour son domaine en mettant en œuvre les leçons apprises des pandémies antérieures et en prenant pour exemple les

mesures draconiennes des gouvernements afin de promouvoir un système efficace approprié au contexte des crises sanitaires mondiales comme la COVID-19 pour maintenir ces activités dans les règles de l'art. Ce qui rejoint la vision de Litre-Valentin et al. (2020) qui soulignent que la pandémie de la COVID-19 représente une opportunité pour la filière événementielle d'amorcer une transition incontournable vers la refondation des projets événementiels par la voie d'hybridation physique, digitale et virtuelle. Un sentiment actif de communauté est perçu auprès des acteurs impliqués dans les projets événementiels à travers trois étapes marquées d'abord par un vide dans la communauté, ensuite un aperçu de la normalité puis vivre la réalité façonnée par la crise dans la nouvelle normalité (Chen, Welty Peachey, & Stodolska, 2023). Donc, le processus de mise en œuvre des événements doit refléter la réalité contextuelle qui accompagne le changement en prenant en compte ces aspects indispensables au succès de la gestion des projets événementiels contemporains au sein des communautés dans les régions. Les communautés sont les parties prenantes qui interagissent avec les projets événementiels contemporains selon les perspectives des composantes du milieu régional. Ainsi, la gestion des projets événementiels doit tenir compte des régions et territoires pour la mise en œuvre proportionnelle au besoin particulier du milieu d'exécution. Alors, les particularités des régions du Québec dans la gestion des projets événementiels seront présentées dans les prochaines lignes.

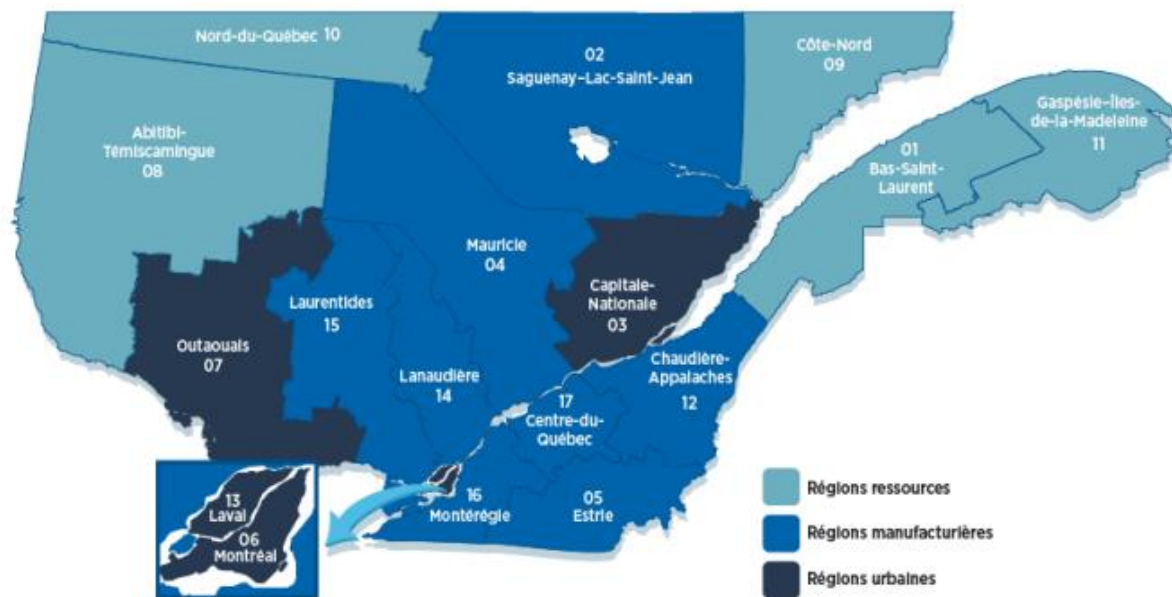
2.5 Les particularités des régions du Québec dans la gestion des projets événementiels

La région représente le territoire souvent déterminé par l'environnement naturel, social, administratif, économique, historique et géographique délimité par des dimensions spécifiques pour l'action des communautés (Juillard, 1962). Le concept de région est très large et offre un aperçu sur plusieurs aspects qui touche le territoire, l'économie, l'histoire, le climat, la végétation, les caractéristiques liées aux activités et aux êtres vivants de l'espace et la délimitation du terroir (Frémont, 1980). Il est ainsi très large et peut inclure de vastes, moins vastes ou plus petites étendues de territoire peuplé par des populations réparties selon plusieurs caractéristiques loin de l'aspect proportionnel entre la population et la superficie. Dans cette étude, l'accent est mis sur la population présente sur l'étendue de la superficie des régions bien délimitées par l'administration publique de chaque province ou état. La population des régions

est ainsi considérée parce qu'elle représente les parties prenantes des projets événementiels réalisés sur leur territoire chapeauté par la province qui est l'état suprême. Donc, les projets événementiels organisés dans les régions doivent d'abord répondre aux exigences provinciales. Ils doivent partager les valeurs de la province (Boileau, 2023b; Tremblay, Frozzini, Agbogli, White, & Martin, 2024) avant d'être exécutés dans la région hôte et s'aligner selon les perspectives locales (Morissette, 2021). Donc, chaque province détient un gouvernement parlementaire et les entités de pouvoir nécessaires sur l'ensemble des régions couronnées (Gosselin-Tapp, 2023). Donc, la province représente l'entité supérieure dans la mise en œuvre des projets événementiels et est subdivisée en plusieurs régions selon son importance dans un état fédéré avec une autonomie déterminée (Boileau, 2023a; Lemieux, 2023).

En se basant sur la province du Québec comme zone de la présente recherche, il est important de relever les régions administratives impliquées. Le Québec est une province de la fédération canadienne qui compte 17 régions administratives (Lemelin & Mainguy, 2009). En me référant au panorama et au portrait économique des régions du Québec (2023), je classe les 17 régions du Québec dans l'ordre de la population la plus élevée et sa densité pour l'année 2022 avec Montréal, 2 038 845 habitants sur une densité de 4 102,3 (hab./Km²); Montérégie, 1 475 578 habitants sur une densité de 167,2 (hab./Km²); Capitale-Nationale, 771 611 habitants sur une densité de 41,4 (hab./Km²); Laurentides, 657 375 habitants sur une densité de 32,0 (hab./Km²); Lanaudière, 544 265 habitants sur une densité de 44,2 (hab./Km²); Estrie, 507 208 habitants sur une densité de 40,6 (hab./Km²); Laval, 446 476 habitants sur une densité de 1 814,9 (hab./Km²); Chaudière-Appalaches, 444 072 habitants sur une densité de 29,5 (hab./Km²); Outaouais, 408 979 habitants sur une densité de 13,4 (hab./Km²); Saguenay–Lac-Saint-Jean, 282 330 habitants sur une densité de 2,9 (hab./Km²); Mauricie, 281 163 habitants sur une densité de 7,9 (hab./Km²); Centre-du-Québec, 259 033 habitants sur une densité de 37,4 (hab./Km²); Bas-Saint-Laurent, 200 507 habitants sur une densité de 9,0 (hab./Km²); Abitibi-Témiscamingue, 148 493 habitants sur une densité de 2,6 (hab./Km²); Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, 92 403 habitants sur une densité de 4,6 (hab./Km²); Côte-Nord, 90 405 habitants sur une densité de 0,4 (hab./Km²); Nord-du-Québec, 46 916 habitants sur une densité de 0,1 (hab./Km²). La figure 2 ci-dessous présente la carte des régions administratives du Québec.

Figure 2 : Carte des régions administratives du Québec ¹



Ces données nous permettent de distinguer les régions selon 4 catégories en fonction du nombre d’habitants répertoriés sur le territoire sans tenir compte nécessairement de la densité puisque plusieurs régions ont une densité très élevée par rapport à d’autres. Premièrement, nous avons les plus grandes régions administratives ayant plus d’un million (1 000 000) d’habitants comme Montréal et Montérégie qui sont deux régions voisines. Deuxièmement, il y a les grandes régions administratives composées de 500 000 à 999 999 habitants (Capitale-Nationale, Laurentides, Lanaudière, Estrie). Troisièmement, nous avons les régions administratives moyennes composées de 200 000 à 499 999 habitants (Laval, Chaudière-Appalaches, Outaouais, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Centre-du-Québec, Bas-Saint-Laurent). En fin, il y a les

¹ Ministère de l’Économie, de l’Innovation et de l’Énergie du Québec (2023, p. 7), Portrait économique des régions du Québec. Récupéré le 8/4/2024, de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/regions/portraits_regionaux/PERQ_2023.pdf

petites régions administratives de 40 000 à 199 999 habitants (Abitibi-Témiscamingue, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Côte-Nord, Nord-du-Québec).

Les régions ont ainsi les particularités qui permettent de les identifier par catégorie selon le nombre d'habitants qui constitue les parties prenantes des projets événementiels. Ainsi, le concept de région dans le cadre de cette recherche fait référence particulièrement aux régions hors des métropoles pour permettre de se concentrer sur des régions moins peuplées situées en dehors des grandes villes. Ce qui nous permet de porter une attention particulière à la troisième et quatrième catégorie pour étudier les projets événementiels situés hors des grands centres urbains. Cependant, l'idéal serait de se concentrer au préalable sur les projets événementiels de la troisième catégorie pour éviter de tomber directement dans les projets événementiels très petits avec un nombre d'habitants relativement faible et dispersé sur des territoires séparés par de grandes distances. D'ailleurs, les projets événementiels tenus en région utilisent les infrastructures régionales et les membres de la communauté comme équipe de la gestion et les bénévoles pour la réalisation complète de l'événement (Fiedler et al., 2023). Ils participent au développement social, économique et durable des régions avec l'action participative des divers membres de la communauté. (Duignan et al., 2018; Fiedler et al., 2023; Qi & Ong, 2023; Wallace & Michopoulou, 2023). Ainsi, les actions participatives des membres locaux influencent les facteurs de succès desdits projets événementiels et ces facteurs seront abordés de façon globale dans les prochaines lignes.

2.6 Les facteurs contribuant à l'amélioration de la gestion des projets événementiels

À la suite de la recension des écrits portant sur les facteurs de succès des événements, j'ai ressorti huit (8) facteurs principaux qui contribuent à l'amélioration de la gestion des projets événementiels. Je me suis basé sur les recherches théoriques et empiriques ainsi que les rapports d'experts sur la gestion, la gestion de projet et les événements en général et particulièrement les recherches sur les festivals, les festivals de tourisme et quelques études sur les foires professionnelles, car ces types d'événements disposent relativement plus d'études antérieures permettant l'identification des facteurs de succès en événementiel. Ainsi, les huit (8) principaux facteurs ci-dessous s'appliquent aux différents types de projets événementiels. Ils sont des

paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès des événements dans la masse des projets événementiels.

1- La détermination du sens de l'événement : Elle est présente dans la première étape de la conception du projet et consiste à déterminer la raison d'être, la légitimité, la valeur et la finalité qui justifient explicitement l'organisation d'un événement. Elle constitue le centre du projet dont le promoteur souhaite promouvoir avec l'équipe qui l'incarnera pour permettre au public de le comprendre dans toutes ses dimensions afin de l'approprier pour le vivre le jour J (Aubé et al., 2014).

2- Identification du bon moment pour l'événement : le choix judicieux de la date et de l'heure a un impact sur la disponibilité des personnes à se rendre à l'événement. Les gestionnaires de projet événementiel doivent tenir compte des autres événements similaires de la région ou de l'institution pour choisir rigoureusement la date et l'heure qui conviennent le plus à son public (Claveau, 2015).

3- Définition des objectifs quantifiables de l'événement : Il est préférable d'attribuer des valeurs quantifiables à des projets événementiels en corrélant les retombées mesurables tangibles (nombre de personnes) aux dimensions intangibles comme faire connaître, rassembler, vivre une expérience émotionnelle, etc. (Aubé et al., 2014) afin de déterminer un résultat précis (Skyline, 2019). Certains auteurs conçoivent que les projets événementiels ne sont pas forcément d'ordre stratégique pour les entreprises qui les réalisent, car les retombées sont difficilement mesurables de « manière tangible » (Aubé et al., 2014, p. 95). Mais c'est considéré que le nombre de personnes présentes est indispensable à la réussite de l'événement et constitue le potentiel de rentabilité des parties prenantes, puisque les organisateurs et les partenaires sont à la recherche de la participation (Claveau, 2005, 2015).

4- Priorisation des opportunités économiques (le moindre coût): l'événement doit privilégier les options de dépenses qui permettent de réduire les coûts à l'organisation et au public (Skyline, 2019). Un lieu accessible à différents moyens de transport (pieds, autos, motos, bus) contribue à la rentabilité de l'événement (Jeninah Christia, 2016). L'utilisation des médias sociaux, numériques et des outils et techniques de communication adaptés à moindre coût pour interagir et susciter l'intérêt des différents groupes cibles (Walters & Insch, 2018). Il est avantageux

d'opter pour une salle d'événement à coût abordable en fonction du public visé afin que le prix du billet d'entrée soit proportionnel.

5- La communication de l'événement : elle est l'action principale de la mise en relation des différentes parties prenantes et la promotion des événements. C'est le moyen utilisé pour faire connaître les événements, pour gagner en notoriété et pour vendre des idées à une équipe de projet, à des partenaires extérieurs, à des médias et à un public averti (Aubé et al., 2014; Claveau, 2015; Fiedler et al., 2023). Elle permet également de diffuser la programmation de l'événement. Les gestionnaires de projet événementiel l'utilisent pour traduire en message pertinent, les intentions des promoteurs à respecter, les intérêts du public à convaincre, les attentes des bailleurs de fonds à promouvoir et la visibilité des partenaires à assurer (Aubé et al., 2014).

6- La rapidité d'intervention au besoin : Il y a souvent des réalités à gérer lors du déroulement d'un événement, le chef de projet a la responsabilité d'anticiper la réaction des participants (partenaires, publics) et se préparer en conséquence, c'est-à-dire qu'il doit « lire l'invisible, prévoir l'imprévu et savoir avant de le faire ce qu'il doit faire » (Aubé et al., 2014, p. 94).

7- L'option d'hybridation physique, digitale et virtuelle en situation de crise : Les organisateurs d'événements sont appelés à prendre des dispositions pour proposer et offrir des formats d'événements adaptés au contexte sous forme hybride, physique ou digitale – virtuelle afin de maintenir la continuité des choses en situation de crises comme la pandémie du COVID-19 (Litre-Valentin et al., 2020). L'intégration de l'option digitale et virtuelle dans la mise en œuvre traditionnelle des projets événementiels permet au domaine de renouer avec les réalités de l'ère numérique, d'exploiter le potentiel de l'intelligence artificielle et de pérenniser certaines initiatives d'envergure en brisant les barrières géographiques, géopolitiques, raciales, sanitaires, écologiques et économiques (Bultez, 2019; Gaffield, 2020; Litre-Valentin et al., 2020; Princhankol, Thamwipat, Waiwingrob, & Thamwipat, 2023; Schmid, 2020).

8- L'engagement des parties prenantes : il désigne l'action et le dévouement d'implication que les participants accordent à l'accomplissement de l'événement (Gopalakrishna et al., 2017; Wallace & Michopoulou, 2023). Il est essentiel d'adopter et de promouvoir une implication adéquate par la communication permanente avec tous les intervenants en suscitant leur intérêt afin de satisfaire leur attente au fur et à mesure que le besoin se présente (PMI, 2017).

L'analyse des huit facteurs démontre que toutes les considérations du succès sont liées à l'être humain, c'est-à-dire qu'on remarque dans chaque facteur de succès, la présence permanente de l'interaction directe entre les éléments de l'événement et les personnes concernées. En effet, tout se décide par rapport aux personnes impliquées, autrement dit, les acteurs ou les parties prenantes qui jouent un rôle dans un projet événementiel. Comme élucidé au huitième facteur, l'engagement des parties prenantes est d'une importance majeure pour les événements. Le chef de projet événementiel et son équipe sont responsables de la gestion de l'engagement des parties prenantes (Aubé et al., 2014). Ce qui consiste donc à identifier les parties prenantes principales afin de planifier leur implication pour maîtriser et garantir leur engagement effectif dans l'exécution du projet (PMI, 2017). Donc, pour mieux comprendre la notion des parties prenantes dans la gestion de projet événementiel, il est important d'aborder le concept des parties prenantes.

2.7 Les parties prenantes

Les parties prenantes sont omniprésentes dans l'accomplissement des projets quotidiens. Le terme stakeholder (partie prenante) constitue un enjeu d'intérêt très important qui s'impose dans les organisations (Freeman, 2004). Ce sont des acteurs indispensables et spécifiques à chaque organisation (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013). Depuis plusieurs années, une attention particulière est portée sur les parties prenantes « stakeholder » en gestion de projet. Elles sont énoncées comme les acteurs essentiels des projets (Littau, Jujagiri, & Adlbrecht, 2010). Ainsi, la gestion des parties prenantes se présente comme une compétence non technique ou encore appelée « soft skills » indispensable pour la gestion des projets (Crawford, 2005; Littau et al., 2010). Le guide PMBOK expose que les parties prenantes exercent une grande influence sur le cycle de vie des projets dans les organisations (PMI, 2017). Bien que cette thèse soit orientée vers les courants critiques en gestion de projet, j'aborde le mainstream avec le PMBOK dans cette partie compte tenu de l'importance accordée au PMI dans le domaine et sa référence envers les parties prenantes. Ce corpus de connaissance en gestion de projet propose qu'avant tout projet, le gestionnaire procède à l'identification des parties prenantes, ce qui consiste à déterminer et analyser les acteurs ou groupes d'acteurs ayant un rôle à jouer le long du cycle de vie du projet. Ensuite, il recommande la planification du management des parties prenantes, qui consiste à prévoir des stratégies de gestion adaptées afin d'impliquer efficacement les parties prenantes durant la réalisation du projet. Cela étant, la gestion de l'engagement des parties

prenantes est nécessaire, car il consiste à adopter et promouvoir une implication adéquate par l'apport des approches de solutions aux éventuels problèmes. Il préconise également la maîtrise de l'engagement des parties prenantes pour assurer une vision globale des rapports entre toutes les parties prenantes afin de garantir leurs implications effectives pour toute la durée du projet (PMI, 2017). Alors, l'identification de ces acteurs semble le point de départ de l'engagement des parties prenantes. Donc, il paraît pertinent d'apporter une définition très large à ce concept en abordant la théorie des parties prenantes.

2.7.1 La théorie des parties prenantes

Freeman (1984) indique que le terme parties prenantes est utilisé pour désigner les individus ou groupes qui dépendent d'une entreprise pour la réalisation de leurs objectifs personnels et dont dépend l'entreprise. Ainsi, les employés, les propriétaires, les clients, les fournisseurs, les créanciers et d'autres groupes intervenants sont considérés comme des parties prenantes d'une organisation. Il propose la définition suivante: « A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives. » (Freeman, 1984, p. 46), soit « comme tout groupe ou individu qui peut affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou être affecté par celle-ci » (Cazal, 2011, p. 2). Pour Cazal (2011), il est difficile de rendre le terme stakeholder en français parce que cela efface l'opposition fondatrice entre stakeholders et stockholders (actionnaires). Ainsi, on utilise « parties prenantes » bien que d'autres préfèrent « parties intéressées »; « porteurs d'enjeux » ou « ayant droit », qu'il trouve plus proches du sens anglais. Il estime que « la théorie des parties prenantes ambitionne de dépasser une vision étroitement économique de l'entreprise et elle invite à prendre en compte des variables sociopolitiques dans l'analyse stratégique » (Cazal, 2011, p. 20). Pour Bonnafous-Boucher & Rendtorff (2013), la théorie des parties prenantes est considérée comme un modèle de gouvernance concerté. En effet, l'entreprise a un impact d'intérêt sur les parties prenantes et vice-versa les parties prenantes ont un impact d'enjeux sur l'entreprise (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2013). Selon Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006), « l'objectif essentiel de la théorie est d'élargir la représentation que les sciences de la gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants: au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-

actionnaires » (Bonnafeuf-Boucher & Pesqueux, 2006, p. 158). Donc, dans le contexte de projet, « les parties prenantes sont des individus, des groupes ou des institutions qui s'intéressent au projet et qui peuvent affecter le résultat » (Boddy & Paton, 2004, p. 231). Alors, Littau et ses collègues soulignent que la théorie des parties prenantes devient une approche en gestion de projet et les parties prenantes sont perçues comme un facteur particulièrement important dans le contexte de stratégie et d'évaluation de projet ainsi que les contextes sociaux et environnementaux, puisque la théorie des parties prenantes est principalement appliquée à ces contextes dans le domaine (Littau et al., 2010). Ainsi, plusieurs auteurs révèlent que la théorie des parties prenantes présente une tendance avérée à la hausse dans la recherche en gestion de projet en raison de l'importance accordée aux parties prenantes (Assudani & Kloppenborg, 2010; Derakhshan et al., 2019; Greenwood & Mir, 2018; Littau et al., 2010; Nguyen et al., 2018; Qi & Ong, 2023; Walley, 2013).

D'après les recherches documentaires, il existe quelques études sur la question de la théorie des parties prenantes dans la gestion de projet événementiel et bien qu'intéressante, cette théorie n'englobe pas tous les éléments indispensables pour comprendre le déploiement intégral des projets événementiels dans le contexte de cette étude. Cependant, il est révélé dans le domaine des événements que l'organisation d'activités dépend d'importantes parties prenantes pour les ressources nécessaires (Andersson & Getz, 2008). En effet, la théorie des parties prenantes est essentielle pour analyser les relations de dépendance indispensable dans la pérennité des événements (Getz et al., 2010). Andersson et Getz (2010, p. 531) « soutiennent que la théorie des parties prenantes est particulièrement utile pour examiner l'environnement du festival, car elle force l'attention sur la portée et la nature des relations inter organisationnelles ». Cela étant; qui sont les parties prenantes des projets événementiels? La réponse à cette question nous amène à aborder les principales parties prenantes de la gestion des projets événementiels recensées dans la documentation existante.

2.7.2 Les principales parties prenantes des projets événementiels

Cette section est subdivisée en deux parties. Premièrement, je vais présenter l'ensemble des parties prenantes pertinentes identifiées dans la recension des écrits sur les projets événementiels

et ensuite, j'aborderai plus spécifiquement les parties prenantes principales indispensables et leurs rôles respectifs dans la mise en œuvre des projets événementiels.

Dans l'ensemble, le développement des événements dépend des objectifs individuels fixés par les organisateurs, le soutien communautaire et l'engagement de toutes les parties prenantes qui sont : les coordonnateurs, les élus locaux, la population (Lade & Jackson, 2004). Getz et Andersson (2010) ont identifié les principales parties prenantes suivantes: les responsables des sites (lieux) d'événement, le gouvernement, les clients et les sponsors. Pour Kelly et Fairley (2018), les principales parties prenantes sont les acteurs du tourisme, les organisateurs d'événements et les membres du gouvernement impliqués dans les activités d'événementiels. Selon Aubé et ses collègues, les promoteurs, le chef de projet, l'équipe de projet, le public, les bailleurs de fonds, les médias et les partenaires externes sont les parties prenantes des projets événementiels (Aubé et al., 2014). Ces parties prenantes sont des acteurs clés qui déterminent le succès ou l'échec des événements et leur gestion contribue à la durabilité des organisations (Getz & Andersson, 2010; Van Niekerk & Getz, 2016). Certains événements (festivals) préfèrent impliquer la communauté et d'autres impliquent les médias, élus locaux et fournisseurs en qualité de bailleurs de fonds (Andersson & Getz, 2008). Cependant, il est essentiel de se poser la question : comment l'engagement des principales parties prenantes contribue-t-il à l'amélioration de la gestion des projets événementiels? La réponse à cette question m'amène à aborder les principales parties prenantes indispensables ainsi que leur rôle primordial dans la gestion des projets événementiels.

Il existe deux (2) groupes de parties prenantes (le groupe de projet et le groupe des participants) qui interviennent dans la gestion de projet événementiel. Les parties prenantes du groupe de projet sont les promoteurs, chef de projet et équipe de projet (Aubé et al., 2014), ce sont des acteurs qui font partie de l'effectif interne (El Abboubi & Cornet, 2010; Van Niekerk & Getz, 2016) du projet événementiel. Les **promoteurs** sont les initiateurs qui portent les idées de la création d'expérience mémorable pour le bien de la société (Aubé et al., 2014). Ils sont à l'origine du projet événementiel et peuvent être le chef de projet. Ces acteurs contribuent à l'atteinte des objectifs des projets événementiels en fournissant les premières ressources financières et en assurant la vérification minutieuse (exigence) des détails du budget et du délai (Aubé et al., 2014). Alors, le rôle des promoteurs consiste à donner une orientation aux projets événementiels. Le **chef de projet** est l'acteur sur lequel repose tout le projet événementiel. Il

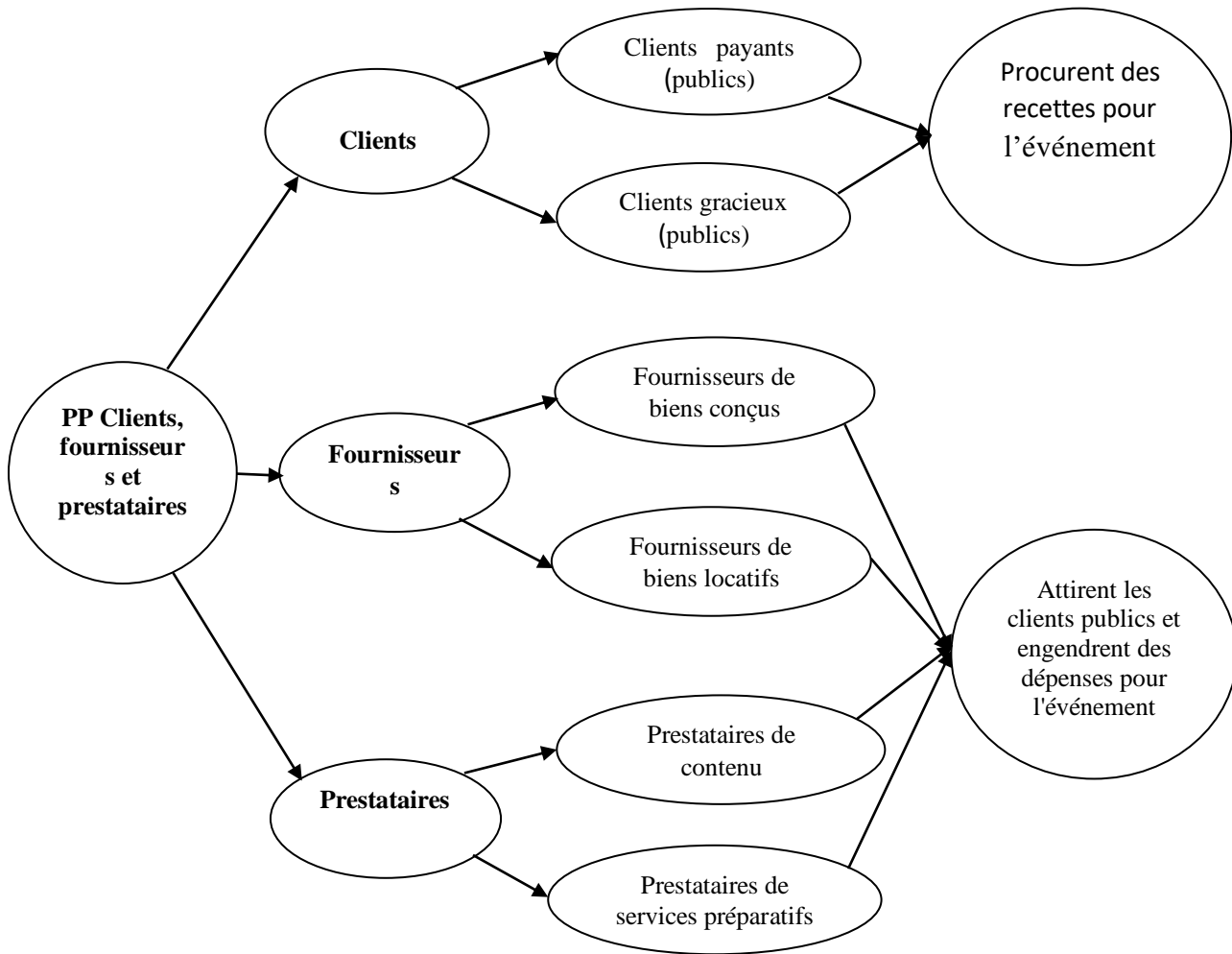
contribue à l'amélioration de la gestion de projet événementiel (GPE) en assurant la communication efficace pour cadrer et recadrer au besoin toutes les autres parties prenantes du projet événementiel (PE) depuis la conception, le financement, la promotion et la mise en œuvre du jour J de l'événement (Aubé et al., 2014, p. 94). Il assure l'engagement de toutes les autres parties prenantes du projet événementiel en prévoyant des stratégies de management appropriées (PMI, 2017) et en engageant des dialogues productifs avec les acteurs impliqués (Gopalakrishna et al., 2017). Ainsi donc, le chef de projet assure le rôle central de coordination dans l'accomplissement des activités inhérentes aux projets événementiels (Aubé et al., 2014; Boltanski & Chiapello, 2011). L'**équipe de projet** est constituée des membres qui incarnent le chef de projet pour la réalisation du projet événementiel (Aubé et al., 2014). Elle contribue à l'atteinte des objectifs de la gestion de projet événementiel (GPE) en concentrant tous les efforts sur la logistique et les autres tâches afin que l'événement offre une expérience mémorable pour les participants. Ainsi, l'équipe de projet joue un rôle important dans l'exécution des tâches. Elle doit partager la vision du chef de projet et l'aider à concrétiser l'engagement des autres parties prenantes principales.

Pour les organisateurs, les projets événementiels dépendent de quatre principales parties prenantes dont les relations conditionnent l'accomplissement des événements (Getz & Andersson, 2010, pp. 548-550). Ces parties prenantes ont été identifiées dans l'étude de Getz et Andersson (2010). Elles représentent dans cette étude les parties prenantes du groupe des participants au projet événementiel. Alors, les parties prenantes du groupe des participants au projet événementiel sont les responsables des sites d'événement, le gouvernement, les clients et les sponsors (Getz & Andersson, 2010), ce sont des acteurs externes (El Abboubi & Cornet, 2010; Van Niekerk & Getz, 2016) qui participent aux projets événementiels. Les **responsables des sites (lieux) d'événement** sont les fournisseurs publics ou privés du lieu de location ou de réservation (les salles de conférences, de concert, les parcs, les routes, etc.) pour l'organisation d'un PE (Getz & Andersson, 2010). Ils représentent les premières parties prenantes principales indispensables à la mise en œuvre d'un projet événementiel. Ces responsables de site peuvent contribuer à l'amélioration de la gestion de projet événementiel en accordant le site adéquat pour l'événement dans les meilleurs délais, moyennant un coût raisonnable et peuvent agir en qualité de partenaire pour faciliter les négociations. Ainsi, ils jouent un rôle fondamental de location ou

d'attribution des salles spécialisées pour l'organisation des événements. Le **gouvernement** est la deuxième partie prenante principale. Il regroupe les représentants légaux de l'administration publique, les élus politiques, les autorités locales et les fonctionnaires. Il contribue à l'amélioration de la GPE en jouant un rôle prépondérant dans la mise en place et le maintien des événements (Andersson & Getz, 2008; Getz & Andersson, 2010; Getz et al., 2010; Kelly & Fairley, 2018; Vauclare, 2009). Il occupe le point central de la tenue d'événements grand public (Claveau, 2005, 2015). Ainsi, le rôle fondamental du gouvernement consiste à accorder les autorisations pour l'organisation des événements (Andersson & Getz, 2008). En situation de crise sanitaire comme le cas de la pandémie du coronavirus (COVID-19), le gouvernement est le responsable principal de la tenue de tout événement (Barrios, 2020; Tordjman, Schröder, & Delorme, 2020). Sans la permission des autorités locales, un événement n'aura pas lieu. Les autorités ont le pouvoir de suspendre un événement qui ne respecte pas la loi ou les clauses établies par le gouvernement local. La majorité des événements sont appuyés par le financement public (Vauclare, 2009), c'est-à-dire les bailleurs de fonds principaux. Donc, les autorités ont le pouvoir de financier et peuvent soutenir les projets événementiels qui répondent à leurs exigences. De plus, ils sont responsables de plusieurs infrastructures (les parcs, routes, locaux, etc.) indispensables pour le bon déroulement des événements. Les **clients** sont classés à la troisième position parmi les parties prenantes principales et correspondent aux personnes qui achètent un billet pour assister à un événement, c'est-à-dire les « clients payants » (Getz & Andersson, 2010). Ils forment le public (spectateurs, invités, visiteurs, acheteurs, exposants, vendeurs, etc.) des projets événementiels (Claveau, 2005, 2015; Jeninah Christia, 2016; Rosson & Seringhaus, 1995; Walters & Insch, 2018). Dans cette recherche, on distingue deux types de clients (publics) et de fournisseurs (prestataires). Les « **clients publics** » sont des « clients payants » ou des « clients gracieux » ils sont constitués des personnes qui bénéficient gracieusement des prestations d'un événement. Ces parties prenantes « clients publics » contribuent à l'atteinte des objectifs des événements en achetant les billets de participation, les articles et autres qui procurent des recettes pour l'organisation et en se rendant aux différents événements (Andersson & Getz, 2008; Claveau, 2005, 2015; Getz & Andersson, 2010; Jeninah Christia, 2016). Ils interviennent aussi dans les débats d'organisation, ce qui permet aux organisateurs de connaître leur attente afin de les satisfaire (Aubé et al., 2014; Claveau, 2005, 2015; Gopalakrishna et al., 2017). Ils jouent parfois le rôle de mécènes (aide financière) dans

l'organisation des événements à but non lucratif. Or, les **fournisseurs** (fournisseurs de son, de podiums, de tapis roulant, etc.) sont des parties prenantes qui fournissent des produits ou biens matériels contre un paiement important dans les flux financiers des événements, alors que les **prestataires** (les artistes, les conférenciers, les agents d'artistes, les constructeurs de scène, les médias, etc.) accomplissent des prestations de services à travers un contrat bien déterminé (Andersson & Getz, 2007). Donc, les **fournisseurs et prestataires** offrent ou produisent un contenu précis dans le cycle de vie des projets événementiels (Claveau, 2005, 2015). Alors, ce sont les fournisseurs « fournisseurs de biens conçus » (décoration, restauration, tapis sur mesure, etc.) ou « fournisseurs de biens locatifs » (logistique, transport, lumières, etc.), les prestataires « prestataires de contenu » (artistes, conférenciers, personnalités politiques, etc.) et les prestataires « prestataires de services préparatifs » (médias, publicités, installations, etc.) qui contribuent à l'amélioration de la GPE en attirant un grand public pour le jour J de l'événement. Par exemple: les artistes populaires attirent beaucoup de spectateurs (Andersson & Getz, 2007). Cependant, les prestataires « prestataires de services préparatifs » assurent un rôle nécessaire dans les activités de préparation pour la mise en œuvre de l'événement et pour l'aménagement post événementiel. Donc, les services des fournisseurs et prestataires engendrent des dépenses pour les événements, ils sont cependant indispensables pour l'accomplissement du jour J des événements. C'est-à-dire sans artiste, sans podium, ou sans la construction de la scène, l'événement n'aura pas lieu. On peut alors retenir que l'ensemble des clients, fournisseurs et prestataires jouent un rôle prépondérant de fréquentation et de soutien dans l'organisation des événements (Getz & Andersson, 2010). Donc, la satisfaction de l'ensemble des clients, fournisseurs et prestataires favorisent le succès des événements (Jae Ko et al., 2010; Lade & Jackson, 2004), car ils deviennent les ambassadeurs qui témoignent de leur expérience vécue auprès d'autres potentiels clients (Claveau, 2015). La figure 3 ci-dessous illustre la présence et le rôle des parties prenantes (PP) clients, fournisseurs et prestataires dans les projets événementiels.

Figure 3 : Schéma de la représentation des parties prenantes (PP) clients, fournisseurs et prestataires et leurs rôles dans les projets événementiels



Les **sponsors** sont les parties prenantes classées en dernière position par les organisateurs d'événements (Getz & Andersson, 2010). Ils sont constitués d'entreprises commanditaires, les partenaires externes, les fournisseurs, les parrainages, les sponsors médias et autres bailleurs de fonds qui appuient financièrement dans l'objectif de profiter de la visibilité offerte par la notoriété des PE (Aubé et al., 2014). Certains sponsors contribuent à l'amélioration de la GPE en

mettant les ressources financières suffisantes à la disposition des PE. D'autres donnent les moyens financiers en nature (les petites sommes d'argent, les pourcentages de rabais aux participants dans les hôtels, offrent des prix spéciaux d'articles aux participants des événements, achats de billets, etc.). Donc, le rôle des sponsors consiste à fournir des ressources (financières, matériels, etc.) pour la réalisation des événements moyennant une contrepartie de promotion (Aubé et al., 2014; Claveau, 2005, 2015; Getz, 2008; Getz & Andersson, 2010; Vauclare, 2009). Le tableau 5 ci-dessous résume les parties prenantes principales indispensables et leur rôle primordial dans la gestion des projets événementiels.

Tableau 5: Résumé des parties prenantes principales et leur rôle primordial dans la gestion des projets événementiels

Parties prenantes	Rôles
Parties prenantes du groupe de projet identifiées dans l'étude d'Aubé et al. (2014)	
Promoteurs	Ils donnent une orientation aux projets événementiels.
Chef de projet	Il coordonne l'accomplissement des activités des projets événementiels.
Équipe de projet	Ils assurent l'exécution des tâches des projets événementiels.
Parties prenantes du groupe des participants identifiées dans l'étude de Getz et Andersson (2010)	
Responsables des sites d'événement	Ils assurent la location ou l'attribution des salles spécialisées pour l'organisation des événements.
Gouvernement	Il accorde les autorisations pour l'organisation des événements.
Clients	Ils sont les participants qui fréquentent ou soutiennent l'organisation des événements.
Sponsors	Ils fournissent des ressources (financières, matériels, etc.) pour la réalisation des événements moyennant une contrepartie de promotion.

Autres parties prenantes du groupe des participants (Andersson & Getz, 2007); (Claveau, 2005, 2015).	
Fournisseurs	Ils (personnes ou entreprises) fournissent les équipements, les produits ou biens utiles pour un événement contre un paiement.
Prestataires	Ils produisent un contenu précis dans la mise en œuvre des projets événementiels selon un contrat qui lie les organisateurs et le prestataire.

2.8 Conclusion

La recension des écrits montre qu'il existe des connaissances théoriques et empiriques sur l'engagement, l'identification et le rôle des principales parties prenantes ainsi que leur contribution à l'amélioration de la gestion des projets événementiels. Cependant, elle présente comment l'engagement des principales parties prenantes contribue à l'atteinte des objectifs de la gestion des projets événementiels sans préciser comment les gestionnaires intègrent lesdites parties prenantes en contexte de COVID-19. De plus, ces connaissances sont axées sur les événements de grande envergure ou les grands festivals sans distinction explicite entre les petits et grands événements et les événements en métropole ou hors métropole. Ainsi, les différentes parties prenantes principales des projets événementiels hors des métropoles n'ont pas été abordées spécifiquement dans la documentation savante. Il semble donc adéquat de retenir cet objet concret de recherche pour la problématique spécifique de ce sujet dont le but serait de comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. Alors, nous essayerons donc de répondre à la question spécifique suivante : comment l'intégration des parties prenantes principales fonctionne-t-elle dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19?

Donc, il semble nécessaire de mobiliser un cadre théorique qui inclut aussi bien la gestion de projet et le côté humain qui caractérisent les acteurs impliqués ou les parties prenantes dans un contexte qui prend en compte à la fois les activités à but lucratif et non lucratif. Généralement, les projets d'événements (culturels) ne sont pas autonomes sur le plan de la disponibilité des ressources (Vauclaire, 2009). Cependant, la recherche documentaire montre que ces projets sont exigeants en ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre les objectifs précis, car ils font appel à des mains-d'œuvre hybrides, préconise les acteurs ou prestataires de contenu de renom, impliquent des recherches de subventions externes à l'organisation et la nécessité de la mise en place d'équipements sécuritaires. Ces aspects typiques aux projets événementiels montrent qu'il y a une tension entre les attentes des différentes parties prenantes, ce qui indique qu'il faut un cadre théorique qui permet de comprendre les relations entre différents groupes présentant différentes valeurs, d'où logiquement, le cadre de Boltanski et Thévenot (1991) ressort pour cela. Également, la notoriété est au cœur des valeurs fondamentales de la réalisation

des projets événementiels (Aubé et al., 2014) et ces projets n'incluent pas toujours les activités et les objets à valeur économiquement rentable pour les organisateurs (Getz & Andersson, 2010). À partir de ces précisions, il semble donc approprié de retenir la théorie de la justification : les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) pour analyser et comprendre comment l'intégration des principales parties prenantes fonctionne dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. De plus, le choix du cadre théorique est sa pertinence au regard de la question spécifique de cette recherche qui met en avant la conception de l'intégration (des parties prenantes). Le concept d'intégration a plusieurs définitions liées aux disciplines. « Dans le contexte du management de projet, l'intégration inclut des caractéristiques d'unification, de consolidation, de communication et d'interaction. Ces actions doivent être exécutées du début à la fin du projet » (PMI, 2017, p. 69). Donc, l'intégration permet de réunir plusieurs entités interdépendantes pour collaborer dans un projet commun du début jusqu'à la fin. « Le management de l'intégration du projet s'avère nécessaire lorsque des processus individuels interagissent » (PMI, 2013, p. 64). Dans la mise en place du projet, l'intégration de plusieurs actions qui interagissent lors du déroulement comme l'élaboration de la charte, l'estimation du coût, la détermination de l'échéancier, la gestion des parties prenantes, etc. sont essentielles pendant l'exécution du projet. Donc, l'intégration de tous les aspects associés au projet participe pleinement à consolider les objectifs, à fixer les résultats en accordant une valeur globale commune partagée par tous les acteurs pour atteindre les attentes des différentes parties prenantes du projet événementiel. Ainsi, le concept d'intégration au cœur de la question spécifique de recherche se concentre sur l'intégration des parties prenantes qui est définie comme l'association des valeurs des personnes, groupes et objets ayant des interactions pour contribuer à la réalisation du projet événementiel. Cette définition montre clairement la convergence avec les visées de la théorie de la Justification de Boltanski et Thévenot (1991) qui analyse les interactions dans les sociétés comme un lien d'accord et de désaccord en utilisant un cadre commun pour traiter les personnes et les objets. Alors, le choix de cette théorie est en adéquation avec Barondeau et Hobbs (2019) qui indiquent que la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot est d'une grande importance pour la recherche dans le domaine de la gestion de projet. Le cadre théorique sera présenté dans les prochaines sections.

Chapitre 3

Cadre théorique

La problématique de la présente recherche révèle que l'organisation des événements implique la participation d'un grand nombre de parties prenantes (Arcodia & Whitford, 2007; Claveau, 2005, 2015; Deery & Jago, 2010; Falassi, 1987; Heenan, 1978; Qi & Ong, 2023; Van Niekerk & Getz, 2019; Wallace & Michopoulou, 2023; Wilson et al., 2017). Les interactions entre ces multiples parties prenantes (les organisateurs, les élus locaux, les artistes, les conférenciers, les responsables de site, le public, les bailleurs de fonds, les médias, les partenaires, etc.) engendrent la complexité de l'exécution des projets événementiels (Anh, 2023; Arcodia & Whitford, 2007; Barnwal & Kumar, 2023; Benghozi, 2006; Deery & Jago, 2010; Falassi, 1987; Getz & Andersson, 2016; Vaublanc, 2009; Wallace & Michopoulou, 2023). De plus, la présence de cet important nombre de parties prenantes est l'une des raisons cruciales des diverses situations néfastes liées à l'hygiène, la santé et la sécurité des personnes et des biens lors de l'accomplissement des événements. Ainsi, le contexte des événements a connu un grand changement ces trente (30) dernières années en ce qui concerne la baisse du taux de fréquentation de certaines manifestations conduisant à la disparition de plusieurs événements récurrents. Aussi, la problématique révèle que la flambée de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) en 2019 et 2020 a engendré d'énormes répercussions sur la tenue des événements à travers le monde, ce qui a relativement changé la façon de faire les choses (Chen et al., 2023; Gaffield, 2020; Litre-Valentin et al., 2020; Princhankol et al., 2023; Werner, Junek, & Wang, 2022). Alors que la recension des écrits a montré que le domaine de l'événementiel comprend une gamme variée d'événements qui ne portent pas les mêmes définitions et n'impliquent pas les mêmes catégories de parties prenantes. De plus, les événements organisés dans les métropoles ou hors métropoles ne nécessitent pas les mêmes besoins sur le plan des infrastructures et la disponibilité des ressources. Alors, la question spécifique relevée dans cette problématique est de comprendre: comment l'intégration des parties prenantes principales fonctionne-t-elle dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19? Cependant, les études qui s'appuient sur les parties prenantes dans le domaine des événements sont limitées. La recherche documentaire a montré également que beaucoup de

participants craignent de prendre part aux événements pour des raisons de sécurité et d'hygiène. Donc, il semble logique de commencer par mobiliser un cadre théorique qui inclut aussi bien la gestion de projet, le côté humain qui caractérise les acteurs et les objets associés à l'organisation des événements. Puis, ce cadre théorique permettra d'analyser simultanément les acteurs ou les parties prenantes impliqués dans la gestion des projets événementiels et les objets ou les choses nécessaires à la mise en œuvre desdits événements. Or, la recension des écrits ne propose pas spécifiquement un cadre théorique pour étudier l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels dont la notoriété est au centre des valeurs fondamentales. Alors, le cadre de Boltanski et Thévenot (1991) est retenu pour analyser et comprendre comment l'intégration des principales parties prenantes fonctionne dans les projets événementiels en contexte de COVID-19. En effet, le cadre de la justification permet « la construction d'un cadre commun dans lequel les exigences de justice entre les hommes et les exigences de justesse avec les choses pouvaient être traitées avec les mêmes outils » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 25). Donc, le cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est très utile pour cette recherche parce que la recension des écrits sur les projets événementiels montre que les parties prenantes (personnes) des événements sont aussi importantes que les choses (objets) dont les organisateurs ont besoin lors de la mise en œuvre d'un événement. Par exemple, l'organisation d'un événement dans un lieu public rassemblera beaucoup de personnes. Donc, elle a besoin d'une autorisation municipale, les dispositions de sécurité, l'installation d'équipements sécuritaire, l'implantation d'insignes visibles pour orienter le public, etc. Donc, les parties prenantes et les objets sont liés, proportionnels et indissociables dans le contexte des événements. Alors, l'idéal est d'utiliser un cadre théorique qui prend en compte explicitement les deux concepts (parties prenantes et les objets). De même, le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est souvent mobilisé pour analyser les sociétés complexes dans lesquelles les situations subviennent pour nuire au bon fonctionnement des affaires de la société. Or, la recherche documentaire révèle que la présence et l'interaction entre les différentes parties prenantes des événements occasionnent la complexité de l'accomplissement des projets événementiels (Arcodia & Whitford, 2007); Benghozi (2006); (Deery & Jago, 2010; Falassi, 1987; Getz & Andersson, 2016; Vauclare, 2009; Wallace & Michopoulou, 2023). Elle montre aussi que le contexte des événements a beaucoup changé ces dernières années, ce qui compromet le fonctionnement normal des choses dans l'industrie événementielle. De plus, les études empiriques basées sur le

cadre de Boltanski et Thévenot montrent que la présence de plusieurs êtres est palpable ainsi que l'implication des objets divers qui accordent des grandeurs spécifiques aux individus dans des situations concrètes. Ainsi, les auteurs cherchent à déterminer les mondes dominants afin d'examiner les arrangements possibles liés au compromis, car Boltanski et Thévenot (1991) soulignent que les organisations complexes n'évoluent pas dans un seul monde. Donc, plusieurs chercheurs ont déjà mobilisé le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) dans beaucoup d'études empiriques. Par exemple, Amans, Mazars-Chapelon, et Villesèque-Dubus (2020, p. 21) étudient « Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : le cas des scènes nationales » afin de répondre à la question « quel est le rôle de l'ensemble du portefeuille d'outils de gestion dans les organisations en proie à la complexité institutionnelle ? » Dans cette recherche, Amans et al. (2020) s'appuient sur le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) pour montrer la coexistence des logiques (artistique, managériale et politique) qui servent de base aux compromis entre les mondes d'inspiration, industriel et civique.

Le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est aussi mobilisé pour analyser les controverses publiques. Par exemple, Mercier-Roy et Mailhot (2019) ont étudié la controverse qui a accompagné la mise en service de la compagnie multinationale Uber dans l'industrie du taxi de la ville de Montréal, ce qui a permis de contribuer à la connaissance sur la relation entre la technologie, l'éthique et le changement social. Ces auteurs indiquent que les valeurs spécifiques attachées au développement technologique peuvent arriver à changer dans le temps, ce qui est considéré comme illégitime peut devenir acceptable par des mécanismes formels (législation) ou informels (l'acceptation sociale, l'adoption) (Mercier-Roy & Mailhot, 2019).

Preston (2023) utilise le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) pour examiner et expliquer la manière d'énoncer la justification des groupes d'extrême droite canadienne à travers leurs publications sur les médias sociaux. Cette recherche utilise le monde civique et domestique du cadre de la justification comme les outils d'analyse principale pour expliquer la tendance des affirmations extrêmes exposées au grand public et promues par des publications sur les réseaux sociaux de ces groupes. L'auteur découvre que ces publications présentent des déclarations extrêmement communes à la société avec un aspect moins

controversé, mais suivi d'arguments chargés de discours assez controversé qui touchent les valeurs et l'identité d'un bon nombre de Canadiens patriotiques (Preston, 2023).

Le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) a permis à Patriotta et ses collègues de s'appuyer principalement sur les articles journaux de couverture médiatique pour identifier les mondes dominants de controverse dans les justifications publiques pour le maintien de la légitimité (Patriotta, Gond, & Schultz, 2011). Avec le même cadre, Hervieux, Gedajlovic, et Turcotte (2010) ont étudié la légitimation de l'entrepreneuriat social (organisations à but non lucratif) et expliquent que ce nouveau domaine utilise les initiatives basées sur le marché pour légitimer de façon normative le financement social. Il est aussi utile pour analyser les problèmes mondiaux tels que le changement climatique (Kietäväinen & Tuulentie, 2013). Reinecke (2010) se base sur la théorie de la justification pour l'interprétation significative de la décision de fixation des prix minimums des produits agricoles pour les multiples parties prenantes du commerce équitable. Le cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est aussi mobilisé pour la compréhension de la critique de l'image de marque (Bertilsson & Rennstam, 2018).

Plusieurs auteurs utilisent le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) pour explorer différents types de compromis entre les mondes dans le cadre organisationnel (Bérubé & Gauthier, 2017; Blok, 2013; Dontenwill, 2012; Metrot, 2006; Nyberg & Wright, 2013; van Bommel, 2014; Whelan & Gond, 2017). Également, le cadre de la justification est utilisé pour analyser les tensions, conflits et les compromis inhérents entre les différents mondes qui s'appliquent dans les organisations (Bérubé & Demers, 2019; Blok & Meilvang, 2015; Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015; Hahn, Preuss, Pinkse, & Figge, 2014; Reynolds, 2014). Il permet aussi de mesurer la force persuasive de l'activisme dans la société (Bouillé, Robert-Demontrond, & Basso, 2014). De plus, il est utile pour analyser les interactions entre les acteurs d'une ou de plusieurs organisations (Banoun, Dufour, & Andiappan, 2016).

Ainsi donc, le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) est une théorie qui attire plusieurs chercheurs de domaines diversifiés en quête de réponses aux problèmes posés par les principes d'accord dans des situations de plusieurs possibilités au sein de multiples parties prenantes caractérisées par des objets distincts. En effet, Boltanski et Thévenot considèrent les êtres humains comme des acteurs sociaux ayant des capacités critiques, réflexives (cognitive,

normatives et évaluative) nécessaires, leur donnant la possibilité de déterminer les éléments qui constituent leur vie sociale quotidienne. Donc, c'est un cadre qui ne se positionne pas à l'état supérieur pour juger les autres membres de la société (Nachi, 2014; Susen & Turner, 2014). Cependant, il les positionne comme des êtres capables d'atteindre des accords basés sur des compromis en situation de désaccord. Alors, le cadre révèle que, malgré la forte dynamique des choses dans la société façonnée par les différends entre les parties prenantes, il est possible de se mettre d'accord pour composer ensemble (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces aspects confirment donc l'intérêt des chercheurs qui utilisent le cadre théorique de Boltanski et Thévenot pour leur recherche. C'est pour cette raison que Barondeau et Hobbs (2019) ont décidé d'introduire officiellement le cadre étendu des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) dans la littérature de la gestion de projet et de les inclure « parmi les vues théoriques utilisées pour analyser la société du projet » (Barondeau & Hobbs, 2019, pp. 283, Traduction libre). Bien avant ces auteurs, Bredillet, Conboy, Davidson, et Walker (2013) avaient déjà cité les auteurs du cadre de la justification Boltanski et Thévenot, et les chercheurs comme Gauthier et Ika (2012), Bredin et Söderlund (2013), Garel (2013), Ika et Hodgson (2014), Geraldini et Söderlund (2018) et autres auteurs, ont identifié Boltanski et Chiapello (2011) parmi les références de leur recherche en gestion de projet. Ainsi, Barondeau et Hobbs (2019) indiquent que ce cadre est approprié pour la recherche conceptuelle et empirique dans le domaine de la gestion de projet, et particulièrement dans l'analyse des projets qui exposent des différends entre les parties prenantes. Donc, le choix de ce cadre est en concordance avec Barondeau et Hobbs (2019) qui soutiennent que le cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est très précieux pour la recherche dans le domaine de la gestion de projet. Ainsi donc, Bérubé et Gauthier (2017) et Bérubé et Gauthier (2020) ont utilisé empiriquement le cadre de la justification pour des recherches spécifiquement en gestion de projet. Donc, le cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est d'une importance fondamentale pour la recherche en gestion de projet. Alors, la prochaine section aborde plus en détail la théorie de la justification.

3.1 La théorie de la justification

Le cadre théorique retenu dans cette étude repose sur la théorie de la justification : les économies de grandeurs de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011). Boltanski et

Thévenot (1991) analysent les interactions dans la société comme un lien d'accord et de désaccord. Pour comprendre ce lien d'accord et de désaccord, ils divisent la société en six cités puis en six mondes, comme on le verra par la suite l'explication de ces deux concepts dans cette section. Alors, Boltanski et Thévenot (1991) ont identifié six mondes communs issus du modèle des cités permettant d'analyser et de comprendre avec discernement les situations d'accord et de discorde susceptibles d'impacter le bon fonctionnement des affaires de la société. Lafaye et Thévenot (1993) ont intégré un septième (7^e) monde, *la cité verte* (la nature) dans l'ordre de justification des conflits dans les projets d'aménagement de l'environnement. En 2011, Boltanski et Chiapello (2011) ont ajouté un huitième (8^e) monde, *la cité par projet* dans l'objectif de mettre à jour les connaissances en fonction de l'évolution du monde. Dans le cadre de cette étude, nous allons nous concentrer sur les sept (7) mondes développés par les auteurs, c'est-à-dire les six premiers mondes et le monde des projets. Ainsi, le cadre théorique « De la Justification : Les économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot (1991) et le monde de projet exposé dans l'ouvrage « Le nouvel esprit du capitalisme » de Boltanski et Chiapello (2011) mobilisés dans cette étude sont aussi nommés « cadre étendu des économies de grandeur » (Barondeau & Hobbs, 2019). Cependant, le monde vert ne sera pas retenu dans cette étude parce que la problématique de recherche ne soulève pas de potentiels conflits liés à l'aménagement de l'environnement dans les événements et la question spécifique de recherche ne se rapporte pas aux projets d'aménagement environnemental. De plus, les auteurs Lafaye et Thévenot (1993) ont indiqué que le monde vert pouvait présenter des difficultés à être opérationnalisé comme les autres mondes de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991).

En général, la théorie de la justification contribue à « la mise en évidence des contraintes de cohérence dans la généralisation d'une situation, démontrant la nécessité d'effacer les attaches singulières pour se conduire de manière acceptable » dans les actes posés dans la société (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 18). Alors, Boltanski et Thévenot (1991) réfèrent à une justification basée sur l'évaluation de la qualification légitime des personnes ou groupes de personnes impliquées dans les affaires de la cité afin de mieux comprendre et d'intervenir dans les situations de disputes et de tensions qui surgissent au quotidien. Alors, qu'est-ce que la cité?

Tout d'abord, Boltanski et Thévenot (1991) ont découpé la société en six cités composant une logique de justification, dont le modèle de la cité, qui constituent la base de la conception des six

mondes communs. Ensuite, l'extension du modèle de la cité a permis aux auteurs d'élaborer un monde commun. Donc, Boltanski et Thévenot ont divisé, en effet, la société dans laquelle vivent les êtres humains en six mondes communs qui correspondent aux cités afin de prendre en compte les personnes et les choses qui ne sont pas des personnes, car le modèle de la cité s'intéresse exclusivement aux personnes sans tenir compte des conditions engageants les personnes et les objets qui contribuent à leur état de grandeur. Alors, les cités font référence aux personnes alors que les mondes incluent les personnes et les choses, ce qui indique que « la référence à des choses qualifiées entraîne donc une extension du cadre de cohérence par laquelle les cités se déploient dans les mondes communs » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 165). Ainsi donc, il est nécessaire de comprendre dans un premier temps le modèle commun de cité pour mieux saisir les mondes communs engendrés, car le passage des cités aux mondes occasionne des justifications dans un même type d'univers basé sur une situation définie par des personnes et des objets de diverses natures (matériels, physiques, etc.). Cependant, le modèle de la cité est composé de six « axiomes » qui sont des éléments constitutifs élaborés à partir des principes de la philosophie politique (Boltanski & Thévenot, 1991). Or, un axiome est « dans la logique aristotélicienne, point de départ d'un raisonnement considéré comme non démontrable, évident. » (Larousse, 2019). Donc, ces axiomes proposés par Boltanski et Thévenot (1991) seront présentés dans le paragraphe suivant pour montrer leur pertinence et illustrer qu'ils sont des règles fondamentales que chaque cité doit respecter pour la légitimité des justifications.

Pour Boltanski et Thévenot (1991), la cité représente les individus qui admettent une ressemblance identique envers les autres personnes faisant partir du **principe de commune humanité** « axiome 1 » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 96). Le principe de commune humanité relève que « tous les êtres humains sont aussi humains les uns que les autres » sans admettre les sous-hommes ou esclaves (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 97). Le modèle de la cité Boltanski et Thévenot (1991) intègre aussi le **principe de la dissemblance** « axiome 2 » qui accorde au moins deux états possibles pour les membres de la cité en indiquant l'absence de ressemblance entre les individus. Les membres de la cité de ce modèle partagent aussi la **commune dignité** « axiome 3 » qui implique que toutes les personnes doivent détenir « une puissance identique » à posséder tous les états. Aussi, les membres de la cité ont en commun une réalité « d'être humain » et chaque personne est « ordonnée » sur les états selon un principe de l'**ordre de**

grandeur « axiome 4 » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 98). Il comprend la présence des « grands » et des « petits », c'est-à-dire les personnes à « l'état inférieur » et les personnes à « l'état supérieur » auxquelles sont attachés les bonheurs et les bienfaits selon les différents états correspondants (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 99). Cette dualité provoque une inégalité des grandeurs, responsable de l'apparition des tensions. Alors, les êtres humains réagissent à ces tensions selon la conception correspondant à ce qui est normal, car ils répondent en fonction d'une valeur générale qu'ils partagent dans une situation, c'est-à-dire qu'ils parlent au nom de la cité sans prendre strictement une position individuelle contraire aux propositions envisagées par les autres personnes impliquées dans les affaires de ladite cité (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi, les valeurs permettent d'attribuer les choses aux personnes qui méritent pour anticiper les situations impliquant « des jugements de valeur illégitimes » moins tolérables (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 106). Elles désignent les valeurs auxquelles les personnes adhèrent, comme les valeurs traditionnelles, religieuses, sociales, écologiques, etc. Les valeurs qui nous intéressent dans cette recherche sont liées aux ordres de valeur identifiée par Boltanski et Thévenot. Les valeurs qui seront élucidées dans cette étude accordent une grandeur aux individus et aux choses auxquelles elles sont attachées en situation de tension. Donc, pour maintenir l'état de supériorité et vaincre la tension, il faut l'intervention d'une **formule d'investissement** « axiome 5 » en attribuant un coût ou un sacrifice (économie) indispensable à l'état supérieur (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 99). Ainsi, lorsque l'état supérieur est utile à tous les membres de la cité, il s'agit du **bien commun** « axiome 6 » (Boltanski & Thévenot, 1991).

Ainsi le principe de commune humanité (a1), le principe de la dissemblance (a2), la commune dignité (a3), l'ordre de grandeur (a4), la formule d'investissement (a5) et le bien commun (a6) sont « les éléments constitutifs du modèle de la cité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 100). Alors, ces axiomes constituent la base commune de justification qui s'applique « à toutes les formes du bien commun » dans les cités (Jacquemain, 2001, p. 17). Cependant, Boltanski et Chiapello (2011) complètent deux (2) exigences pour éclairer la structure formelle du modèle des éléments présentant des aspects de compatibilité problématique: « 1) une exigence de commune humanité qui suppose une forme d'identité partagée par toutes les personnes; 2) une exigence d'ordre sur cette humanité » dont « la définition du bien commun est la clé de voûte de la construction qui doit assurer la compatibilité entre ces deux exigences » (Boltanski &

Thévenot, 1991, p. 101). Alors, la détermination du bien commun représente l'élément central qui permet l'intégration de ces deux exigences antagoniques dans la cité. Donc, le terme cité « implique la référence à un bien commun dans une société en ordre » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 99). Alors, la cité « est une logique de justification basée sur une conception du bien commun » (Jacquemain, 2001, p. 13).

Pour élaborer le modèle de la cité, Boltanski et Thévenot (1991) se sont basés sur les ouvrages suivants comme source d'inspiration: La cité de Dieu de Saint Augustin pour la cité inspirée; Discours sur l'histoire universelle, Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte de J.-B. Bossuet, Les Caractères ou Les mœurs de ce siècle de La Bruyère pour la cité domestique; Le Léviathan, Les Éléments du droit naturel et politique de T. Hobbes pour la cité de l'opinion; Le contrat social de J. J. Rousseau et Rigicide and Revolution de M-Walzer pour la cité civique; La richesse des nations, La théorie des sentiments moraux de A. Smith pour la cité marchande; Du système industriel de C. H. Saint-Simon pour la cité industrielle. Alors, pour représenter les mondes communs, Boltanski et Thévenot (1991) se sont appuyés sur les connaissances du modèle de la cité ainsi que les ouvrages des auteurs suivants: B. Demory (1974) dans la créativité en pratique pour le monde de l'inspiration; P. Camusat (1970) dans Savoir-vivre et promotion pour le monde domestique; C. Schneider (1970) dans Principes et techniques des relations publiques pour le monde de l'opinion; CFDT (1983) dans Pour élire ou désigner les délégués et CFDT (1981) dans la section syndicale (Ce sont des guides syndicaux publiés par CFDT) pour le monde civique; M. H. McCormack (1984) dans Tout ce que vous n'apprenez jamais à Harvard. Notes d'un homme de terrain pour le monde marchand; M. Pierrot (1980) dans Productivité et condition de travail; un guide diagnostic pour entrer dans l'action pour le monde industriel. Ainsi, les ouvrages utilisés par Boltanski et Thévenot (1991) pour représenter les mondes communs sont basés sur l'univers des organisations, car ils touchent les mêmes personnes (employés) ayant des engagements distincts et des ressources de justification diversifiées dans les situations. Or, les autres œuvres exploitées par les auteurs dans la construction des six cités sont basées sur les systèmes de philosophie politique, dont les textes canoniques qui proposent aux êtres humains le dépassement de la singularité dans la constitution du bien commun.

Dans cette cité complexe régie par la présence de plusieurs individus, Boltanski et Thévenot (1991), ainsi que Boltanski et Chiapello (2011) présentent les mondes de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel, et le monde des projets. Ces différents mondes ont été au préalable divisés en sept (7) cités de la société terrestre (la cité inspirée, la cité domestique, la cité de l'opinion, la cité civique, la cité marchande, la cité industrielle et la cité par projets), car ces cités sont présentes dans toutes les organisations ayant un fonctionnement complexe (Boltanski & Thévenot, 1991) avant de devenir les sept (7) mondes dont on parle dans cette recherche. Comme précisé précédemment, la différence fondamentale entre les mondes et les cités se situe au niveau de la qualification des personnes en fonction de leur état de grandeur. Les auteurs indiquent que « le modèle de la cité s'appuie sur une différenciation d'état de grandeur dont il fait voir la légitimité. Il ne renseigne pas sur les modes d'attribution de ces états à des personnes particulières » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 162). La cité est ainsi basée sur les personnes, les principes et les axiomes. Donc, le modèle de la cité est insuffisant pour attribuer un état de grandeur à une personne, puisque la preuve de grandeur « doit prendre appui sur des objets extérieurs aux personnes, qui serviront en quelque sorte d'instruments ou d'appareils de la grandeur » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 165). Ainsi, les mondes communs sont constitués des cités et des divers objets (choses) impliqués dans les affaires de la société. Ils permettent de déterminer l'état de grandeur des personnes en s'appuyant sur les principes, les axiomes et les objets de toutes natures dans les situations concrètes (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi donc, la présente étude se concentra sur les mondes plutôt que les cités, car les mondes incluent les êtres humains et l'univers des objets, ce qui favorise la mesure des grandeurs pour la compréhension des situations d'accord ou de désaccord. Boltanski et Thévenot (1991, p. 166) précisent 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 peut être instrumenté. L'objet étaye la grandeur, mais en même temps resserre l'épreuve en appelant la mise en valeur.

Également, les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que Boltanski et Chiapello (2011) correspondent aux ordres de grandeur différents, c'est-à-dire que chaque monde a des grandeurs distinctes, telles que la grandeur de l'inspiration, la grandeur domestique, la grandeur de l'opinion, la grandeur civique, la grandeur marchande, la grandeur industrielle et la grandeur de projet. Ils correspondent aussi à l'appellation « ordres de valeur » (la valeur de l'inspiration, la valeur domestique, la valeur de l'opinion, la valeur civique, la valeur marchande, la valeur industrielle et la valeur de projet) dans la traduction anglais-français de certains documents savants basés sur la théorie de justification de Boltanski et Thévenot (1991). Alors, pour représenter ces mondes, Boltanski et Thévenot (1991, p. 177) ont développé une grille d'analyse des mondes communs qui correspond à treize « catégories définissant des sujets, des objets » et les aspects liés à chacun des mondes. Le tableau 6 ci-dessous est une synthèse des catégories à partir du livre de Boltanski et Thévenot (1991). Ce tableau 6 illustre la grille d'analyse des mondes communs.

Tableau 6: Grille d'analyse des mondes communs

Caractéristique	Explication
Principe supérieur commun	« Établir pour stabiliser, généraliser et assurer la qualification des êtres » (p. 177)
État de grand	« Elle correspond à une échelle du général au particulier en mettant les grands au niveau supérieur » (p. 178)
Dignité des personnes	« Toutes les personnes ont la capacité d'accéder au bien commun » (p. 178)
Répertoire des sujets	Permet « la référence à une classe d'âge, mais par l'incapacité d'incarner une lignée d'un domaine » (p. 178-179)
Répertoire des objets et des dispositifs	« Les objets peuvent être tous traités comme des équipements ou des appareils de grandeur » (p. 179)
Formule d'investissement	« Elle constitue une économie de grandeur dans laquelle les bienfaits sont balancés » (p. 179)
Rapport de grandeur	Permet « de spécifier la relation d'ordre entre les états de grandeur » (p. 179-180)
Relation naturelle entre les êtres	Elle permet « d'accorder aux grandeurs des sujets et des objets qu'elles unissent selon l'ordre de fond de la cité » (p. 180)

Figure harmonieuse de l'ordre naturel	« Elles sont convoquées comme des réalités conformes aux principes d'équité » (p. 180)
Épreuve modèle	C'est une situation qui prépare pour l'épreuve réelle (p. 181)
Mode d'expression du jugement	Permet de « caractériser la forme de la manifestation du supérieur commun » (p. 181)
Forme de l'évidence	Permet la « connaissance propre du monde considéré » (p. 181)
État de petit et déchéance de la cité	« Les qualifications de l'état de petit caractérisé par l'autosatisfaction sont souvent moins claires que l'état de grand » (p. 181)

Les treize catégories de la grille d'analyse proposées par Boltanski et Thévenot (1991) sont les caractéristiques distinctives qui forment les mondes. Il me paraît donc logique de présenter un aperçu de chaque monde de Boltanski et Thévenot (1991) et le monde de Boltanski et Chiapello (2011). Alors, les mondes de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel et des projets seront exposés dans les prochaines sections.

3.1.1 Monde de l'inspiration

Le monde de l'inspiration est caractérisé par la grandeur de l'inspiré qui accorde une importance particulière à la singularité et la valeur universelle dans laquelle les individus (petits ou grands) sont exposés au jaillissement de l'inspiration afin de parvenir au plus haut degré des bienfaits et au niveau de la satisfaction. Donc, le principe supérieur commun est le jaillissement de l'inspiration dont l'état de grand à des attributs attachés à l'inspiration. Alors, l'inspiration est une illumination intérieure qui résulte des sources extérieures comme les expériences vécues, les faits de la société et les épreuves quotidiennes qui marquent l'existence des êtres humains. Elle provoque un grand désir involontaire qui pousse les sujets (enfants, femmes, artistes, etc.) à rêver et à imaginer de façon spontanée sous l'effet de l'émotion et de la passion pour créer. Dans ce monde, la dignité des personnes est l'amour et la passion de créer tout en s'appuyant sur l'inquiétude de la création. Or, « les plus grands selon l'inspiration sont souvent méprisés du monde, pauvres, dépendants inutiles » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 201). Alors, pour accéder à la grandeur inspirée, les personnes qui incarnent cette valeur renoncent aux habitudes usuelles et remettent tout en question en s'écartant de la réalité pour se concentrer sur leur passion. Nanties de leur propre génie et indépendantes, les personnes inspirées cherchent à découvrir avec

l'esprit et l'imagination puis finissent par trouver leurs propres voies issues du dépassement des limites prescrites pour créer afin de les mettre à la disposition des autres individus pour contribuer au bien commun (Boltanski & Thévenot, 1991).

3.1.2 Monde domestique

Le monde domestique est caractérisé par les relations personnelles entre les individus dont l'ordre de grandeur dépend de la place de chaque personne dans la hiérarchie. Ainsi, la hiérarchie, la tradition et la génération permettent de maintenir l'ordre dans ce monde et constituent le principe supérieur commun. Les individus ayant l'état de grandeur supérieur dans le monde domestique sont associés, soit à la hiérarchie où ils sont distingués et considérés par les plus grands dans les relations qu'ils entretiennent; soit à la tradition où ils assurent la continuité, la permanence et les relations de confiance et de fidélité avec les supérieurs; ou soit à la génération où ils attachent beaucoup d'importance à la formation et l'éducation des êtres (Boltanski & Thévenot, 1991). Alors, les grands sont des êtres supérieurs qui détiennent une bonne éducation. Ils se comportent avec dignité de façon naturelle selon le bon sens et se présentent (habillement) devant les autres de manière exemplaire. Ainsi, les êtres humains (sujets) du monde domestique sont rapidement identifiés par leur désignation qui permet de savoir leur état de grandeur qui peut être grand, petit ou autres. Les grands êtres regroupent « père, roi, Ascendants, parents, famille, chef, patron »; les petits êtres sont « moi-je, célibataire, étranger, femme, enfant, chien et chat » et les autres représentent les « visiteurs, entourages, voisins, tiers » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 210). Cependant, le monde domestique met l'accent sur les règles du savoir-vivre qui permettent de maintenir les relations hiérarchiques entre les personnes supérieures et les subordonnés par les marques de reconnaissance (cadeaux, remerciement, etc.) et le respect à travers l'utilisation des formules de politesse que chaque être mérite. Donc, les plus grands sont responsables des petits et doivent assurer les devoirs qui contribuent à l'évolution des petits tous en adoptant le rejet de l'égoïsme, car « l'instabilité et la précarité caractérisent les êtres les plus misérables » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 220).

3.1.3 Monde de l'opinion

Dans le monde de l'opinion, la grandeur est accordée à l'opinion des autres qui constituent le public. Alors, le principe supérieur commun est la réalité de l'opinion, les autres et le grand

public. Ainsi, les grands du monde de l'opinion sont caractérisés par la visibilité qui permet de les distinguer par rapport au public. La visibilité des grands du monde de l'opinion découle de la célébrité, la réputation, le renom, le succès et le fait d'être reconnu dans la société. Ainsi, la dignité dans ce monde porte sur l'amour-propre et le désir d'être reconnu ou d'être considéré par les autres membres. Les êtres humains (sujet) de ce monde sont « les vedettes et leurs supporteurs, les personnalités, leaders d'opinion, porte-parole, journalistes, hommes de presse, etc. » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 224). Ils jouent différents rôles dans les médias à travers les messages, les supports et les communications pour rehausser la grandeur du renom dans la société. Or, l'état de petit s'en tient à la banalité, c'est-à-dire qu'il reste indifférent à tout, puisque l'image du renom n'a plus aucune importance dans l'opinion publique. Alors, pour conserver le statut d'être reconnu par les autres, il urge de renoncer au secret, c'est-à-dire « il faut accepter de tout révéler sans rien cacher à son public » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 226). Dans ce monde, le rapport de grandeur passe par les relations d'identification dans laquelle les personnes s'identifient par rapport à des célébrités qu'ils défendent et considèrent à cause de leur influence dans la société. Cependant, les grands moments du monde de l'opinion sont marqués par la présentation des événements et les manifestations qui offrent des occasions de visibilité aux êtres.

3.1.4 Monde civique

Le monde civique accorde une grande importance à toutes les personnes collectives au détriment des êtres individuels. Alors, les êtres humains font partie d'un collectif qui détient la grandeur supérieure dont les individus sont des membres singuliers qui participent à l'élévation de la volonté collective pour le bien de tous. Ainsi, « la prééminence des collectifs, collectif, tous et volonté générale représentent le principe supérieur commun » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 231). Les grands de ce monde sont les masses et les collectifs qui regroupent un nombre important de personnes. Mais, un être peut « se voir qualifier de grand s'il est reconnu comme représentatif », c'est-à-dire qu'il est capable officiellement d'exercer le pouvoir pour le compte du collectif (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 232). Alors, la dignité des personnes se résume à l'aspiration au droit civique commun dans lequel les personnes ont des droits et obligations à respecter pour l'intérêt de tous. Les personnes collectives sont dotées des moyens et des équipements nécessaires pour atteindre les objectifs du groupe. Ils fonctionnent sous la forme

légale, collectionnent les cotisations chez les adhérents et élisent officiellement les membres représentants qui doivent remplir des conditions d'éligibilité. C'est d'ailleurs ce qui explique que tout le monde participe à l'intérêt général et renonce à l'intérêt particulier. Ainsi, le rapport de grandeur dépend de l'adhésion et de la force du pouvoir des représentants dans la transformation des intérêts individuels en intérêts collectifs, car la considération des intérêts particuliers provoque la déchéance dans le monde civique (Boltanski & Thévenot, 1991).

3.1.5 Monde marchand

Dans le monde marchand, les individus manifestent le désir d'acquérir les mêmes objets créant ainsi la concurrence et la rivalité entre les êtres. Alors, la compétition, la concurrence et la rivalité représentent le principe supérieur commun du monde marchand. Dans ce monde « La compétition entre les êtres mis en rivalité règle leurs litiges par l'évaluation de la grandeur marchande, le prix, qui exprime l'importance des désirs divergents » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 244). Ainsi donc, la grandeur est accordée aux objets de grande valeur, désirable et vendable à un prix élevé. Les grands sont des personnes riches capables de s'offrir les objets désirables et luxueux convoités par tout le monde. Cependant, le temps, la mémoire du passé et le projet d'avenir ne sont pas présents dans l'état de grand. Or, l'état de petit décrit les êtres qui possèdent des biens non désirés et rejetés par les autres. Alors, « Dépourvu de tout moyen d'acheter ou de vendre, le pauvre n'est pas loin d'échapper à la convention de bien commun et d'être privé de la dignité des hommes dans ce monde » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 245). Dans le monde marchand, la dignité des personnes découle de l'intérêt et l'amour accordé aux choses ainsi que le désir de l'obtention des objets de valeurs pour satisfaire l'ego personnel. Ainsi, l'objet est l'élément fondamental sur lequel se basent les négociations pour l'achat et la vente dans le marché des affaires. Alors, dans les affaires du monde marchand, le prix est l'indicateur raisonnable qui caractérise la valeur exacte de l'objet.

3.1.6 Monde industriel

Les objets techniques et les méthodes scientifiques sont placés dans le monde industriel. Donc, ce monde est caractérisé par l'efficacité et la performance des êtres à atteindre les objectifs de bon fonctionnement de l'organisation dans le temps présent jusqu'au futur. En effet, l'organisation doit maintenir la productivité de ses ressources pour assurer un avenir temporel.

Ainsi donc, l'efficacité, la performance et l'avenir représentent le principe supérieur commun du monde industriel dans lequel les grands êtres sont des êtres fonctionnels, opérationnels, fiables et performants qui ont la capacité de fournir selon les besoins de rendement prévisionnels établis dans le temps. Alors que l'état de petit désigne les êtres improductifs et inefficaces qui apportent un travail insuffisant de piètre qualité ou qui ne sont pas en condition de produire un travail normal. « Les choses sont petites lorsqu'elles sont subjectives. Les êtres sont également petits lorsqu'au lieu d'ouvrir sur l'avenir, ils gardent la marque du passé, en restant peu évolués, statiques, rigides, inadaptés » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 255). La dignité des personnes dans le monde industriel est caractérisée par l'énergie déployée par un être humain pour accomplir un travail donné. Ainsi, les êtres humains (sujets) sont les professionnels, les experts, les spécialistes, les responsables et les opérateurs. Le monde industriel utilise beaucoup de moyens, de méthodes, d'outils, et de ressources combinées à l'effort et la rentabilité pour propulser le progrès afin de rester dynamique, ce qui provoque l'action instrumentale dans laquelle les êtres humains sont traités « comme des choses » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 262).

3.1.7 Monde des projets

Dans le monde des projets de Boltanski et Chiapello (2011), l'activité est une valeur ou une grandeur qui contribue à établir « des liens » et « des réseaux » avec « des personnes » pour proliférer des projets de tous ordres. Alors, l'activité, les projets, l'extension du réseau et la prolifération des liens symbolisent le principe supérieur commun du monde des projets. « L'activité vise à générer des projets ou à s'intégrer à des projets initiés par d'autres » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 179). Dans ce monde, la qualification des projets n'est pas le plus important, elle peut être aussi des activités dont le classement en catégories dépend des enjeux spécifiques d'autres mondes (Boltanski & Chiapello, 2011). Par exemple, les projets industriels vs les projets artistiques. Alors, le plus important est de rester actif en créant des activités et en renouvelant de nouvelles idées de projet pour maintenir le temps occupé par la réalisation des activités qui impliquent la rencontre d'autres personnes. En effet, le fonctionnement harmonieux de ce monde démontre que les personnes s'engagent de façon volontaire à accomplir les activités diversifiées d'un projet pendant une durée limitée et développent en même temps d'autres connexions pour un nouveau projet qui succédera le précédent. Alors, la relation naturelle des êtres est le besoin de se

connecter aux autres, de communiquer et de s'ajuster par rapport à toutes les circonstances. Ainsi, l'état de grand est la capacité de s'engager avec enthousiaste, de s'adapter, d'opter pour la polyvalence et d'être tolérant envers les situations. Or, l'état de petit représente les êtres qui ne s'engagent pas, ils sont intolérants, ne s'adaptent pas au nouveau projet et n'inspirent pas confiance dans la société (Boltanski & Chiapello, 2011).

Le tableau 7 ci-dessous présente les mondes, les catégories et tous les codes identifiés dans la théorie de la justification de (Boltanski & Thévenot, 1991) et (Boltanski & Chiapello, 2011). Ces différentes caractéristiques proviennent des ouvrages proposés par les auteurs de la théorie de la justification. La présentation du tableau est inspirée de Bérubé (2015). Tous les codes sont associés aux catégories pour permettre aux lecteurs d'avoir une idée générale de la théorie de la justification et les économies de grandeur afin de mieux comprendre cette étude.

Tableau 7: Présentation des mondes, catégories et tous les codes identifiés dans la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011)

Mondes / Catégories	Monde de l'inspiration	Monde domestique	Monde de l'opinion	Monde civique	Monde marchand	Monde industriel	Monde des projets
Principe supérieur commun	Le jaillissement de l'inspiration Inspiration	L'engendrement depuis la tradition, Génération, Hiérarchie, Tradition	Réalité de l'opinion, Autres (les), Public (grand)	La prééminence des collectifs, Collectif, Tous, Volonté (générale)	La concurrence Rivalité, Compétition	L'efficacité, Performance, Avenir	L'activité, Les projets, L'extension du réseau, La prolifération des liens
État de grand	Indicible et éthéré, Bizarre, Insolite, Merveilleux, Indicible, Inquiétant, Passionnant, Spontané, Émotionnel	La supériorité hiérarchique, bienveillante, Bien élevé, Avisé, Distingué, Discret, Réservé, Confiance (digne de), Franc, Fidèle	La célébrité, Réputé, Reconnu, Visible succès (avoir du), Distinguer (se), Persuasif, Accrocheur	Règlementaires et représentatifs, Unitaire, Légal, Règlementaire, Officiel, Représentatif, Autorité, Titulaire, Libre	Désirable Valeur (de), Vendable, Millionnaire, Gagneur	Performance, Fonctionnel, Fiable, Opérationnel, Inefficace (État de petit) Improductif, Non optimal, Inactif, Inadapté, Panne (en), Aléatoire	Engagé, Engageant, Mobile, Enthousiaste, Impliqué, Flexible, Adaptable, Polyvalent, Évolutif, Employable, Autonome, Non prescrit, Sait engager, les autres à l'écoute, Tolérant, Employabilité (donne de l')
Dignité des personnes	Inquiétude de la création, Amour, Passion, Créer	L'aisance de l'habitude, Bon sens, Pli, Naturel (le), Caractère	Le désir d'être reconnu, Amour-propre, Considération (désir de)	L'aspiration aux droits civiques, Droits civiques, Aspirations politiques, Participation	L'intérêt Amour (les choses), Désir, Égoïsme	Le travail, Énergie	Le besoin de se servir
Répertoire des sujets	Les illuminés, Esprit, Ombre, Monstre, Fée, Je, Enfant, Femme, Fou, Artiste	Les supérieurs et les inférieurs, Grands êtres : Père, Roi, Ascendants, Parents, Famille, Grande personne, Chef, Patron. Petits êtres : Moi-, e, Célibataire, Étranger, Femme, Enfant, Chien et Chat. Autres : Visiteur, Entourage, Voisins, Tiers (un)	Les vedettes et leurs supporteurs, Personnalité (une), Leader d'opinion, Porte-parole, Relais, Journaliste, Attaché de presse	Les personnes collectives et leurs représentants, Collectivités publiques, Parti, Fédération, Section, Bureau, Comité, Élu, Représentant, Délégué, Secrétaire, Adhérent	Les concurrents Homme (d'affaires), Vendeur, Client, Acheteur, Indépendant (travailleur)	Les professionnels, Expert, Spécialiste, Responsable, Opérateur	Médiateur, Chef de projet, Coach, Expert, client, Fournisseur, Innovateur
Répertoire des objets et dispositifs	Le rêve éveillé, Esprit, Corps, Rêve, Inconscient, Drogue	Les règles du savoir-vivre, Bonnes manières, Bienséance, Rang, Titre, Demeure, Présentation, Signature, Faire-part, Cadeaux, Fleurs	Des noms dans les médias, Marque, Message, Émetteur, Récepteur, Campagne, Relations publiques, Presse, Interview, Communiqué, Support, Brochure, Mailing, Badge, Audio-visuel, Ambiance, Décor	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,	Richesse Objet (de luxe)	Les moyens, Outil, Ressource, Méthode, Tâche, Espace, Environnement, Axe, Direction, Dimension, Critère, Définition, Liste, Graphique, Schéma, Calendrier, Plan, Objectif, Quantité, Variable, Série, Moyenne, Probabilité, Norme, Facteur, Cause	Tous les instruments de connexion, Technologie nouvelle, Relations informelles, Relation de confiance, Partenariat, Accords, Alliances, Sous-traitance, Réseaux d'entreprises, Entreprises en réseau, Maille, Boucle, Synapses, Neurones, Projets

				Siège, Permanence (une), Sigle, Carte			
Formule d'investissement	L'évasion hors des habitudes, Remettre en question, Risque, Détour	Le rejet de l'égoïsme, Serviabilité, Devoir (et dette), Harmonie	Le renoncement au secret, Révéler	Le renoncement au particulier, Solidarité, Dépasser, (les divisions), Renoncer (à l'intérêt immédiat), Lutte	Opportunisme, Liberté, Ouverture, Attention aux autres, Sympathie, Détachement, Distance, (émotionnelle), Recul (prendre du)	Progrès, Investissement, Dynamique	Adaptabilité, Légèreté, Flexibilité, Tolérance, Localisation
Rapport de grandeur	La valeur universelle de la singularité, Génie, Indépendant	Respect et responsabilité, Autorité, Subordination, Responsabilité, Honneur, Honte, Relation naturelle entre les êtres,	Être reconnu et s'identifier Identification, Force	Rapport de délégation Adhésion, Représentation, Délégation, Traduire (les aspirations)	Posséder	Maîtriser	Redistribution des connexions, Mettre en contact, Redistribuer l'information, Insérer dans des réseaux, Donner de, l'employabilité
Relation naturelle entre les êtres	L'alchimie des rencontres imprévues, Créer, Découvrir, Recherche, Imaginer, Rêver, Explorer	Le commerce des gens bien élevés Reproduire, Enfenter, Éduquer, Inviter, Donner, Recevoir, Rendre, Recommander, Remercier, Respecter	La persuasion Influencer, Convaincre, Sensibiliser, Attirer, Séduire, Accrocher, Percer, Capter, Lancer, Émettre, Circuler (faire), Propager, Promouvoir, Orienter, Amplifier, Parler de, Citer	Le rassemblement pour une action collective, Unifier, Mobiliser, Rassembler, exclure, Adhérer, Rallier (se), Appel (lancer un), Débattre (démocratiquement), Parole (prendre la), Informer, Codifier, Légaliser, Habilitier, Saisir (les tribunaux)	Intéresser Acheter, Procurer (se), Vendre, Affaires (être en affaire avec), Négocier, Parti (tirer parti), Monnayer, Payer, Rivaliser	Fonctionner Mettre en œuvre, Engrenage (liaison d'), Fonction (être en fonction de), Rouage, Interagir, Besoin (avoir), Conditionner, Nécessaire (relation), Intégrer, Organiser, Contrôler, Stabiliser, Ordonnancer, Prévoir, Implanter, Adapter, Détecter, Analyser, compte (prendre en), Déterminer, Évidence (mettre en), Mesurer, Formaliser, Standardiser, Optimiser, Résoudre, Traiter	La connexion, Connecter, Communiquer, Se coordonner, S'ajuster aux autres, Faire confiance
Figure harmonieuse de l'ordre naturel	Relation de l'imaginaire, Imaginaire, Inconscient	L'âme du foyer, Maison, famille, Milieu, Principes, Usages, Convenances	L'image dans le public, Audience, Cible, Positionnement	La république démocratique République, État, Démocratie, Base, électorat, Institutions représentatives, Parlement	Marché	Organisation, Système	Le réseau
Épreuve modèle	Le vagabondage de l'esprit, Aventure, Quête, Voyage mental, Cheminement, Expérience vécue	La cérémonie familiale, Fête, Naissance, Décès, Mariage, Mondanité, Conversation, Distinction, Nomination	La présentation de l'événement, Manifestation, Conférence de presse, Inauguration, Porte ouverte (manifestation)	La manifestation pour une bonne cause Assembler, Congrès, Conseil, Réunion, Session, Mouvement, présence (manifeste la), Litige, Recours, Justice (demander)	Affaire, Affaire réglée, dans le sac, Marché conclu	Test, Lancement, Mise en route, Mise en œuvre, Réalisation	La fin d'un projet et le début d'un autre

Mode d'expression du jugement	L'éclair de génie, Illumination, Intuition, Jaillir, Apparaître, Chance, Bouillonnement, Révolution, Vertige, Dépasser (se), Chef d'œuvre, Planer, Aura	Savoir accorder sa confiance, Apprécier, Féliciter, Remontrance, Rapporter	Le jugement d'opinion Rumeur, Bruit, Mode, Cote, Retentissement, Répercussion, Juste proportions (réduire à de), Mesurer (l'audience)	Le verdict du scrutin Vote, élection, Consultation, Mobilisation, Cause (se rallier à une), Conscience (prise de	Prix Valeur (justifiée, raisonnablement, vrai)	Effectif, Correct, En ordre de marche, Fonctionnant	Être appelé à participer
Forme de l'évidence	La certitude de l'intuition, Fantasme, Symbole, Signes, Analogie, Images, Mythes	L'anecdote exemplaire, Exemple (donner en), Préjugé (le)	Évidence du succès Connu	Le texte de loi, Loi (la), Règles juridiques, Statuts	Argent Bénéfice, Résultat, Rétribution	Mesure	Insérer, Faire participer, Parler de, Éviter, Tenir à l'écart, Ignorer, Rejeter, Exclure
État de petit et déchéance de la cité	La tentation du retour sur terre, Figé, Habitude, Signes, extérieurs, Reproducteur	Le laisser-aller du sans gêne, Impoli, Gaffes, Apartés, Criard, Cancanier, Histoires (à), Indiscret, Brouillon, Vulgaire, Envieux, Flatteur, Traître	L'indifférence de la banalité, Méconnu, Caché, Indifférence (rencontrer l'), Banal, Oublié, Image floue, Détériorée, Estompée, Perdue	La division Divisé, Minoritaire, Particulier, Isolé, Coupé (de la base), Individualisme, Déviation, Catégoriel, Irrégulier, Arbitraire, Annulé, Déchu	Non désiré (État de petit) Détesté, La servitude de l'argent	L'action instrumentale, Traiter les gens comme des choses	I engageable (état de petit) Inadaptable, N'inspire pas confiance, Autoritaire, Rigide, Intolérant, Immobile, Local, Enraciné, Attaché, Statut (a un), Sécurité (Préfère la) Fermeture du réseau, Corruption, Privilèges, Copinage, Mafias

3.2 Les critiques

En réalité, la société est composée de plusieurs êtres humains et des objets appartenant à divers mondes. Or, les êtres humains subordonnés à un même monde partagent les objets et les valeurs correspondant à ce monde. Cependant, les personnes sont régulièrement confrontées à des situations de tous genres. Alors, Boltanski et Thévenot (1991) révèlent donc que les sociétés complexes occasionnent la cohabitation des personnes de différents mondes, c'est-à-dire que les personnes appartenant à un monde donné sont confrontées à des situations d'un autre monde. Alors, ces conditions provoquent une critique entre les différents mondes dont les personnes impliquées sont susceptibles d'identifier les mondes présents en fonction de la nature de la situation afin de pouvoir s'adapter, car « les principes de justice n'étant pas immédiatement compatibles, leur présence dans un même espace entraîne des tensions qui doivent être résorbées pour que le cours d'action se poursuive normalement » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 266). Alors, la critique entre les mondes nécessite au préalable la connaissance adéquate de la relation entre les différents mondes, leurs grandeurs et l'association admissible des êtres humains. En effet, les auteurs évoquent qu'il n'est pas acceptable d'attacher scrupuleusement des personnes ou des groupes à des mondes, car les individus peuvent s'accomplir dans des mondes distincts, mais mettent l'accent sur la considération de la nature des situations et leurs agencements dans l'association des êtres humains à différents mondes et leurs grandeurs. « 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 valeur » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 266). Aussi, les individus sont capables de contester la validité des épreuves en démontrant les irrégularités (au niveau des êtres ou des objets) lorsqu'ils détiennent les connaissances sur plusieurs mondes. Donc, « la critique contribue par là à la connaissance que les grands ont de leur propre grandeur qu'ils doivent justifier pour faire face aux accusations visant à disqualifier les épreuves dans lesquelles ils se sont illustrés » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 273). Boltanski et Thévenot (1991) soulignent que la justification impliquant plusieurs mondes demande le libre arbitre des personnes dans la reconnaissance des êtres relevant de différents mondes et la concentration sur la situation afin de s'engager dans son épreuve pour être capable de contester la validité de l'épreuve. La concentration sur la situation implique l'exercice de se détacher de la situation et de se soustraire

de l'épreuve qu'elle engendre en observant une prudence pour laisser la place à la pluralité induite par la présence de plusieurs mondes. Ainsi donc, la présence de plusieurs mondes exprime la contrainte de la justification sur l'action des personnes dans ces différents mondes dont la critique mutuelle permet de préciser les propres grandeurs et les justifications inhérentes (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi, pour chaque monde, les auteurs ont proposé des critiques vers les autres mondes. Ces critiques sont présentés dans le tableau 8.

Il est important de signaler que Boltanski et Thévenot (1991) n'ont pas présenté les critiques pour tous les mondes (Exemple: les critiques depuis le monde de l'opinion vers le monde civique). De plus, Boltanski et Chiapello (2011) n'ont pas exposé explicitement les critiques et les compromis avec le monde des projets. Donc, l'auteur a proposé ces critiques tout en s'inspirant des ouvrages de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011). Alors, le tableau 8 ci-dessous présente les critiques de chaque monde vers les autres mondes. Les colonnes grises du tableau 8 indiquent que les critiques sont complétées par l'auteur.

Tableau 8: Présentation des critiques entre les différents mondes de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011)

Critiques depuis le monde	Vers le monde	Critiques
L'inspiration	Domestique	Le frein de l'habitude, Tout abandonner
	L'opinion	La vanité des apparences, L'inauthenticité au théâtre du monde
	Civique	L'état inhumain
	Marchand	Les gens intéressés
	Industriel	La rigidité des routines, L'oppression du raisonnable
	Projets	L'absence d'activités spontanées, la crainte de dépasser les limites tracées
Domestique	L'inspiration	Le laisser-aller
	L'opinion	Les belles manières du courtisan, Ne pas se donner en spectacle, La discrétion des personnes de confiance
	Civique	L'irresponsabilité de monsieur-tout-le monde
	Marchand	Tout ne s'achète pas
	Industriel	La mauvaise qualité des produits standard, Le manque de métier des diplômés, Le formalisme inadapté
	Projets	Le manque de continuité et de permanence
L'opinion	L'inspiration	La fausse profondeur, Le stars dépossédées de leur vie privée
	Domestique	Renoncer aux habitudes de secret
	Civique	La célébrité n'est pas une volonté collective
	Marchand	La publicité intéressée,
	Industriel	L'ésotérisme du spécialiste
	Projets	La considération du public lors de la fin inévitable des activités
Civique	L'inspiration	Le bouillonnement spontanéiste des avant-gardes éclairées
	Domestique	Vaincre le paternalisme, Se libérer de l'autoritarisme, Prévenir la corruption, Combattre les habitudes de copinage, Dénoncer les scandales, S'élever au-dessus des querelles de clocher, Surmonter les divisions corporatistes
	L'opinion	Interdire les sondages en période électorale
	Marchand	L'égoïsme des possédants, L'individualisme marchand
	Industriel	Éviter la bureaucratiation
	Projets	La lutte contre la fermeture du réseau
Marchand	L'inspiration	Le sang-froid dans les affaires
	Domestique	Se libérer des relations personnelles, Rompre des attaches locales, Braver les préjugés
	L'opinion	Les méfaits de la spéculation, Le peu de prix de la célébrité
	Civique	Le blocage par l'action collective, Le coût de la justice
	Industriel	La rigidité des outils en méthodes, Les mauvaises affaires du technocrate
	Projets	La primauté de l'intérêt dans la prolifération des liens
Industriel	L'inspiration	Le gâchis de l'improvisation
	Domestique	L'ancien est dépassé, L'inefficacité des particularismes, L'incompétence du petit chef
	L'opinion	Les professionnels sans évidence du succès, le travail méconnu
	Civique	L'inefficacité des procédures administratives, Les coûts d'une politique sociale
	Marchand	Le produit de luxe inutile, Le prix injustifié, Les caprices du marché
	Projets	La performance anéantie par les relations informelles
Projets	L'inspiration	Manque de réseaux de création
	Domestique	La pérennité de la tradition
	L'opinion	L'attachement à l'image dans le public
	Civique	La priorité accordée à ce qui est représentatif, le pouvoir de la voie officielle
	Marchand	La tolérance à la concurrence, la recherche de la richesse
	Industriel	La confiance à l'organisation d'un système dynamique en ordre pour le progrès

3.3 Les compromis

Lorsque deux mondes différents se rencontrent, une tension peut émerger à cause de la domination d'un monde sur l'autre (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans cette situation, trois solutions principales sont possibles : la clarification (les parties perçoivent un objectif commun dans lequel « l'une des parties change de perspective pour adopter le monde commun de l'autre »), l'arrangement local (les parties se lancent dans une entente instable dont, « un accord explicite qui émerge après une négociation d'une portée limitée ») et le compromis qui « est une forme d'arrangement durable » (Banoun et al., 2016, p. 2991). Ainsi, les sociétés complexes sont caractérisées par la cohabitation permanente de différents mondes dont l'accord entre les membres passe par le compromis (Boltanski & Thévenot, 1991). C'est-à-dire que le compromis permet de s'entendre pour collaborer dans les situations de désaccord sans faire appel à un seul monde. Ainsi, Boltanski et Thévenot (1991, p. 337) indiquent que « la situation de compromis demeure composite, mais le différend est évité. Des êtres qui importent dans différents mondes sont maintenus en présence sans que leur identification ne soit cause de dispute ». Le compromis est orienté par le bien commun en se basant sur l'intérêt général, mais n'identifie pas une forme de bien commun caractéristique à un seul monde et n'attribue pas une grandeur propre aux personnes (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 338). Cependant, les auteurs évoquent qu'il reste difficile aux personnes de dissocier complètement leur grandeur pour justifier une mise à l'épreuve dans une situation. Alors, ils exposent que:

La mise en forme des compromis est rendue plus facile lorsque l'on peut faire entrer dans leur composition des êtres ou des qualifications équivoques au sens où ils peuvent relever, selon des acceptions différentes, de plusieurs mondes. C'est le cas par exemple de l'« autorité » et de la « responsabilité » qui peuvent qualifier la relation du père à ses enfants (domestique) ou, dans un monde industriel, la relation du supérieur à ses subordonnés (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 340).

Dans d'autres cas de figure, lorsque plus de deux mondes se rencontrent (situation de pluralité de biens ou quand un bien social est intégré dans un autre bien social), ils occasionnent un pluralisme de justification de « deux types de critiques: interne et externe au monde » (Nyberg & Wright, 2013, p. 407). La critique interne au monde remet en question la présence du bien commun dans la situation identifiée. Alors, un test de réalité est effectué pour déterminer si le monde invoqué convient au bien commun afin de résoudre le désaccord (Nyberg & Wright,

2013). Alors que la critique externe au monde remet en cause la validité ou la pertinence du test et le dénonce en invoquant un autre monde avec un autre test dont la résolution du désaccord se concentre sur la connaissance du test suprême approprié à la situation (Nyberg & Wright, 2013). Ainsi, quand les acteurs sont impliqués dans le désaccord des biens pluriels, ils doivent mener un test de réalité qui permet d'identifier le monde du bien commun impliqué; et à partir de ce test, ils purifient la justification en légitimant les activités; puis en introduisant un autre test qui aboutit à un autre monde; et enfin, ils proposent des compromis qui satisferont chaque monde afin d'apaiser le désaccord (Nyberg & Wright, 2013).

Pour Boltanski et Thévenot (1991), le compromis reste la forme de solution préférée dans la société, car il permet d'apaiser les critiques. Ainsi donc, les auteurs ont présenté les compromis engageant chaque monde avec les autres mondes. Le tableau 9 illustre les compromis proposés par Boltanski et Thévenot (1991).

Boltanski et ces collègues n'ont pas proposé directement des compromis engageant le monde des projets et les autres mondes. Aussi, le compromis engageant le monde civique vers le monde marchand n'a pas été exposé dans l'ouvrage de la justification. Alors l'auteur s'est inspiré des deux œuvres (De la justification - Les économies de grandeur et le nouvel esprit du capitalisme) pour déduire lesdits compromis.

NB. Les colonnes grises du tableau 9 démontrent que le compromis entre les deux mondes est déjà abordé plus haut. Par exemple, le compromis engageant le monde domestique vers le monde de l'inspiration est déjà abordé dans la colonne des compromis engageant le monde de l'inspiration vers le monde domestique.

Tableau 9: Présentation des compromis entre les mondes de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011)

Les compromis engageant le monde de	Vers le monde	Compromis
L'inspiration	Domestique	La relation initiatique de maître à disciple
	L'opinion	L'hystérie des fans
	Civique	L'homme révolté, Le geste de protestation, Le génie collectif
	Marchand	Le marché collectif, Faire une folie, Le sublime n'a pas de prix
	Industriel	La passion du travail rigoureux, Les techniques de créativité, L'inventeur
	Projets	La passion de se connecter aux autres
Domestique	L'inspiration	
	L'opinion	Entretenir de bons contacts
	Civique	La correction envers les fonctionnaires, Le bon sens dans l'application des règlements, L'extension des droits civiques, La communauté scolaire
	Marchand	La confiance dans les affaires, Le service sur mesure, La propriété aliénable
	Industriel	L'esprit et le savoir-faire maison, L'efficacité des bonnes habitudes, La compétence de l'homme de métier, La qualité traditionnelle, La responsabilité du chef, Les ressources humaines
	Projets	La hiérarchie dans le réseau
L'opinion	L'inspiration	
	Domestique	
	Civique	Toucher l'opinion publique, Mettre son nom au service d'une cause, La caution d'un officiel, Faire une campagne d'adhésion
	Marchand	L'image de marque
	Industriel	Les méthodes pour implanter une image, La mesure de l'opinion, Une opinion objective
	Projets	Révéler les accords de partenariat
Civique	L'inspiration	
	Domestique	
	L'opinion	
	Marchand	Vente légale, les bénéfices pour des actions collectives
	Industriel	Les droits des travailleurs; Des méthodes efficaces de mobilisation; L'accroissement de productivité des travailleurs motivés; Le travail en groupe; La certification de la compétence; L'impératif de sécurité; L'efficacité du service public
	Projets	Engagé pour la solidarité
Marchand	L'inspiration	
	Domestique	
	L'opinion	
	Civique	
	Industriel	Un produit vendable; La maîtrise de la demande; Les méthodes pour faire des affaires; L'utilité entre désir et besoin
	Projets	Le marché polyvalent; les activités de valeur désirable
Industriel	L'inspiration	
	Domestique	
	L'opinion	
	Civique	
	Marchand	
	Projets	Assurer le progrès évolutif; la maîtrise de la réalisation adaptée à l'activité
Projets	L'inspiration	
	Domestique	
	L'opinion	
	Civique	
	Marchand	
	Industriel	

3.4 Adaptation à la problématique de recherche

3.4.1 La théorie de la justification et les principales parties prenantes des projets événementiels

La théorie de la justification (les économies de grandeurs) de Boltanski et Thévenot (1991) est un modèle pertinent pour l'analyse des organisations complexes qui impliquent plusieurs généralités différentes dans lesquelles la cohabitation provoque des tensions et des critiques qui nécessitent des compromis pour éviter les différends. La présente théorie requiert donc une adaptation dans le cadre de cette étude qui porte sur l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels hors des métropoles. En effet, les mondes identifiés dans la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) semblent adaptés pour analyser et comprendre comment l'intégration des principales parties prenantes fonctionne dans les projets événementiels en contexte de COVID-19.

L'application de la théorie de la justification ou les économies de grandeurs à l'organisation de projets événementiels indiquent la présence de tous les mondes : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel et le monde des projets. C'est-à-dire lorsque la justification est appliquée aux individus des deux groupes de parties prenantes; groupe de projet : le promoteur, le chef de projet, l'équipe de projet (Aubé et al., 2014); et le groupe des participants : responsables des sites d'événement, le gouvernement, les clients et les sponsors (Getz & Andersson, 2010).

Ainsi, cette recherche sera focalisée sur le « chef de projet » (gestionnaire) dans le « groupe de projet », car la recherche documentaire indique que c'est l'acteur central qui est responsable de cadrer et recadrer au besoin les activités et les autres parties prenantes du projet événementiel depuis la conception jusqu'au jour J (Aubé et al., 2014, p. 94). Il assure la communication efficace et engage des dialogues productifs avec les acteurs impliqués (Aubé et al., 2014; Gopalakrishna et al., 2017). Le chef de projet est nommé « gestionnaire - chef de projet événementiel (G-CP) » dans cette étude.

Dans le groupe des participants, cette recherche s'intéresse aux clients en général et particulièrement aux « clients publics » (spectateurs, invités, vendeurs, acheteurs, sponsors, etc.) et les « fournisseurs et prestataires » (artistes, conférenciers, fournisseurs d'équipements,

représentants de médias, etc.), car ils sont présents le jour J des événements, il inclut toutes les personnes qui interviennent dans le processus de la mise en œuvre de l'événement ou qui se déplacent dans l'objectif de suivre les activités de l'événement ou de jouer un rôle pertinent dans la réalisation (Andersson & Getz, 2007; Aubé et al., 2014; Claveau, 2005, 2015; Getz & Andersson, 2010; Gopalakrishna et al., 2017; Rosson & Seringhaus, 1995; Walters & Insch, 2018). Il s'agit de deux grands groupes : les personnes ou entités qui procurent des revenus aux événements et les autres qui occasionnent des dépenses de la part des événements. Ainsi, les clients publics génèrent des recettes qui constituent des sources de revenus pour l'événement alors que les fournisseurs et prestataires engendrent des dépenses pour l'événement qui permet d'attirer les clients publics (Andersson & Getz, 2007). Les fournisseurs « d'équipements (lumières, sons, décorations), société de connexion internet, plateformes publicitaires, commerçants, approvisionneurs, etc. » ne seront pas pris en compte dans cette recherche, car ils n'attirent pas directement les clients publics, mais incitent des dépenses et peuvent constituer des services d'ordre généraux comme la connexion internet, le transport, les accessoires d'événement, etc. Les prestataires jouent un rôle prépondérant dans l'exécution du contenu des événements, ce sont des prestataires de contenu dont les clients publics jouissent lors de la réalisation des événements. Donc, cette recherche se concentrera sur les clients publics comme les spectateurs et les prestataires de contenu d'événement comme les artistes ou conférenciers. Alors, la séparation de ces deux sous-catégories des parties prenantes des projets événementiels (spectateurs d'événements et prestataires de contenu événementiel) est essentielle pour comprendre les besoins et les implications de chaque intervenant afin d'identifier les mondes correspondant à chacun à l'aide de la théorie de la justification. Ainsi donc, l'absence de l'une ou de l'autre de ces deux parties prenantes crée un déséquilibre pouvant conduire à l'annulation ou à la disparition de l'événement. Les clients publics sont nommés « clients spectateurs d'événement (CS) » et les prestataires sont nommés « prestataires de contenu (PC) » dans cette étude. Par conséquent, le gestionnaire - chef de projet événementiel (G-CP), les clients spectateurs d'événement (CS) et les prestataires de contenu (PC) constituent les parties prenantes principales sélectionnées dans le cadre des projets événementiels de cette étude.

Le gouvernement est nommé « autorités politiques (AP) » dans cette étude. Il est important dans l'organisation des événements et devient l'entité suprême de la tenue des événements en

situation de crise sanitaire comme dans le cas de la pandémie du COVID-19. Mais, il ne sera pas sélectionné comme partie prenante principale à interviewer dans le cadre de cette étude parce que la recherche documentaire démontre que les décisions du gouvernement envers les événements semblent irréversibles en situation de crise (COVID-19) pour maintenir la santé publique des populations. Ainsi, la supériorité de l'action du gouvernement est relativement évidente et son apport dans cette étude semble bien explicite puisque le gouvernement ne permettra pas le rassemblement de plusieurs personnes en situation d'alerte comme l'avènement de coronavirus (COVID-19). De même, les responsables des sites d'événement (RSE) ne seront pas sélectionnés comme parties prenantes principales à interviewer dans cette recherche puisque la recension des écrits démontre qu'ils représentent les premières parties prenantes essentielles à contacter avant toutes les autres activités liées à la mise en œuvre d'un événement. Alors, ils sont considérés comme des fournisseurs ayant des interactions directes avec les organisateurs. Donc, l'implication des responsables des sites d'événement est déterminée et fixée à l'avance. Également, les sponsors commanditaires d'événement (SCE) ne seront pas interviewés dans cette étude puisqu'ils regroupent les partenaires financiers à la recherche de la visibilité projetée par les événements (Aubé et al., 2014). Rappelons que le but de cette étude est de comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19.

En outre, l'avènement de la pandémie du COVID-19 a désorganisé beaucoup de choses dans le domaine des événements et dans tous les autres secteurs d'activité de la vie quotidienne des humains provoquant une situation alarmante relativement perçue comme un « mal commun » (Rémon, 2020). Ce mal commun devient un problème planétaire de santé publique qui remet en cause les relations (commerciales, économiques, communicationnelles, etc.) de contacts humains en imposant aux collectivités l'obligation de mener des actions communes de barrière contre les dégâts du mal occasionné par le coronavirus (Rémon, 2020). Ce phénomène de mal commun semble s'ériger en opposition à la reconnaissance du « bien commun » (axiome 6) de Boltanski et Thévenot (1991) lorsque chacune de ces notions se retrouve aux extrêmes d'un continuum de mal à bien commun. Mais apparemment, ils pourraient produire les mêmes effets, car tout le monde a tendance à se concentrer sur le mal commun (la pandémie du COVID-19) afin de trouver des solutions alléchantes pour le bien-être de tous. C'est-à-dire que beaucoup de

gouvernements avec la collaboration de leur peuple ont mis les moyens nécessaires comme la fermeture des écoles, l'interruption des événements, la proscription des regroupements, le soutien financier aux entreprises, le paiement des allocations financières pour les dépenses des personnes, la fourniture de denrées alimentaires aux familles, l'approbation pour le télétravail, l'investissement dans la recherche du vaccin, etc. pour contrer le mal commun et assurer la satisfaction des besoins physiques de l'être humain ainsi que la tranquillité de son esprit. Ainsi, toutes ces actions apprivoisées et dirigées par les autorités politiques semblent contribuer au bien commun puisque Boltanski et Thévenot posent « que le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité, que c'est le bien commun » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 99). Alors, il s'agit de bien commun lorsque l'état supérieur est utile à l'ensemble des membres de la communauté. Ainsi donc, la question est de savoir si les membres de la communauté événementielle considèrent la pandémie du COVID-19 comme un mal commun ayant des caractéristiques du bien commun. Alors, comment le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) favorise-t-il la compréhension des actions du mal commun du COVID-19 dans les perspectives du bien commun pour l'intégration des parties prenantes des projets événementiels culturels? Autrement dit, comment le cadre théorique de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) permet-il de comprendre l'impact de la COVID-19 sur l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles?

Alors, à la suite de ma collecte des données auprès des parties prenantes prédéfinies : les gestionnaires – chefs de projet événementiel (G-CP), les clients spectateurs d'événement (CS) et les prestataires de contenu (PC). Je vais coder des entrevues à l'aide de la grammaire de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) pour identifier les différents mondes qui interagissent dans la mise en œuvre des projets événementiels ainsi que les tensions et les compromis qui s'y rattachent afin de comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. Il faut préciser que le concept d'intégration des parties prenantes principales est au cœur de la question spécifique de recherche. Dans le cadre de cette thèse, l'intégration est définie plus précisément par l'association des valeurs spécifiques de chaque individu, groupes et objets en interactions dans la mise en œuvre pour l'atteinte de l'objectif global du projet événementiel.

Cette intégration des parties prenantes principales appartenant à divers mondes nécessite d'éventuels compromis orientés vers le bien commun que constituent les projets événementiels pour atteindre l'objectif de réalisation attendue par les communautés situées hors des métropoles. Ainsi, cette thèse tente de répondre à la question de recherche suivante : comment les mondes et les compromis du cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) permettent-ils de comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19?

3.5 Conclusion

La recherche documentaire montre que les projets événementiels rassemblent un nombre important de personnes et nécessite un besoin accru d'infrastructures et de dispositions préparées pour l'accueil de tous dans un temps bien délimité par un début et une fin planifiée. Ce qui met l'accent sur le côté humain marqué par la présence de plusieurs individus associés aux objets indispensables pour la tenue des activités et la nécessité de la gestion de projet pour circonscrire la compréhension des aspects liés à la mise en œuvre des projets événementiels. Or, l'analyse avec le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) permet de prendre en compte conjointement les parties prenantes que constituent les personnes et les objets impliqués dans l'action pour mieux comprendre les situations d'accord et de désaccord. Puis, son extension Boltanski et Chiapello (2011) sur les projets permet de faire une analyse complète pour comprendre les situations liées aux projets. Ainsi, la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et son extension Boltanski et Chiapello (2011) est retenue pour comprendre comment l'intégration des principales parties prenantes fonctionne dans les projets événementiels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. Boltanski et Thévenot (1991) ont subdivisé la société en six mondes (de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel) et développé les critiques et compromis à travers les mondes puis, Boltanski et Chiapello (2011) ont ajouté le monde des projets et l'ensemble favorise le discernement des situations de différends. La méthodologie de recherche est présentée dans les prochaines sections.

Chapitre 4

Méthodologie

La présente section est présentée pour expliciter la méthodologie de recherche de cette étude. L'objectif de cette méthodologie de recherche est de préciser les stratégies et les méthodes qui sont utilisées pour comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19 ainsi que l'implication de la pandémie dans lesdits événements à travers le cadre conceptuel présenté dans la section précédente. Ainsi, la stratégie de recherche est abordée, ensuite je présente l'échantillon de recherche. Après, la méthode de collecte des données est exposée ainsi que l'analyse des données. Enfin, les considérations éthiques inhérentes à cette recherche sont précisées dans cette section.

4.1 Stratégie de recherche

Avant d'engager une recherche, il est fondamental que le chercheur adopte une stratégie de recherche adaptée à son étude (Patton, 2015). Ainsi, dans la présente recherche, la problématique indique la présence de plusieurs parties prenantes dans l'organisation des événements, ce qui implique une interaction entre plusieurs êtres humains. Également, le cadre théorique retenu dans cette étude révèle que la compréhension de l'intégration de ces différents acteurs est possible grâce aux mondes communs dans lesquels évolue l'ensemble des individus impliqués dans les événements. Ainsi, cette recherche repose particulièrement sur les êtres humains du monde des événements ainsi que les objets, les éléments et conditions qui participent à l'organisation des événements. Alors, il est nécessaire d'adopter une stratégie de recherche qui prend en compte ces différents aspects. C'est-à-dire une approche qui met l'être humain au centre de la recherche et qui permet de comprendre les objets ou les phénomènes humains comme des faits ayant un sens. Or, la méthode qualitative permet aux chercheurs de découvrir des significations en soumettant des objets ou des phénomènes humains à une série d'opérations et de manipulation techniques et intellectuelles (Mucchielli, 2009). Ainsi, la méthode qualitative semble logique dans cette étude, car elle est « une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'explicitier, en compréhension, un phénomène humain ou social »

(Mucchielli, 2009, p. 143). De plus, Gauthier et Ika (2012, p. 20) indiquent que les « méthodes de recherche plus qualitatives » sont préconisées lorsque « le chercheur en gestion de projet suppose que le projet est une construction changeante de l'esprit humain » [traduction libre] et pourra en étudier « les processus évolutifs par lesquels les acteurs du projet concrétisent leurs relations avec le projet ». Ce qui révèle le dualisme ontologique dans cette thèse dont la position ontologique de l'auteur incarne l'ontologie « en devenir » et l'ontologie « virtualiste » dont leur croisement donne « la réalité du projet comme une construction en constante évolution de l'esprit humain grâce à une négociation constante avec soi-même et les autres » (Gauthier & Ika, 2012, p. 18) [traduction libre]. C'est-à-dire que le projet événementiel est une réalité interne à la cognition sous la forme d'une création individuelle en constante évolution basée sur les négociations intrinsèques entre les êtres humains et les transformations en fonction des besoins et des changements de la société, comme dans le cas de la COVID-19. La recherche de la compréhension de cette réalité interne à la cognition oriente la présente recherche vers la méthode qualitative. Ainsi, Mucchielli (2009, p. 205) indique que :

La spécificité fondamentale des méthodes qualitatives vient de leur inscription dans le paradigme compréhensif (ou subjectiviste ou encore interprétatif). C'est-à-dire de leur parti pris épistémologique de considérer les phénomènes humains comme des phénomènes de sens (...) qui peuvent être compris par un effort spécifique tenant à la fois à la nature humaine du chercheur et à la nature des phénomènes de sens.

De plus, lorsqu'une recherche qualitative vise à comprendre une situation, un objet, un phénomène ou une condition, l'étude de cas est préconisée, puisque le chercheur peut collecter les données par observation directe ou par l'entremise des observations d'autres personnes qui sont présentes afin d'apprendre de l'expérience du cas (Stake, 2006). Or, la question de recherche de cette étude s'intéresse spécifiquement à comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. Alors, l'étude de cas semble donc la stratégie de recherche idéale dans la présente étude, car elle est une méthode particulièrement appropriée pour comprendre les questions, comme comment et pourquoi en offrant un site réel permettant d'examiner une situation existante dans son contexte afin de découvrir les significations évidentes (Mucchielli, 2009; Stake, 2006).

Le recours à l'étude de cas est aussi intéressant lorsque le chercheur est « au début du cycle de recherche sur un sujet, afin de constituer une banque d'observations » dans une approche intuitive (Mucchielli, 2009, p. 92). Or, la présente étude est une recherche exploratoire puisque la problématique démontre qu'il n'y a pas encore d'études antérieures proprement dites sur le sujet, donc les réalités émergeront des résultats de l'étude (Patton, 2015). Ainsi, l'étude de cas est retenue dans cette recherche.

Stake (2006, p. 8) propose la définition suivante pour étude de cas: « Une étude de cas est à la fois un processus d'enquête sur le cas et le produit de cette enquête » [traduction libre]. Il explique que l'étude de cas est une stratégie de recherche qui consiste à étudier l'expérience de phénomènes réels effectuée dans des situations réelles permettant d'examiner les interactions au sein d'une entité et entre entités sous la forme d'un système intégré (Stake, 2006). Donc, c'est une méthode qui permet au chercheur d'étudier les composantes se trouvant dans les limites du système, dont la considération des caractéristiques de l'intérieur et de l'extérieur contribue à définir l'environnement réel du cas. La vision de Mucchielli va dans le même sens que Stake, car il indique que l'étude de cas est utilisée pour « 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). Elle s'inscrit dans le cadre quotidien des répondants afin d'identifier leur perception pour mieux comprendre l'ensemble du cas, son contexte et sa complexité (Mucchielli, 2004). Ainsi, l'étude de cas « permet d'expliquer des liens qui sont trop complexes pour des stratégies d'enquêtes ou des stratégies expérimentales » (Mucchielli, 2009, p. 92) . Donc, l'étude de cas est une stratégie de recherche ayant le potentiel de favoriser l'acquisition des connaissances sur un sujet de recherche qui renferme plusieurs éléments liés difficiles à comprendre immédiatement dans son ensemble. Cependant, la sélection du cas est un aspect très important, car c'est le site du cas qui permet d'observer et de découvrir les éléments distinctifs (Mucchielli, 2009).

Stake (2006) révèle que la sélection du type d'étude de cas dépend de l'objectif poursuivi par le chercheur, car il existe trois différents types d'étude de cas: l'étude de cas instrumental, l'étude de cas intrinsèque et l'étude de cas multiple. Pour l'auteur, l'étude de cas instrumental est privilégiée lorsque l'objectif de l'étude « est d'aller au-delà du cas » (Stake, 2006, p. 8) [traduction libre]. Il indique que l'étude de cas intrinsèque est préconisée quand le but de l'étude concerne un fait ou

une situation exceptionnelle, c'est-à-dire que le chercheur s'intéresse à étudier un cas unique. L'étude de cas multiple est préférée lorsque le chercheur s'intéresse à étudier un nombre de situations pour comprendre les objets ou phénomènes similaires et différents (Stake, 2006). Rappelons que l'objectif de cette recherche est de comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. Alors que la problématique révèle que les événements sont présents dans la vie quotidienne des êtres humains, ils impliquent des parties prenantes distinctes ayant des objectifs divers et la gestion globale de ces événements devient une nécessité pour plusieurs organisations. Donc, la compréhension du processus lié à l'intégration des parties prenantes principales dans les événements nécessite la prise en compte de plusieurs événements puisque chaque événement se développe certainement avec ses propres particularités. Par conséquent, se limiter strictement à un seul événement ne permettra pas de cerner comment fonctionne l'intégration des différentes parties prenantes.

Également, Stake (2005) expose que l'étude de cas instrumental permet au chercheur de se focaliser sur un phénomène prédéfini et de choisir un cas particulier pour l'illustrer; l'étude de cas intrinsèque recherche une compréhension approfondie des aspects importants du cas et l'étude de cas multiple permet au chercheur de mettre l'accent sur l'identification d'un phénomène répétitif et de faire intervenir plus d'un cas pour le comprendre afin de ressortir les éléments récurrents. Or, la recherche documentaire de cette étude démontre qu'il existe plusieurs organisations qui réalisent des événements récurrents et plusieurs de ces événements connaissent des fins involontaires ces dernières années ainsi que le foisonnement d'autres problèmes à effet néfaste qui n'existaient pas avant. Mais elle ne mentionne aucune organisation typique reconnue comme un exemple ayant une qualité exceptionnelle dans l'intégration des parties prenantes principales d'événement (comme le but de cette étude) pouvant susciter de ma part, l'étude d'une telle organisation sous forme d'une étude de cas unique (cas intrinsèque). Puisque, Mucchielli (2009, p. 92) précise qu'une étude de cas unique (cas intrinsèque) suppose « une situation type particulièrement riche pour des fins d'investigation scientifique » selon son caractère insolite ou singulier. De plus, le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) retenu dans cette étude propose déjà des catégories et des codes prédéfinis dont la récurrence de la présence des mêmes codes chez les individus permet de déterminer que les êtres humains et les

objets qui s'y rattachent appartiennent à un même monde, ce qui facilitera la compréhension de l'objet de cette recherche. Or, Stake (2006, p. 8) précise aussi qu'avec l'étude de cas multiple, « l'intérêt pour les cas sera principalement instrumental » [traduction libre]. Selon la logique de la présente question de recherche (comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19), il ne sera pas suffisant de se concentrer sur un seul cas (un même événement) pour déterminer les mondes communs qui cohabitent lors de l'organisation des événements, car plusieurs événements sont organisés hors des métropoles, donc, l'étude de cas multiple est préconisée. D'ailleurs, une étude de cas multiple porte sur au moins une question de recherche et « peut se concentrer sur le concept ou l'idée contraignante qui unit les cas » (Stake, 2006, p. 9) [traduction libre]. Alors, l'étude de cas multiple est retenue dans cette recherche. La prochaine section présente l'échantillon nécessaire pour cette recherche.

4.2 Échantillon

Dans le but de poursuivre cette recherche, il est nécessaire de choisir précisément un échantillon à partir de la population des événements à l'étude. Bryman et Bell (2015) précisent que l'échantillon est une construction qui vise généralement la représentation d'une population dans son ensemble, mais il peut être fondé sur « la notion selon laquelle les échantillons devraient être sélectionnés en fonction de leur adéquation aux fins de l'enquête. Ceci est courant dans la recherche d'études de cas, où il ne peut y avoir qu'une ou deux unités d'analyse » dont le but « est de comprendre en profondeur le ou les cas sélectionnés » (p. 12, traduction libre). Ainsi, l'échantillonnage dirigé est préconisé dans le cadre de cette recherche, puisqu'il permet de choisir les cas en fonction de leur pertinence pour la recherche et de leur présentation des éléments d'intérêt observable pour le chercheur, ce qui se distingue de l'échantillonnage statistique dans lequel « les unités d'échantillonnage sont choisies en fonction de leur représentativité d'une population plus large » (Schwandt, 2015, p. 277) [traduction libre]. Alors, la notion d'échantillonnage théorique correspond à un processus qui permet de faire « un choix judicieux de nouvelles observations » d'un nombre de groupes, de cas liés à l'étude d'une situation ou d'un phénomène dans le but « de développer un travail théorique en cours » (Mucchielli, 2009, p. 69). Donc, il est primordial de faire de bon choix des cas pertinents pour une meilleure compréhension des phénomènes critiques (Patton, 2015; Stake, 2006). Ainsi, le bon choix des

cas doit suivre une logique permettant d'élaborer un nombre de critères d'importance prédéterminé destiné à comparer l'ensemble des cas afin de choisir tous les cas satisfaisant aux critères (Patton, 2015). Ainsi donc, la logique d'échantillonnage dirigé (raisonné) qui consiste à faire le choix des cas se rapportant à la question de recherche est indispensable pour cette étude, c'est-à-dire que la sélection des cas doit faire référence principalement aux questions de recherche formulées dans le cadre de l'étude (Bryman & Bell, 2015). Aussi, l'échantillonnage en réseau a été adopté dans la présente recherche, car dans cette forme d'échantillon, « le chercheur établit un contact unitaire avec un petit groupe de personnes qui sont pertinentes pour le sujet de recherche, puis les utilise pour établir des contacts avec d'autres » (Bryman & Bell, 2015, p. 434) [traduction libre].

Pour Stake (2006), la possibilité d'apprendre sur l'objet d'étude à travers les cas sélectionnés est généralement plus importante. Il recommande un échantillon raisonné/dirigé de cas qui est adapté au sujet d'étude pour donner plus d'intensité à la recherche avec des options variées, c'est-à-dire que le chercheur doit sélectionner les cas atypiques et typiques pour l'intégration de la diversité de contextes pour l'étude (Stake, 2006). Il propose les trois principaux critères de sélection des cas suivants: « le cas est-il pertinent pour l'objet ou le phénomène de l'étude? Les cas offrent-ils une diversité entre les contextes? Les cas offrent-ils de bonnes opportunités pour en savoir plus sur la complexité et les contextes? » (Stake, 2006, p. 23) [traduction libre]. Ainsi, la stratégie d'échantillonnage dirigé a été adoptée dans cette étude, avec la sélection des cas selon la logique des critères proposés par l'auteur ci-dessus. Alors, les quatre critères suivants sont prédéfinis pour identifier les cas pertinents à l'étude : 1) être un projet événementiel (événement), 2) réaliser les événements récurrents depuis trois ans au moins, 3) composer d'un minimum de cinq employés (comité d'organisation), 4) organiser les événements dans la région de l'Outaouais.

En ce qui concerne le premier critère, les cas pertinents pour l'étude doivent être des projets événementiels. Les caractéristiques de ces projets sont définies dans la problématique de cette recherche. Les projets sélectionnés doivent répondre à ces caractéristiques. Le second critère correspond au caractère répétitif dans l'organisation des événements. Ce critère est indispensable puisqu'il permet à l'étude de se concentrer sur les événements actifs. C'est-à-dire les événements qui sont en activité et qui côtoient les réalités de nos jours. Comme la question de recherche est

comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19? Il faut que l'organisation soit en activité de façon récurrente pour que les membres fournissent des informations utiles telles que proposées par Mucchielli (2009). De plus, l'interprétation du rapport annuel 2018-2019 de Tourisme Outaouais révèle une augmentation de « 103 événements » et congrès de 2014 à 2018 avec une croissance de « 3,7 M\$ »; et une baisse de « - 4,6 % » du nombre de nuitées entre 2017 et 2018 (Tourisme, 2019, p. 56). Alors, ce critère permet également d'éviter les nouveaux événements qui n'ont pas trop d'expérience pertinente à l'étude. Le troisième critère a trait au nombre d'employés. Les événements sont considérés comme des organisations, car plusieurs auteurs indiquent qu'ils sont organisés par des organisations à but non lucratif, les agences événementielles et les entreprises du secteur privé ou public (Claveau, 2005, 2015; Gopalakrishna et al., 2017; Kwiatkowski et al., 2018; Vauclare, 2009). Donc, il est tout à fait légitime de chercher des organisations qui comptent un minimum d'employés pour favoriser la sélection des cas pertinents à étude. Le quatrième critère correspond à la localisation de l'étude. La région de l'Outaouais est située hors des métropoles et précisément au Canada entre la province du Québec et à proximité de l'Ontario. Elle a été choisie parce qu'elle couvre une multitude d'événements pendant l'année. Donc, elle offre un potentiel d'opportunité sur la diversité et le contexte permettant de comprendre l'objet de cette étude. Selon le rapport annuel 2018-2019 de Tourisme Outaouais, « 375 événements » et congrès ont été organisés dans la région avec les retombées économiques de « 23, 5 M\$ » contre « 272 événements » et congrès avec les retombées économiques de « 19, 8 M\$ »; par contre, les congrès ont accueilli plus de 40 nuitées en 2018 contre plus de 50 nuitées en 2014 (Tourisme, 2019, p. 56). Ces aspects motivent le choix de ce critère. Cependant, l'ensemble des critères symbolise la logique convergente à la compréhension de l'objet d'étude comme proposé par les auteurs (Bryman & Bell, 2015; Patton, 2015; Schwandt, 2015; Stake, 2006).

Au total, quatre (4) cas ont été sélectionnés dans le cadre de cette étude. À l'intérieur de chaque cas, les trois (3) parties prenantes principales des projets événementiels présentées dans la problématique ont été interviewées à raison de : trois (3) gestionnaires – chefs de projet événementiel (G-CP); quatre (4) clients spectateurs d'événement (CS) et trois (3) prestataires de contenu (PC); soit 10 personnes par cas pour un total de 40 personnes pour toute l'étude. Les

caractéristiques de ces différentes parties prenantes principales ont été définies dans la problématique ainsi que leur adaptation à la problématique de recherche avec la théorie de la justification. Chacun des participants dans chacun des 3 groupes (gestionnaires, clients et prestataires) a été sélectionné par échantillonnage dirigé. Donc, trois (3) gestionnaires, quatre (4) clients et trois (3) prestataires ont été retenus par cas. Aucune considération particulière n'est retenue pour la sélection des parties prenantes, car la présence d'une partie prenante dans un cas sélectionné lui donne le droit de participer à l'étude sur une base volontaire, comme précisée par Bryman et Bell (2015, p. 219), le chercheur doit « préciser que la participation est volontaire » [traduction libre]. Toutefois, la priorité sera donnée aux personnes qui contribuent à la compréhension de l'objet du cas en fonction de leurs rôles dans l'organisation (Stake, 2006). La prochaine section présente la méthode de collecte des données de cette recherche et les cas seront présentés au début de la section des résultats.

4.3 Méthode de collecte des données

Cette recherche est exploratoire et l'objectif est de comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels hors des métropoles en contexte de COVID-19. Ainsi, l'étude de cas a été retenue comme stratégie de recherche, précisément, l'étude de cas multiple, dont l'échantillonnage est orienté vers l'unité d'analyse des événements (cas) avec les critères bien définis. Au total, quatre cas ont été examinés dans le but de faire la comparaison entre les cas. Étant donné qu'il s'agit d'une étude de cas multiples, et en me basant sur la logique de Stake (2006), il est évident que chaque cas individuel renferme ses propres problèmes, ses expériences et ses particularités parmi lesquels mon rôle consiste à collecter les données dans l'intérêt principal de l'objet de cette recherche qui est de comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans lesdits projets événementiels ainsi que la compréhension des actions du mal commun du COVID-19 dans les perspectives du bien commun des projets événementiels. Ainsi, les expériences individuelles de chaque cas deviennent intéressantes pour l'étude à condition qu'elles participent à la compréhension du processus d'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels en contexte de COVID-19. Donc, l'ultime objectif de la sélection rigoureuse de ces multiples cas est de nous (chercheur, lecteurs) aider à comprendre comment l'intégration des parties prenantes principales des projets événementiels fonctionne lors de l'organisation des événements en contexte de COVID-19. Alors, la question

est de savoir comment on peut obtenir les données des cas sélectionnés. Pour répondre à cette question, Stake (2006) précise qu'il est important de décider au préalable les problèmes liés à l'objet de la recherche et les cas contribueront à éclairer sur les sources de données. Étant donné que cette recherche couvre l'étude de cas multiples, Stake (2006) souligne qu'il faut séparer la collecte de données de façon que les cas individuels aient des questions particulières et que l'ensemble des cas disposent d'une ou quelques questions communes qui impliquent tous les cas. Ainsi, il convient de considérer plusieurs méthodes de collecte de données pour l'étude de cas: les observations, les entrevues, les documents (textes, mots, vidéos ou autres artefacts), les archives (Stake, 2006).

La principale méthode de collecte de données choisie dans cette étude est l'entrevue semi-structurée. Elle permettra de collecter les données auprès des parties prenantes de chaque cas afin de comparer l'arrimage des parties prenantes d'un même cas et la comparaison de l'intégration des différentes parties prenantes pour l'ensemble de tous les cas de l'étude. L'observation n'est pas choisie comme la méthode de collecte de données parce qu'elle nécessite plus de temps, alors que cette thèse doit respecter un délai bien déterminé. Cependant, je consulterai la documentation publique sur les événements étudiés ainsi que les documents internes de gestion que les répondants me fourniront à la suite d'une demande formelle (l'accès à ces types de documents dépend de l'acceptation des répondants). Ces sources de données permettront de valider la recherche par la méthode de triangulation, ce qui permet l'assurance et limite le risque de se tromper pendant la collecte et l'analyse des données (Stake, 2006).

Stake (2006) explique que:

Chaque constatation importante doit avoir au moins trois (souvent plus) confirmations et assurances que les significations clés ne sont pas négligées. Chaque interprétation importante doit être assurée qu'elle est étayée par les données recueillies et qu'elle n'est pas facilement mal interprétée par les lecteurs du rapport. Nous, chercheurs, voulons que nos descriptions soient exactes (p.33, traduction libre).

L'entrevue semi-structurée est d'une grande importance dans la recherche qualitative, elle permet à l'intervieweur d'aller au bout de ses idées et de soutirer le plus d'informations que possible par

rapport au sujet (Rowley, 2012). C'est une méthode qualitative qui sert à collecter des données par l'interaction verbale animée par le chercheur à partir d'une liste de thèmes préalablement déterminés qu'il souhaite aborder avec les participants (Fortin & Gagnon, 2016). Elle fournit des connaissances permettant de comprendre la réalité des êtres humains (Brinkmann & Kvale, 2015). L'entrevue semi-structurée est basée sur un guide d'entrevue qui offre l'avantage de modifier l'ordre des questions ainsi que leur formulation, ce qui permet l'émergence de nouveaux concepts ou idées utiles pour la recherche (Kara, 2018). Patton (2015, p. 443), souligne que « le guide d'entrevue accroît la flexibilité de poursuivre divers sujets plus ou moins en profondeur selon la pertinence pour chaque personne » [traduction libre] dans l'étude de cas. Ainsi, le chercheur (l'intervieweur) est l'instrument de recherche principal de l'enquête par interview, car il est supposé maîtriser le sujet et « doit avoir le sens de la bonne histoire et être capable d'assister les sujets dans le déroulement de leurs récits » (Brinkmann & Kvale, 2015, p. 194) [traduction libre]. Donc, lors des entrevues, je veux permettre l'émergence de nouvelles idées chez les répondants en leur laissant le temps de développer leurs réponses aux questions posées.

Pour, Brinkmann et Kvale (2015), une entrevue de qualité doit proposer des questions courtes suscitant des réponses plus longues, spontanées et pertinentes pour la personne interrogée. Également, le chercheur est appelé à clarifier la signification de certaines réponses pertinentes afin de vérifier l'adéquation de son interprétation par rapport à l'idée de la personne interviewée (Brinkmann & Kvale, 2015). L'entrevue individuelle est préconisée dans cette étude parce qu'elle permet à l'interviewé d'extérioriser sans faire attention au jugement d'autres membres du groupe. L'entrevue de groupe n'a pas été choisie parce que le sujet est assez délicat pour être analysé en groupe. Alors, les entrevues par appel vidéo (Skype, Zoom) ou par téléphone pour une durée moyenne d'une (1) heure sont préconisées. Cependant l'entrevue face à face ne sera pas priorisée dans cette étude à cause de la distanciation sociale imposée par l'avènement de la pandémie du COVID-19. Dans l'impossibilité d'avoir des entrevues par vidéoconférence, un deuxième choix sera accordé à l'entrevue semi-structurée par les réseaux sociaux (Messenger, WhatsApp). Lorsque les deux premiers choix sont impossibles, alors un dernier choix consisterait à faire une entrevue semi-structurée par téléphone.

Dans le cadre de cette étude, trois guides d'entrevue distincts sont développés pour mener les entrevues à raison d'un guide d'entrevue adapté pour chaque catégorie de parties prenantes.

Ainsi, il y a un guide d'entrevue destiné aux gestionnaires – chefs de projet événementiel (G-CP), un guide d'entrevue pour les clients spectateurs d'événement (CS) et un guide d'entrevue pour les prestataires de contenu (PC). Ces guides d'entrevue ont été utilisés pour collecter les réponses auprès des personnes interviewées. Chaque guide d'entrevue est subdivisé en quatre rubriques dont : les questions d'ordre général, les questions sur les projets événementiels et les parties prenantes, les questions sur l'implication dans les événements et les questions concernant les projets événementiels à l'ère du COVID-19. Les quatre rubriques des trois guides d'entrevue abordent approximativement les mêmes idées pour favoriser la compréhension de la question de recherche dans la logique de chaque partie prenante principale des projets événementiels. Cette section donne un aperçu partiel du contenu des rubriques des trois guides d'entrevue de manière à éviter toute redondance, car les guides d'entrevue sont présentés à l'annexe A, B et C du document. De façon globale pour le guide d'entrevue destiné aux gestionnaires – chefs de projet événementiel (G-CP) et les prestataires de contenu (PC), les questions d'ordre général abordent l'expérience dans le domaine des projets événementiels et les prestations événementielles, le parcours professionnel et académique, les informations sur l'événement et le rôle que le participant à l'entrevue joue dans l'organisation de cet événement. Pour les clients spectateurs d'événement (CS), les questions d'ordre général abordent la durée de leur attachement à la participation à un événement dans la région, les raisons de leur choix d'assister à cet événement et leur contribution dans la mise en place de l'événement et sa promotion dans la région. La deuxième rubrique aborde la description du déroulement normal d'un événement, les parties prenantes (acteurs) impliquées dans la mise en œuvre de l'événement et la relation entre le répondant interviewé et les autres parties prenantes lors de la réalisation de l'événement. Pour le guide d'entrevue destiné aux gestionnaires – chefs de projet événementiel (G-CP), le rôle de chaque partie prenante, le choix des parties prenantes et l'intégration des principales parties prenantes dans l'exécution d'un événement sont aussi abordés. Pour le guide d'entrevue destiné aux prestataires de contenu (PC), l'ambiance de collaboration, la façon dont le gestionnaire implique les autres parties prenantes sont aussi abordées. La troisième rubrique aborde de façon générale les éléments qui contribuent à la prise de décision, à l'évaluation du succès et à la prise en compte de la réputation d'un événement. La dernière rubrique se focalise sur les répercussions de la pandémie du COVID-19 dans les projets événementiels culturels, les contraintes imposées

et les approches de solutions appropriées pour la tenue des événements qui respectent les mesures d'hygiène et de distanciation sociale.

4.4 L'analyse des données

L'analyse des données traite l'ensemble des données collectées sur le terrain dans le cadre de cette étude. En effet, la sélection de l'étude de cas comme stratégie de recherche implique une démarche correspondante à l'étude de cas. Dans la pratique de l'étude de cas, Mucchielli (2009) distingue trois éléments importants, dont le cadre général, la cueillette et la mise en forme des informations et l'analyse du cas. Il précise que le cadre général est lié à la position épistémologique de la recherche qualitative, « Il faut souligner qu'il faut dès ce stade être vigilant pour se donner un cadre qui s'appuie sur l'expérience vécue par les acteurs en situation et sur la perception qu'ils ont de cette expérience » (Mucchielli, 2009, p. 93). Dans cette recherche, l'expérience vécue et la perception des gestionnaires et des différentes parties prenantes des cas (événements) sélectionnés serviront d'appui pour l'étude. Donc, le but de cette recherche est de comprendre le sens et la portée des actes de ces acteurs, le comment et le pourquoi dans les situations liées à l'organisation des événements, il ne s'agit pas d'expliquer comme « dans les sciences de la nature » (Mucchielli, 2009, p. 71). Quant à la cueillette et la mise en forme des informations, la sélection des informations à retenir est capitale, car il faut clarifier les éléments du sujet de l'étude, mettre l'accent sur les informations liées à l'étude, les arranger dans les matrices puis rapporter les informations utiles afin de rendre les éléments compliqués plus compréhensibles (Mucchielli, 2009). Dans l'analyse du cas, une « stratégie consiste à induire un modèle théorique à partir des phénomènes récurrents observés dans la situation étudiée » (Mucchielli, 2009, p. 93). Étant donné que l'étude de cas multiple est retenue dans le cadre de cette recherche, alors, il sera question de sélectionner plusieurs cas (événements) et de les traiter équitablement. Stake (2006) explique que l'analyse de cas multiple consiste à étudier chaque cas individuellement en cherchant à comprendre l'objet de la recherche, donc, l'étude sera concentrée sur ce qui est similaire et différent dans les cas sous forme d'analyse croisée en insistant sur l'idée de liaison afin de mieux comprendre l'objet d'étude. L'auteur met l'accent sur le particulier et la situation plus que le général dans l'étude de cas multiples. Il indique qu'il est essentiel de poser les questions suivantes : « Qu'est-ce qui nous aide à comprendre le cas? Qu'est-ce qui nous aide à comprendre l'objet d'étude? » (Stake, 2006, p. 6) [traduction libre]. Ainsi, cette technique

d'analyse de cas multiples a été adoptée dans cette recherche pour comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19 par l'entremise de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Donc, les informations des cas à l'étude seront organisées dans les matrices afin de les analyser avec la rigueur scientifique (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020; Mucchielli, 2009; Stake, 2006).

Après avoir collecté les données sur le terrain, le verbatim a été retranscrit pour permettre une analyse du contenu des réponses obtenues auprès des participants de l'étude. Les données qualitatives fournissent un grand volume d'information brute que le chercheur doit organiser pour l'analyse (Saldaña, 2016). Pour y arriver, j'ai procédé à la lecture et la relecture complète des données afin de me familiariser avec l'ensemble des données (Corbin & Strauss, 2015). Ensuite, j'ai effectué le codage des données, car le codage est une étape essentielle pour l'analyse des données qualitative (Saldaña, 2016).

4.4.1 Codage

Le codage est un moyen d'analyse des données qualitatives qui dépend du système de valeurs, d'attitudes et de croyances personnelles du chercheur (Saldaña, 2016). Il est une technique d'analyse dynamique qui permet d'appliquer des codes, de les organiser et de les regrouper dans un ordre systématique afin de découvrir, et de faire une interprétation rigoureuse des données (Saldaña, 2016). C'est un processus cyclique qui demande de la part des chercheurs « un premier codage des données, également un deuxième (recodage) est envisagé et probablement un troisième », et ainsi de suite, ce processus facilite le développement « des codes, des catégories, des thèmes / des concepts et aboutit à la théorie » (Saldaña, 2016, p. 9) [traduction libre]. Les codes mobilisés dans ce travail proviennent du cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991), ainsi que Boltanski et Chiapello (2011).

Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) ont développé sept (7) mondes (les mondes de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel, et le monde des projets) qui représentent les thèmes ou concepts de la théorie. Ce sont les concepts fondamentaux de la justification. Ils ont identifié treize (13) catégories (principe supérieur commun, état de grand, dignité des personnes, répertoire des sujets, répertoire des objets et des

dispositifs, formule d'investissement, rapport de grandeur, relation naturelle entre les êtres, figure harmonieuse de l'ordre naturel, épreuve modèle, mode d'expression du jugement, forme de l'évidence, état de petit et déchéance de la cité) qui correspondent à la grille d'analyse des mondes communs. Ces catégories forment l'ossature des mondes, c'est-à-dire « la charpente » qui soutient les mondes. Les auteurs ont également proposé plus de 600 codes reliés aux treize catégories. Ces codes sont des mots-clés que Boltanski et Thévenot (1991) ont indiqués dans les marges du chapitre dédié à la présentation des mondes communs dans l'ouvrage de la justification des économies de la grandeur et que Boltanski et Chiapello (2011) ont également indiqués dans les marges du chapitre consacré à la formation du monde des projets dans l'ouvrage: le nouvel esprit du capitalisme. Alors, les mots, les phrases, ou les paragraphes des transcriptions des entrevues avec les gestionnaires, les prestataires (artistes, conférenciers, représentants politiques) et les clients (le public, les spectateurs) correspondant aux codes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) sont codés selon les recommandations de Bazeley et Jackson (2013). Alors, la présence récurrente de deux ou plusieurs codes dans une réponse démontre l'importance de ce monde par rapport aux autres mondes communs présents (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi, les propos et citations recueillis auprès des répondants sont associés aux principes de valeur correspondant au monde approprié de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) sous forme de code afin de comprendre comment les parties prenantes principales sont intégrées dans les projets événementiels en contexte de COVID-19. Donc, cette méthode de codage est en adéquation avec le cadre conceptuel mobilisé pour cette recherche. Ainsi, le codage est approprié au sujet d'étude comme l'indique Saldaña (2016), il est fondamental que le chercheur détermine si la méthode de codage convient à son projet de recherche avant d'entamer le processus de codage.

4.4.2 Stratégie de codification

La stratégie de codification de cette recherche a commencé par l'utilisation du logiciel NVIVO et la transcription des données. Tout d'abord, les sept (7) mondes communs (thèmes / concepts) et toutes les treize catégories (13 x 7), puis tous les codes (641 mots et groupe de mots) correspondants de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que Boltanski et Chiapello (2011) sont transcrits dans NVIVO pour thématiser et coder les données des entrevues. Ensuite, le verbatim des 40 entrevues a été importé dans le logiciel NVIVO. Puis, sans exception, le verbatim des 40

personnes interviewées a été codé par rapport aux mots utilisés correspondant à chaque code de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011). Lorsqu'il y a plusieurs codes dans une section de phrase, je me réfère au code de l'idée la plus dominante de la phrase ou le code qui explique la pensée du participant, ou je fais la codification en fonction de chaque code. Donc, le logiciel NVIVO est l'outil principal des différentes analyses et interprétations de cette étude. À l'aide du logiciel NVIVO, les données collectées sur le terrain sont organisées et exposées par affichages visuels comme les matrices sous forme de tableau ou de graphique et les réseaux qui constituent les principaux moyens privilégiés pour représenter et présenter les résultats de l'analyse des données telles qu'ils sont recommandés par Miles et al. (2020). Ainsi, le logiciel NVIVO a permis de créer des matrices et des réseaux qui seront abordés dans le chapitre de l'analyse des données.

4.5 Modèle anticipé de l'analyse des données

4.5.1 Identification des catégories indispensables à l'analyse des mondes communs des projets événementiels à partir de la théorie de la justification

Pour les prochaines sections, j'ai proposé un modèle anticipé de l'analyse des données de cette étude qui a été validé ou non avec la collecte de données sur le terrain. Cependant, cette analyse donne une idée générale du niveau de connaissances sur le sujet de l'intégration des parties prenantes dans la gestion des projets événementiels hors métropoles.

Dans cette section, je veux identifier les catégories importantes pour la codification parmi les treize (13) catégories de la grille d'analyse proposées par Boltanski et Thévenot (1991). Boltanski et Thévenot (1991) identifient les êtres humains par les personnes et les groupes de personnes. Ils incluent les objets qui sont comme « des équipements ou appareils de la grandeur » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 179). Les objets ont une place indispensable dans l'accomplissement des êtres humains. Ainsi, les auteurs insèrent la situation comme « l'unité de base » qui influence les arguments des personnes dépendamment des tensions auxquelles ils sont confrontés, c'est-à-dire que la situation permet de comprendre le sens de la justification de chaque acteur (Jacquemain, 2001, p. 4). À la lumière de ces précisions de Boltanski et Thévenot et les interprétations de Jacquemain (2001), les personnes, l'objet et la situation sont les trois composantes fondamentales qui démontrent l'existence de tensions.

Pour Boltanski et Thévenot (1991), le « bien commun » est la règle générale établie pour le bien de tout le monde. Alors, en situation de tension, la personne ne défend pas son cas de façon particulière, mais s'inscrit dans le cadre général comme si la situation s'applique à n'importe quel être humain. En cas d'absence de terrain d'entente, chaque partie prenante défend son point de vue en mettant en avant le principe supérieur avec sa conception du bien commun. Le principe supérieur commun est exprimé en dernier recours, il évoque une forme d'équivalence de justice entre les acteurs concernés (Boltanski & Thévenot, 1991). Jacquemain (2001) ressort que cette équivalence implique une condition de proportionnalité dans laquelle le concept de justification de Boltanski et Thévenot présume accorder les choses correspondant à la valeur des personnes liées à la situation (Jacquemain, 2001). Alors, pour dépasser l'épreuve, Boltanski et Thévenot proposent la formule de compromis pour aller de l'avant de façon que les parties prenantes se mettent d'accord pour régler le différend en se maintenant chacun dans son monde. Ainsi, l'entente aboutit quand les parties prenantes trouvent « un accord sur le principe supérieur » prédominant (Roquebert, 2018, p. 83). La recherche d'un principe supérieur commun est susceptible d'arrêter la tension (Jacquemain, 2001). Ces données démontrent combien de fois la catégorie du principe supérieur commun est indispensable dans la grille d'analyse des mondes communs. Cette grille d'analyse est alors retenue dans cette étude.

La formule d'investissement est indispensable à l'état supérieur, car elle attribue « un coût ou un sacrifice » à l'état de grand (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 99) en constituant l'économie de grandeur, ce qui reconnaît implicitement la place du plus petit (Boltanski & Thévenot, 1991). La grandeur accorde des bienfaits aux grands de telle manière qu'ils doivent sacrifier certains plaisirs correspondant aux petits, c'est la « condition majeure de l'équilibre de la cité » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 179). Pour Jacquemain (2001, p. 20), « la formule d'investissement » permet de « résoudre la tension » entre les principes de l'axiome sur les états ordonnés (deux états hiérarchisés « mérite » et « ne mérite pas ») Jacquemain (2001) et la commune dignité (statut de la personne) en favorisant la renonciation en cas de la présence de deux ou plusieurs mondes. Alors, l'utilisation de la formule d'investissement est préconisée dans cette étude, car l'état de grand, la dignité des personnes et l'état de petit sont considérés.

Boltanski et Thévenot (1991) indiquent que l'épreuve-modèle est le grand moment d'une situation dans laquelle la résolution n'est pas connue avec certitude. Les personnes concernées

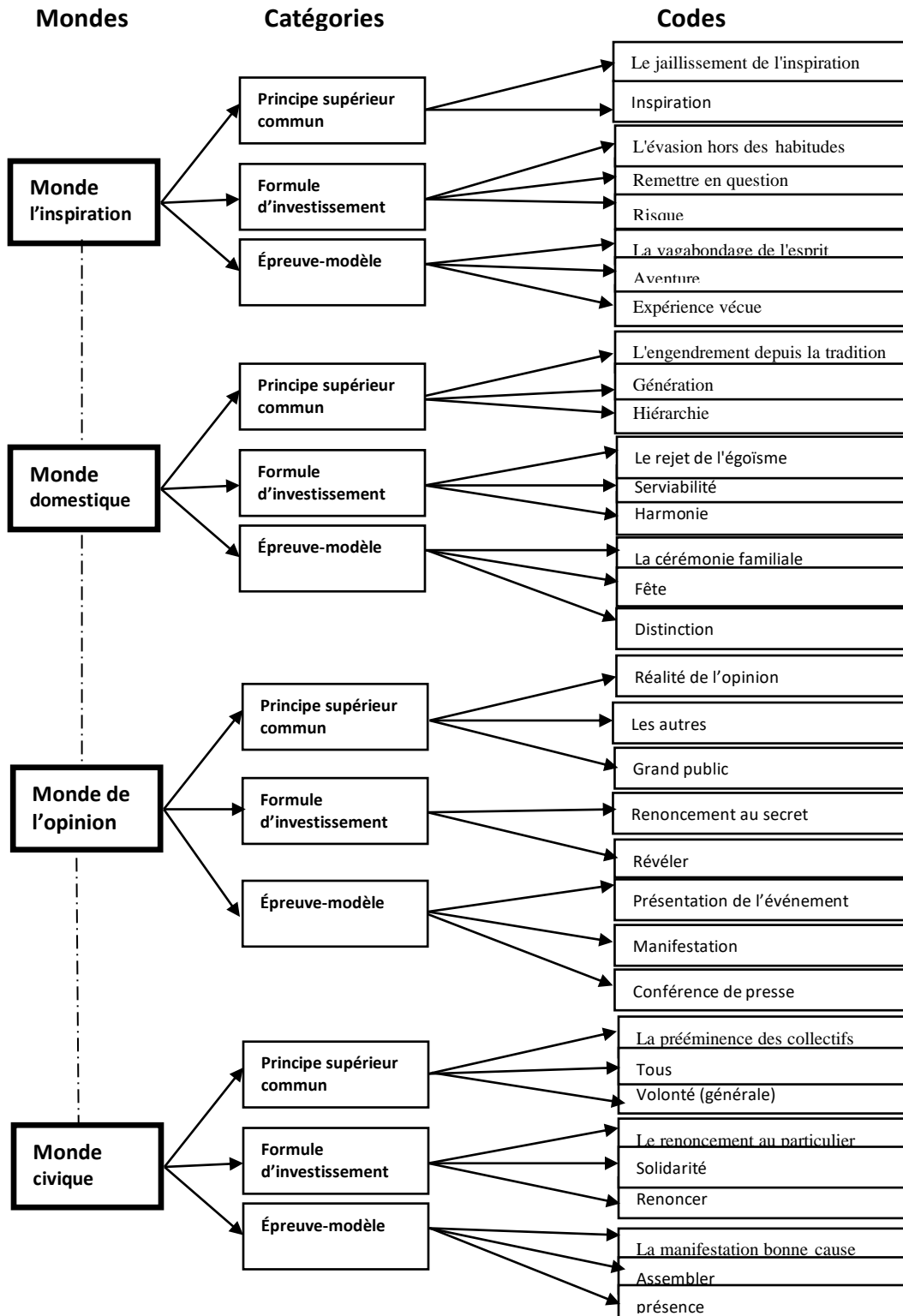
sont engagées avec consistance (Boltanski & Thévenot, 1991). Pour Jacquemain (2001, p. 9), l'épreuve est « le moment crucial » des tensions, c'est le moment de l'affrontement entre les acteurs touchés par la situation. Or, la situation est l'élément déclencheur des tensions en présence de l'objet et des personnes concernées. Alors, l'épreuve modèle est également maintenue comme catégorie pour l'analyse des données de cette étude. Elle permettra de reconnaître le point de départ de la situation, c'est-à-dire le grand moment pour suspendre les différends ou trouver de compromis.

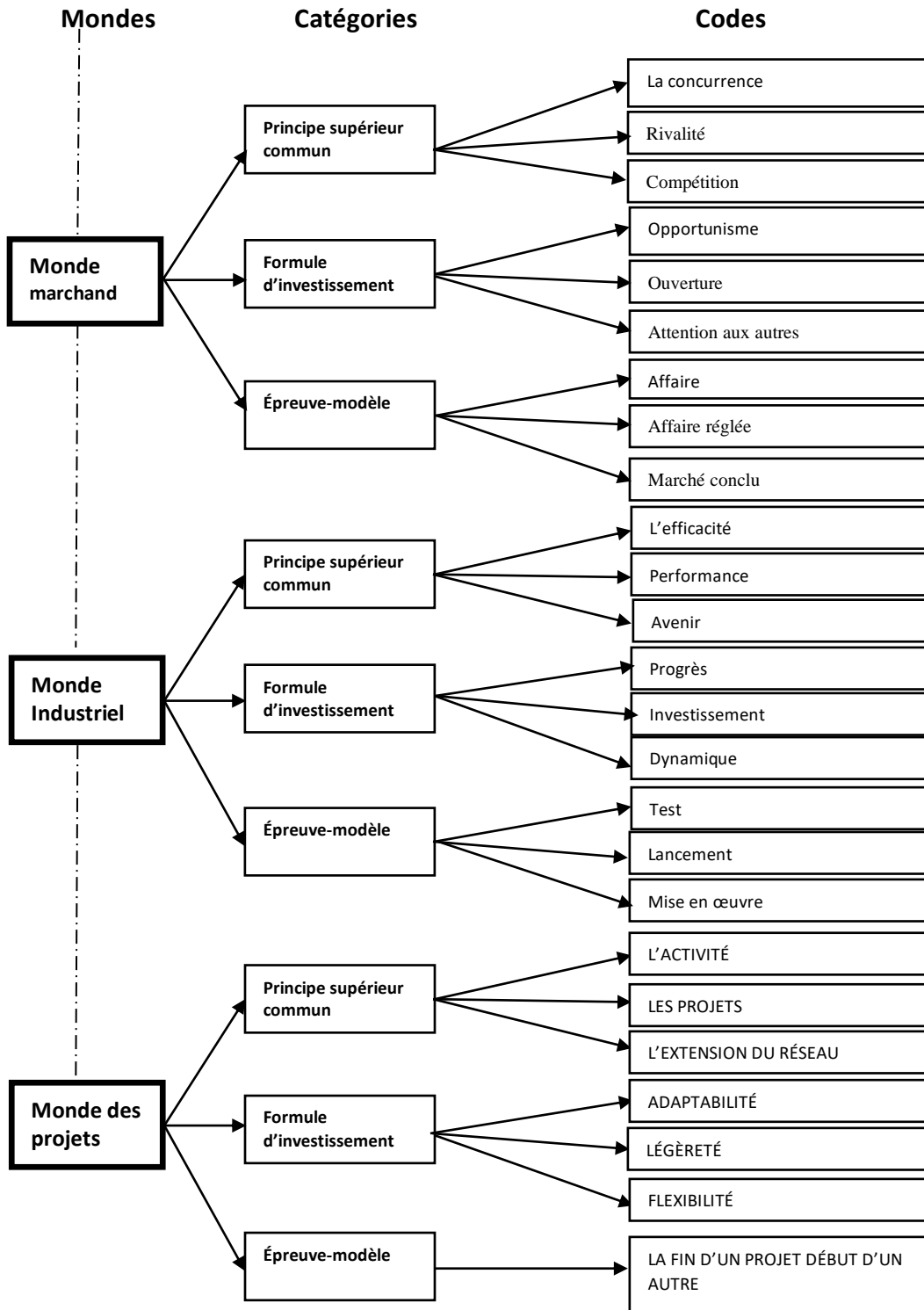
Parmi les treize (13) catégories de la grille d'analyse (cadre thématique) proposées par Boltanski et Thévenot (1991) trois (3) ont été sélectionnés selon leur pertinence et leur capacité à intégrer tous les éléments indispensables pour la compréhension de cette étude. Il s'agit du principe supérieur commun, la formule d'investissement et l'épreuve modèle.

4.5.2 Principaux codes et catégories de la théorie de la justification dans l'analyse des mondes communs des projets événementiels

En s'inspirant du modèle de codes théorique simplifié pour une enquête qualitative (Saldaña, 2016), la figure 3 sur les deux pages suivantes présente le schéma du cadre conceptuel et thématique de l'abstrait au réel et du général au particulier de cette recherche. Nous avons déjà abordé la théorie plus haut donc la figure commence des thèmes/concepts à catégories et codes (cadre conceptuel : théorie et thème; cadre thématique : catégorie et code). Ainsi, le premier niveau en gras représente tous les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011). Le deuxième niveau correspond aux catégories retenues dont le choix a été justifié à la section 4.5.1. Les flèches unidirectionnelles vers la droite (→) entre les mondes et catégories montrent la correspondance des mondes à chaque catégorie. Le troisième niveau montre les codes proposés par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011). Les flèches unidirectionnelles vers la droite (→) entre les catégories et codes montrent la correspondance de chaque catégorie à ces codes. Ces codes se retrouvent dans les marges des deux ouvrages. Alors, j'ai sélectionné les trois premiers codes de chaque catégorie qui s'applique dans notre cas. Lorsqu'une catégorie dispose d'un ou deux codes, alors le seul code ou les deux sont récupérés.

Figure 4 : Modèle du cadre conceptuel et thématique de l'étude avec tous les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) / voir la suite sur la page suivante (inspirer de Saldaña, 2016, p. 14)





4.6 Considérations éthiques

Avant de réaliser cette recherche, j'ai fait d'abord les démarches pour obtenir l'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec en Outaouais. Donc, j'ai obtenu le certificat éthique. Puis, j'ai respecté les règles d'éthique en faisant signer le formulaire de consentement qui a été envoyé aux participants afin d'avoir leur (oui). Ainsi, cette recherche ne portera aucun préjudice à l'atteinte de la vie privée des participants et du chercheur. J'ai fourni toutes les informations nécessaires à propos du consentement libre et éclairé et bien informer les participants au sujet du but et l'objectif de la présente recherche. De plus, les données sont dénominalisées afin que les répondants de l'étude ne puissent pas être identifiés. Ainsi, le nom des événements étudiés ne sera pas donné, car j'ai utilisé un code alpha-numérique pour représenter les cas et les répondants.

4.7 Conclusion

L'analyse de cas multiple a été la stratégie de recherche adoptée dans le cadre de cette étude. Elle est une méthode appropriée pour répondre à la question comment de cette recherche qualitative exploratoire en exposant un terrain d'étude concret de plusieurs situations liées à l'objet qui permet de comprendre les expériences à travers les cas. Ainsi, l'étude de cas multiple est l'idéale pour comprendre la question de recherche comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19 à travers la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). La stratégie d'échantillonnage dirigé a permis de sélectionner quatre cas suivant la logique de Stake (2006) basée sur des critères de cas pertinents avec une diversité de contexte qui offre des opportunités de savoir selon la complexité des situations. Alors, les quatre cas sont sélectionnés selon les critères prédéfinis suivants : 1) être un projet événementiel (événement), 2) réaliser les événements récurrents depuis trois ans au moins, 3) composer d'un minimum de cinq employés (comité d'organisation), 4) organiser les événements dans la région de l'Outaouais. Ainsi, dix (10) entrevues semi-structurées ont été réalisées à l'intérieur de chaque cas et auprès des trois (3) catégories de parties prenantes principales des projets événementiels. Un total de 40 entrevues semi-structurées a été réalisé dans l'étude à raison de 10 personnes par cas, soit trois (3) gestionnaires; quatre (4) clients spectateurs d'événement et trois (3) prestataires de contenu. Le verbatim des données collectées lors des entrevues est retranscrit, importé dans le logiciel NVIVO et codé avec le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que Boltanski et Chiapello (2011). Cependant, un modèle anticipé d'analyse des données a été proposé pour l'identification des catégories indispensables à l'analyse des mondes communs des projets événementiels à partir de la théorie de la justification afin d'aller valider ou non avec la collecte de données sur le terrain. La prochaine section aborde le chapitre quatre de la présentation des résultats.

Chapitre 5

Présentation des résultats

Cette section présente les résultats des données recueillies dans le cadre de cette thèse. Tout d'abord, nous commençons par rappeler les critères de sélection des quatre projets événementiels (cas) étudiés et la question spécifique de cette recherche. Ensuite, nous aborderons la sélection des cas afin de les situer dans la zone géographique. Puis, nous déterminerons les termes utilisés pour identifier les différentes parties prenantes interviewées. Nous exposerons les cas individuellement selon les réponses des participants pour les situer par rapport à leurs activités dans la zone d'étude. Enfin, nous présenterons les résultats par parties prenantes en mêlant tous les quatre cas dans l'objectif d'éviter la redondance, c'est-à-dire que les mêmes informations ne reviennent pas 4 fois. Puisque chaque cas comprend trois parties prenantes principales (les gestionnaires, les prestataires de contenu et les clients), il est donc intéressant de présenter les résultats par partie prenante, car plusieurs répondants ont déjà participé à plus de deux projets événementiels dans la région.

5.1 Critères et sélection des cas

Rappelons que les quatre projets événementiels ont été sélectionnés à partir de quatre critères prédéfinis dans la section 3.2. Les critères sont les suivants : 1) être un projet événementiel (événement), 2) réaliser les événements récurrents depuis trois ans au moins, 3) composer d'un minimum de cinq employés (comité d'organisation), 4) organiser les événements dans la région de l'Outaouais (Gatineau-Ottawa). Dans cette thèse, la région de l'Outaouais (Gatineau-Ottawa) est considérée comme la région de la capitale nationale, car les projets événementiels sélectionnés rassemblent les populations de Gatineau et d'Ottawa. Donc, les répondants sont habitués à participer aux événements des deux villes et ils apportent des éléments de réponses qui mentionnent l'ensemble de la région sans les séparer comme des entités différentes.

Il est important de clarifier ces critères afin de sélectionner les cas permettant de répondre efficacement à la question spécifique de cette étude. Ainsi, rappelons également que la question spécifique de cette recherche est de comprendre comment les gestionnaires intègrent les parties prenantes principales dans les projets événementiels situés hors des métropoles en contexte de

COVID-19. Donc, il est nécessaire de bien identifier les gestionnaires par rapport à leur projet événementiel ainsi que les autres parties prenantes par rapport au projet événementiel correspondant.

5.2 Sélection des cas

Les quatre critères ont permis de sélectionner quatre projets événementiels (cas) ayant réalisé des activités de façon récurrente depuis au moins trois ans dans la région de l'Outaouais. Les projets événementiels sélectionnés sont nommés: cas A, cas B, cas C, et cas D. Les quatre cas A, B, C et D sont des projets événementiels exécutés sur une base annuelle. Ainsi, ces cas sélectionnés totalisent entre 10 années d'édition de projet événementiel pour le plus récent et 40 ans pour le plus ancien depuis leur création jusqu'en 2022. Donc, les cas sélectionnés sont passés à travers plusieurs expériences qui offrent une connaissance approfondie dans la mise en place des projets événementiels. Chaque cas compte plus de cinq employés, dont un gestionnaire principal qui est chef de projet, responsable de coordonner plusieurs tâches de gestion et de communication. Il est entouré d'autres gestionnaires qui font partie du comité d'organisation et de plusieurs (50 à 500) bénévoles qui travaillent dans l'organisation et parfois jouent le rôle de gestionnaire de certaines activités spécifiques, puis un conseil d'administration qui participe à la prise des grandes décisions. En plus des employés et bénévoles qui constituent le comité d'organisation, on retrouve d'autres personnes qui viennent représenter d'autres organisations ou entreprises pour exposer ou accomplir certaines tâches dans l'organisation. Les quatre cas A, B, C et D sélectionnés sont menés dans la région de l'Outaouais qui est située hors des métropoles. Plus précisément, les cas de projets événementiels sélectionnés sont réalisés dans la ville de Gatineau, localisé en région administrative de l'Outaouais, situé dans la province du Québec au Canada. La figure 5 ci-dessous présente la carte de la situation géographique de la zone de recherche.²

² Municipalité de Montcerf-Lytton (2022), *Situation géographique*. Récupéré le 24/12/2022, de <http://www.montcerf-lytton.com/index.php/tourisme/situation-geographique>

Figure 5 : Carte de la situation géographique de la zone de recherche ³



5.3 Termes d'identification des parties prenantes interviewées

Cette section aborde les termes utilisés pour identifier les différentes parties prenantes interviewées pour les cas. Dans le cas A, les gestionnaires interviewés sont identifiés par AG1, AG2, AG3 et les autres parties prenantes comme prestataires sont nommées AP1, AP2, AP3 et les clients sont notés AC1, AC2, AC3, AC4. Pour le cas B, les gestionnaires interviewés sont : BG1, BG2, BG3; les prestataires : BP1, BP2, BP3 et les clients : BC1, BC2, BC3, BC4. Pour le cas C, les gestionnaires interviewés sont nommés CG1, CG2, CG3; les prestataires CP1, CP2, CP3 et les clients CC1, CC2, CC3, CC4. Pour le cas D, les gestionnaires interviewés sont identifiés par DG1, DG2, DG3; les prestataires par DP1, DP2, DP3 et les clients par DC1, DC2,

³ Municipalité de Montcerf-Lytton (2022), *Situation géographique*. Récupéré le 24/12/2022, de <http://www.montcerf-lytton.com/index.php/tourisme/situation-geographique>

DC3, DC4. Le tableau 10 indique les termes utilisés pour identifier les répondants des quatre cas sélectionnés. La prochaine section aborde les cas individuellement.

Tableau 10: Les termes utilisés pour identifier les répondants des quatre cas

Projet événementiel	Répondants			
	Gestionnaires	Prestataires	Clients	Total de Répondants
Cas A	AG1, AG2, AG3	AP1, AP2, AP3	AC1, AC2, AC3, AC4	10
Cas B	BG1, BG2, BG3	BP1, BP2, BP3	BC1, BC2, BC3, BC4	10
Cas C	CG1, CG2, CG3	CP1, CP2, CP3	CC1, CC2, CC3, CC4	10
Cas D	DG1, DG2, DG3	DP1, DP2, DP3	DC1, DC2, DC3, DC4	10
Total	12	12	16	40

5.4 Présentation des cas

5.4.1 Cas A : Projet événementiel A

Le cas A est un projet événementiel d'envergure majeur dans la région de l'Outaouais « On fait partie des événements majeurs. On est un événement d'envergure, le plus gros de la région de l'Outaouais » (répondant AG1). C'est un projet événementiel conçu pour rejoindre l'ensemble de la population de l'Outaouais « Je sais que le Festival [nom de l'événement] c'est quelque chose de plus grand, de plus populaire qui représente la ville de Gatineau » (répondant AP1). Il est planifié pour faire rayonner les activités culturelles dans la ville de Gatineau « Je dirai que le festival [nom de l'événement] est plus riche ici à Gatineau. C'est un des très gros événements comparés aux autres » (répondant AC4). Il a été créé depuis 35 ans pour valoriser les activités de la région de l'Outaouais et pour offrir un espace de festivités familiales pour les habitants de la région. « Le festival [nom de l'événement], j'ai essayé quand j'étais jeune; au début, avec mes

parents. Mon père aimait beaucoup (...) Quand j'ai eu des enfants, j'y suis retournée avec mes enfants. J'ai continué à aller leur montrer les spectacles » (répondant AC1). Ce projet événementiel offre des moments de divertissement convivial aux parents et enfants. « Alors, on voulait juste que les enfants s'amuse et puis qu'ils voient l'ambiance de tout le monde parce (...), c'est tellement beau » (répondant AC3). C'est un projet événementiel annuel qui se déroule traditionnellement sur plusieurs jours de la semaine à une période spécifique de l'année. « L'événement se tient sur cinq jours » (répondant AG1).

5.4.2 Cas B : Projet événementiel B

Le cas B incarne un projet événementiel qui totalise lors de la sélection 10 années d'édition destinée à promouvoir les artistes de la diversité culturelle et participer à l'animation de la ville. Il propose une programmation de spectacle riche en diversité qui valorise plusieurs cultures « d'excellents spectacles. On essaie vraiment de balancer tous les spectacles de manière qu'il y ait de diversités durant toutes les soirées et attirer les gens à venir à ces différentes soirées là et encore une fois, la variété est là-dedans » (répondant BG1). Ce projet événementiel offre un site de diffusion gratuite de spectacles de musique, de danse et d'activités connexes qui ont lieu à l'extérieur en plein air et à l'intérieur dans les bars et restaurants de la place avec des activités culturelles variées pour le confort des participants « C'est ce qu'on peut faire pour enrichir notre culture à Gatineau » (répondant BG1).

L'équipe organise son projet événementiel sur une base annuelle « c'est un festival [nom de l'événement] qui a lieu chaque année » (répondant BG1). Depuis plusieurs années, ce projet événementiel offre trois jours de festivité « on a les trois journées. Donc, encore là, il y en a qui nous demandent pourquoi on ne le fait pas jusqu'au dimanche. Je pense que ça aussi ce sont des choses du festival par rapport auxquelles on est en train de réfléchir » (répondant BG1).

5.4.3 Cas C : Projet événementiel C

Le cas C représente le projet événementiel le plus ancien de la liste de sélection avec plus de 40 ans d'édition visant à promouvoir la culture de la province en célébrant la langue à travers les activités artistiques et culturelles. « Oui, c'est culturel. On se définit comme autochtone et culturel » (répondant CG3). Ce projet événementiel rassemble la population autour des activités

valorisant la découverte et le partage des moments artistiques et culturels pour consolider le sentiment d'appartenance de la communauté. Le comité d'organisation assure une programmation appropriée à la vision de son projet événementiel. Cette programmation attire le public à se déplacer en nombre important pour prendre part aux concerts de musique et aux activités de plein air, y compris les autres arts de la scène « Il y a plein de monde qui vient parce que c'est comme ça que ça se passe » (répondant CG2). Ce projet événementiel est réalisé sur une durée annuelle « c'est un festival qui a lieu tous les ans depuis » (répondant CG3) et se tient sur plusieurs jours à une période spécifique de l'année. « Ce n'est pas un concert, c'est beaucoup de festivités » (répondant CG3).

5.4.4 Cas D : Projet événementiel D

Le cas D désigne un projet événementiel ayant connu 20 ans d'édition pour faire découvrir à la population la diversité culturelle et la contribution des communautés. « Bien sûr, puisqu'il y a eu de nombreux témoignages (...), que ce soit dans les journaux, que ce soit à travers la télé et puis oui il y a toujours un côté festif puis que de toutes les façons il faut que cette communauté-là apprenne à manifester sa fierté » (répondant DC1). Ce projet événementiel se déroule à travers plusieurs activités socioculturelles destinées à enseigner, souligner l'apport des uns et des autres et rendre hommage aux individus méritants dans une ambiance festive. La célébration s'exécute par une programmation autour d'une thématique qui se développe tout au long de la période allouée aux activités comme des conférences, des expositions, des projections de films, des arts de la scène, des groupes de discussion, les concerts avec les artistes invités, etc. « Il y a eu un grand évènement, il y avait de la nourriture, il y avait du folklore, il y a eu la musique » (répondant DC2). C'est un projet événementiel annuel qui offre plusieurs semaines de festivité. Au cours de la réalisation, plusieurs activités distinctes ont lieu avec différents responsables dont le tout est coordonné par un gestionnaire principal du projet. C'est-à-dire que les entreprises, organisations ou associations peuvent proposer des projets sur le thème du projet événementiel et les exécuter dans la période sur approbation du comité d'organisation. « Mais dans le cas du [nom de l'évènement], il y a beaucoup d'organismes qui contribuent en fait à enrichir le [nom de l'évènement], elles font partie des entreprises qui enrichissent en fait la conversation » (répondant DG2).

Les quatre cas abordés ci-dessus montrent que les projets événementiels sélectionnés dans le cadre de cette recherche possèdent l'expérience nécessaire pour fournir les données requises pour comprendre comment les gestionnaires intègrent les parties prenantes principales dans les projets événementiels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. Il est ainsi possible que les résultats de cette recherche soient typiques aux projets événementiels effectués dans les régions hors métropoles. Ainsi, la prochaine section présente les résultats des cas par parties prenantes.

5.5 Présentation des résultats par parties prenantes

Cette section abordera les résultats qui seront présentés par partie prenante en mêlant tous les quatre cas sélectionnés dans le but d'éviter que les mêmes informations reviennent quatre fois à travers chaque cas. Ce qui proscrit la redondance et permet de mettre l'accent sur l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. Donc, les résultats seront présentés par les parties prenantes suivantes : les gestionnaires, les prestataires de contenu et les clients qui sont les spectateurs.

5.5.1 Les gestionnaires

L'industrie événementielle a connu des transformations remarquables sous l'égide des gestionnaires chevronnés des dix dernières années. En effet, les gestionnaires de projets événementiels des quatre cas interviewés dans le cadre de cette recherche se positionnent comme des chefs de projet événementiel responsables de la conception jusqu'à la concrétisation de l'événement, y compris la clôture du projet. Ils s'occupent de multiples tâches avec différentes parties prenantes pour l'accomplissement des projets événementiels dans la région de l'Outaouais. Ainsi, ils jouent un rôle important pour l'intégration des parties prenantes dans la mise en œuvre desdits projets événementiels situés hors métropoles. Donc, il sera question de savoir : comment les gestionnaires intègrent les parties prenantes principales dans les projets événementiels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19 en se basant sur nos quatre cas de la région de l'Outaouais.

5.5.1.1 Implication bénévole et l'expérience

Tout d'abord, l'intégration des gestionnaires interviewés commence par leur propre implication dans les projets événementiels. En effet, la majorité des gestionnaires des projets événementiels

interviewés sont des personnes qui ont été impliquées dans la tenue d'un ou de plusieurs événements en tant que bénévole avant d'occuper le poste de gestionnaire après plusieurs années d'expérience. « J'étais encore aux études secondaires, mais en ce temps-là, j'étais bénévole à l'accueil des artistes » (répondant AG1). Ils détiennent beaucoup d'expériences dans l'organisation de projet événementiel avant de prendre la responsabilité de la gestion. « J'ai beaucoup d'années d'expérience dans l'organisation de différentes activités. J'ai été impliqué depuis 2006 » (répondant BG1). Après plusieurs années de bénévolat, ils maîtrisent les activités événementielles qui leur offrent une intégration complète dans une équipe du domaine. « Le festival dans lequel j'ai été bénévole, c'était le Festival [nom de l'événement] ; et le festival dans lequel j'ai fait tous les postes, mais j'ai été Go For (...) j'ai juste aidé comme bénévole » (répondant AG2). Les gestionnaires n'ont pas nécessairement étudié dans le domaine de l'événementiel, mais ils sont orientés vers ce domaine par la passion aux activités culturelles ou par l'intermédiaire des amis qui font partie des organisateurs de l'événement.

Je n'ai jamais étudié dans l'événementiel. Comme j'ai tantôt dit, j'ai été dirigé dans l'événementiel à cause de certains amis qui étaient déjà dans l'organisation. Mais déjà, au secondaire, j'organisais des danses, puis certaines autres activités. J'ai remplacé temporairement même si j'étais étudiant, j'ai remplacé le conseiller culturel et le conseiller sportif. C'est sans le vouloir, je pense que c'est ça qui m'a donné la puce que j'avais un certain don pour aller dans l'événementiel (répondant AG2).

5.5.1.2 La programmation

Pour les gestionnaires, l'intégration des autres parties prenantes tire sa source de la programmation à exécuter pour un projet événementiel. Donc, la programmation est un élément à considérer au premier plan dans l'organisation d'un projet événementiel. « Mais je suis très, très, très impliqué dans toutes les décisions parce que la programmation est quand même au cœur de l'événement. Donc, j'ai la chance d'être consulté. On me demande, c'est quoi ta vision ? Comment vois-tu ça ? Qu'est-ce que tu souhaiterais? » (Répondant AG1). C'est à ce niveau que le gestionnaire commence par décider des principales parties prenantes à intégrer pour le bon déroulement du projet événementiel. Il se pose la question : qui sont ces parties prenantes; de quoi ont-ils besoin concrètement. « Par la suite, les mois suivants servent beaucoup à la direction

artistique, donc, de déterminer de quoi vont avoir l'air des spectacles, avec qui on va travailler, quelle est la programmation, etc. » (répondant AG3). Donc, la programmation donne une première direction au projet événementiel et permet d'établir le contact avec les principales parties prenantes pour assurer leur intégration. « La programmation, donc, ce sera à ce point un contact direct avec les artistes » (répondant AG2). D'ailleurs, la programmation est un moyen pour attirer les différentes parties prenantes à avoir un intérêt pour le projet événementiel « Lorsqu'on encourage les gens à venir, on fait la programmation » (répondant BG1) qui permet d'intégrer toutes les parties prenantes.

C'est sûr qu'en ce qui me concerne, mon avis peut différer un peu de celui de certains de mes collègues. Moi, je le vois du point de vue de la programmation, c'est à dire que dès la fin d'un événement, on commence déjà par planifier le prochain. C'est vraiment un cycle annuel et en temps normal, moi je suis en magasinage des artistes principaux à partir de l'automne. Les autres sont en démarchage auprès des partenaires. Ils discutent de l'édition passée, leur présence à la prochaine édition, ils parlent de majoration d'investissements. Donc, il y a beaucoup de rapport qui se fait de ce côté-là, pendant que moi, je suis en train de défricher Donc après ça, en hiver, j'arrive en période de signature de contrat et là, l'équipe des communications embarque. Donc on me demande des informations sur les artistes pour préparer la mise en marché de ce qu'on va vendre. La compagnie, l'équipe de billetterie, la commercialisation commencent à faire son travail (répondant AG1).

5.5.1.3 La rencontre, la communication et la structure du projet événementiel

Après avoir établi une programmation alléchante qui répond aux attentes des parties prenantes, le gestionnaire commence les actions d'intégration des parties prenantes. Il organise des rencontres pour communiquer avec les différents acteurs concernés pour pouvoir les intégrer pour la réussite du projet événementiel. « On les rencontre, on communique donc plusieurs mois avant la tenue, mais c'est ce qui est intéressant dans la ville » (répondant BG1). Ils identifient les parties prenantes essentielles et communiquent avec eux pour les rencontrer afin de valider si la programmation fonctionne avec tout le monde.

Donc, à partir de ce moment déjà, on se connaissait entre nous. On connaissait les restaurateurs, donc ça permet d'avoir cette dynamique-là par la suite. C'est vraiment de rencontrer les gens de la ville. C'est notre premier stop, comme on dit, pour vraiment nous assurer que ce qu'on veut faire fonctionne. Et ensuite, on rencontre les différentes parties prenantes (répondant BG1).

Lorsque les gestionnaires confirment que la structure du projet événementiel fonctionne avec les premières parties prenantes rencontrées, ils commencent le processus nécessaire pour bloquer la date de l'événement en fonction des autres événements de la région. « Si on devait changer les dates, il faudrait que cela soit approuvé par le C.A parce qu'il s'agit d'une modification importante dans le calendrier » (répondant AG1). Ils bloquent également le lieu (la location de la salle) de la réalisation du projet événementiel. Pour certains gestionnaires, la détermination de la date et le lieu nécessite la collaboration avec la ville. Donc, la ville est capable de fournir les informations sur les dates et lieux disponibles selon les besoins des organisateurs. « Les dates et les lieux, c'est principalement en discussion avec la Ville » (répondant BG1). Mais, cette étape qui consiste à déterminer ou bloquer les dates et lieux n'est pas nécessaire pour tous les projets événementiels étudiés, puisqu'il y a certains événements qui ont une date fixe et un lieu d'organisation fixe qui ne change pas depuis des années. Ce sont des propriétés destinées à l'organisation desdits projets événementiels. Les gestionnaires bloquent également les artistes principaux prévus pour les spectacles puis commencent par contacter les autres parties prenantes qui sont à leur tour intégrées dans le projet événementiel. « On commence à bloquer les artistes. Donc, c'est vraiment s'assurer que la structure est en place pour que le festival ait lieu, que ce sont les dates qu'on aura (...) et ensuite, on commence à appeler et contacter certains artistes » (répondant BG1).

Pour les gestionnaires, cette étape permettant de bien structurer la mise en place du projet événementiel implique une intégration préliminaire qui demande beaucoup de collaborations et d'échanges basés sur la communication efficace et transparente entre les différentes parties prenantes. Un lien d'affaires est ainsi tissé entre les gestionnaires, les responsables du lieu d'événement, les artistes contactés, la ville, etc. Parallèlement, la direction du projet événementiel commence la recherche de partenariat, de financement et continue le suivi avec les autres parties prenantes pour assurer l'organisation du projet événementiel. Lorsque toutes ces

parties prenantes sont intégrées sur la base de la collaboration et selon les conditions de chaque entité, l'équipe du comité d'organisation démarre officiellement la communication avec tous les moyens nécessaires pour promouvoir le projet événementiel auprès du public. Ainsi, les tâches complétées jusqu'à la détermination de la structure du projet événementiel orientent les gestionnaires sur les autres démarches à poursuivre pendant une longue période avec les parties prenantes pour l'accomplissement du jour J. Les démarches entreprises entre les parties prenantes s'étalent sur une période d'un an environ. « C'est certain que l'organisation d'un événement, ça s'échelonne sur une année complète. Donc un événement qui a lieu au mois d'août va devoir commencer à être organisé dès le mois de septembre précédent » (répondant AG3).

5.5.1.4 Ambiance de travail agréable et stressant

L'intégration des parties prenantes dans le projet événementiel implique une ambiance de travail au sein de toute les personnes impliquées. L'ambiance de travail entre les principales parties prenantes des projets événementiels est qualifiée par deux éléments : travail très enrichissant et agréable puis travail sous haute pression et assez stressant. Les gestionnaires sont exposés à ces réalités qui font partie des éléments qui impactent toutes les parties prenantes dans la trame de l'organisation du projet événementiel. C'est-à-dire que ces éléments constituent le fondement ou l'architecture qui caractérisent l'ambiance de travail au sein des parties prenantes.

Tous les gestionnaires approuvent que les personnes qui sont intégrées dans l'organisation de projet événementiel partagent un côté de passion et viennent contribuer parce qu'ils ont envie d'être là pour passer de bons moments et c'est enrichissant pour leur personne. « C'est un travail qui est très enrichissant et qui est très fun et qui est très agréable » (répondant AG3). La plupart des gens commencent par le bénévolat et sont fiers d'être parmi le comité d'organisation puis de rencontrer d'autres personnes comme les artistes, les autres membres d'organisation ou les amis, les parents qui sont clients ou spectateurs. Les participants viennent pour s'amuser et partager de moments agréables entre les membres de la communauté tandis que les prestataires de contenu sont présents pour rehausser les projets événementiels avec de très beaux spectacles à la hauteur de la demande du public.

Selon plusieurs gestionnaires, le travail dans l'environnement du projet événementiel s'exécute sous haute pression accompagnée d'un stress courant dont les signes sont observés

particulièrement à l'approche ou le jour J de l'événement. « C'est un travail qui est aussi fait sous haute pression et assez stressant, avec justement le nombre de parties prenantes et de toute la complexité. (...) C'est sûr que ça amène une pression » (répondant AG3). L'événement est réalisé sous la pression et le stress à cause des multiples parties prenantes présentes sur le lieu de l'événement en ce qui concerne la sécurité, l'hygiène et les besoins particuliers de ces divers acteurs.

Les éventuelles annulations de dernières minutes des prestataires de contenu, les retards de participation de l'une des parties prenantes attendues par le public ou les petits changements de dernières minutes indépendamment de la volonté des gestionnaires sont des sources de stress. Lorsque la météo n'est pas favorable le jour J du projet événementiel toute l'activité est paralysée, les participants ne pourront pas participer en grand nombre et beaucoup de pertes d'argent sont automatiquement observées. « Il suffit que la météo ne soit pas bonne pendant quelques jours pour qu'on perde de l'argent » (répondant AG3). C'est la même chose lorsque le financement n'est pas accordé avant la tenue de l'événement, le gestionnaire prend tout le stress en charge pour avancer dans la réalisation du projet événementiel. « On fait avancer les dossiers rapidement, mais je veux faire, c'est de l'événementiel et il y a du stress. Donc ça, c'est vraiment bizarre. C'est intéressant parce que je pense que (...) les gens qui se retrouvent (...) dans l'événementiel sont des gens qui vivent sur le stress » (répondant BG1).

5.5.1.5 L'agilité dans le domaine de l'événementiel

Il apparaît que la gestion de projet de l'événementiel ne doit pas se figer dans un processus d'organisation radicale avec les parties prenantes intégrées. Le gestionnaire doit développer un comportement agile pour être capable de s'adapter rapidement aux situations de changements inopinés pour poursuivre la mise en œuvre du projet événementiel dans les règles et les attentes des autres parties prenantes. « Il y a des changements qui tombent à la dernière minute pour que l'on puisse retrouver plus de spectateurs (...) Donc, je pense que quand on parle de l'événementiel, elle fait partie de la chose » (répondant BG1). Tous les gestionnaires interviewés expriment que la collaboration et l'interaction entre les organisateurs et les parties prenantes sont fondamentales pour l'intégration de tous les acteurs. Ils mettent plus l'accent sur les prestataires de contenu comme les artistes, conférenciers, etc., et indiquent qu'il est primordial de trouver

une solution immédiatement lorsque ces acteurs semblent incapables d'honorer leur contrat le jour J de l'événement. Donc, tout changement imprévisible doit être accompagné d'actions adaptées à la situation pour la réalisation de la programmation du projet événementiel.

Je pense que le réseau qu'on appelle, ça se crée aussi à travers les années permet d'être plus agile en termes d'organisation, dans le sens où même si on a eu des annulations de dernière minute ou des trucs de dernière minute, on a toujours un moyen de sauter dans autre chose, d'avoir d'autres artistes, peut-être à inviter, d'avoir d'autres façons de faire. On est très sportif, on est tous très actifs dans l'équipe, en termes de notre temps, mais aussi en termes de ce qu'on veut pour le festival. Donc ce n'est pas une idée qui arrive. Il faut que ce soit comme c'est la fin de l'histoire (répondant BG1).

L'ensemble des gestionnaires participant à cette recherche mettent l'accent sur la préparation des projets événementiels avec toutes les parties prenantes concernées. Ils maximisent les efforts sur les actions qui conduisent vers l'accomplissement du projet avant le jour J de l'événement et restent flexibles pour les arrangements de dernières minutes lors des changements majeurs. « On est très flexible par rapport à ça, on comprend tout l'enjeu de l'événementiel, donc on fait vraiment notre maximum pour que notre préparation soit au top » (répondant BG1). Ce fonctionnement permet aux gestionnaires d'avoir un événement bien préparé avec toutes les parties prenantes intégrées de leur côté pour atteindre les objectifs fixés pour le projet événementiel.

5.5.1.6 L'exigence du domaine de l'événementiel

Le domaine de l'événementiel est très exigeant et connaît beaucoup de problèmes de nos jours. Les gestionnaires résument l'industrie événementielle en résolution de problèmes parce qu'il y a beaucoup de situations dont les participants ne sont pas souvent témoins. « Ce que les gens ne voient pas, c'est qu'il y a très souvent, c'est de la résolution de problèmes constante » (répondant AG3). Ces situations sont des problèmes que les gestionnaires sont appelés à régler pour maintenir l'exécution du projet événementiel dans le temps. « Les plus âgées qui vont parler de tels problèmes comment on va le régler » (répondant CG2). C'est pourquoi le gestionnaire de projet événementiel actuel a un intérêt crucial d'intégrer efficacement les principales parties

prenantes pour atteindre les résultats spectaculaires dans cette industrie très exigeante en ce qui concerne les demandes des multiples parties prenantes. Puisque, les problèmes peuvent être très petits à très grands ou exigeants en fonction des parties prenantes. Il incombe au comité d'organisation d'agir avec les personnes intégrées afin d'éviter que le problème perdure, ce qui exige au gestionnaire d'être proactif et rapide pour trouver des solutions idéales. « Il faut être proactif, il faut être rapide » (répondant AG3) pour répondre aux exigences des parties prenantes. Les exigences sont également figées parce que les projets événementiels sont planifiés pour une date déterminée connue par toutes les parties prenantes. De plus, ils jouissent de plusieurs sources de financements et diverses contributions. Donc, c'est difficile de déplacer à la dernière minute. Cette contrainte nous amène vers l'unicité des projets événementiels qui sera abordée dans les lignes à suivre.

5.5.1.7 L'unicité des projets événementiels

Pour les gestionnaires, l'intégration des parties prenantes principales occupe une place incontournable, car chaque projet événementiel est unique et a ses propres contraintes dont il faut prendre les dispositions pour que les activités de préparation en amont de la chaîne d'opération du projet permettent de présenter un jour J d'événement qui respecte les attentes des différentes parties prenantes.

C'est sûr que chaque événement est différent. Mais si on prend le cas, oui, des artistes, que ce soit des chanteurs, des DJ, des humoristes, des conférenciers, peu importe. Il y a un aspect de type de préparation, puis un horaire à suivre, c'est certain. Chaque discipline est unique, chaque artiste est unique. Ça peut varier (répondant AG3).

L'industrie événementielle offre des projets uniques dont plusieurs démarches sont au centre des activités. Les gestionnaires orientent les démarches vers chaque partie prenante selon un protocole mis en place pour encadrer rigoureusement les activités. Ils indiquent que les représentations des activités comme les spectacles sont planifiées pour des moments donnés avec des artistes différents qui répondent à la demande d'un public ayant des besoins spécifiques et uniques qu'il faut combler à une période définie. « Je crois que c'est de cette façon que j'ai réussi à conquérir mon public » (répondant DG3). Donc, les gestionnaires de projet événementiel

s'assurent que toutes les différentes parties prenantes arrivent à vivre l'expérience souhaitée lors de la participation du jour J de l'accomplissement d'un projet événementiel. L'expérience est unique puisque les prestataires de contenus comme les artistes, conférenciers et autres ne sont pas souvent reconduits l'année suivante pour la prochaine édition du projet événementiel, mais ces parties prenantes demeurent essentielles pour la mise en œuvre des projets événementiels. Alors, comment les gestionnaires procèdent-ils pour choisir lesdites parties prenantes? Cette partie sera abordée dans la section ci-dessous.

5.5.1.8 Choix des parties prenantes

L'intégration des parties prenantes reste un élément prépondérant pour la mise en œuvre des projets événementiels. Ainsi, pour présenter un projet événementiel au public, il y a beaucoup de paramètres que les gestionnaires examinent afin de déterminer le choix idéal. « Mais je vous dirais que c'est plutôt de l'événementiel. Ce n'est pas nécessairement un domaine facile qui se porte très bien ces dernières années, mais on sait que les festivals ont l'habitude et je ne pense pas qu'il y ait tant de choix » (répondant AG1). Les gestionnaires impliquent le plus de parties prenantes possible en essayant de créer des partenariats fondés sur la vision, la mission et les valeurs qu'incarne le projet événementiel en fonction du type de clientèle qu'ils recherchent comme participants pour la survie du projet. Ensuite, ils intègrent les autres parties prenantes appropriées au besoin pour atteindre les objectifs. Les gestionnaires ajoutent que le positionnement du projet événementiel dans la région compte également. Lorsque la clientèle visée est adulte (baby boomer) qui paye bien, il sera offert un peu plus d'identité familiale. Le partenariat est établi avec les compagnes qui partagent les valeurs familiales. Les responsables se positionnent en mode créatif pour essayer de satisfaire les critères des potentiels partenaires. Il limite d'être trop sélectif parce qu'ils ont besoin des ressources pour réaliser le projet événementiel. Lorsqu'un aspect des critères de sélection change ou il y a un nouveau critère, les gestionnaires s'adaptent pour trouver un terrain d'entente ou cherchent des compromis pour maintenir ces anciens partenaires.

5.5.1.9 L'importance des parties prenantes des projets événementiels

Les gestionnaires révèlent que certaines parties prenantes sont indispensables pour la tenue d'un événement et leur intégration est prioritaire. « C'est sûr que s'il n'y a pas d'artistes ou d'artisans, il

n'y a pas de programmation, il n'y a pas d'événement. S'il n'y a pas de public, il n'y a pas d'événement non plus. S'il n'y a pas de subvention, évidemment, de commanditaires, il n'y a pas d'événement non plus » (répondant AG3). Ces propos relevés auprès du répondant AG3 sont également évoqués par tous les gestionnaires interviewés dans le cadre de cette recherche. Ils reconnaissent que ces parties prenantes forment un écosystème très relié, mais certains gestionnaires ne semblent pas déterminer ouvertement la plus importante parmi ces différentes parties prenantes. « Je ne saurais pas dire laquelle est la plus importante (...) Pour moi, elles sont également de façon égale ou si importante » (répondant AG3). Cependant, ils avouent qu'ils sont égaux et chacun nourrit l'autre. Donc, le rôle du gestionnaire et son équipe consiste à relier ces parties prenantes et tous les éléments qui les incombent ensemble pour opérer la mise en œuvre d'un projet événementiel. Toutefois, la majorité des gestionnaires affirment que les subventions et financements sont très importants pour l'accomplissement des projets événementiels. « Moi, personnellement, je dirais que l'argent est très, très important. Ça, c'est sûr » (répondant DG2). Cette affirmation est soutenue par un autre gestionnaire qui l'affirme, mais hésite entre les partenaires financiers et les artistes. « Je dirai les partenaires financiers. Sans les revenus des partenariats privés et publics, il n'y aura pas de festival (...) J'ai envie de mentionner les artistes. Ce sont eux qui génèrent des revenus autonomes » (répondant AG1). Ces revenus proviennent des ventes de billets d'entrée et autres articles sur le site. Ils constituent les actifs qui renforcent les ressources économiques mises à la disposition de l'organisation des projets événementiels. Ils permettent d'amortir un tant soit peu les dépenses de l'organisation.

D'autres réponses comme le gouvernement, les participants et le conseil d'administration de l'organisation responsable du projet événementiel ont été mentionnés par certains gestionnaires individuels. « Je dirai encore le gouvernement, » (répondant CG3) car les structures publiques peuvent octroyer des subventions et accorder des permis pour l'organisation des projets événementiels et peuvent prendre des résolutions d'annuler un événement comme dans le cas de COVID-19. Pour le répondant DG3, les parties prenantes les plus importantes sont les gens qui fréquentent le site de l'événement. « Je vais vous dire que c'est les participants et la communauté » (répondant DG3), car sans le public aucun spectacle ou conférence ne serait possible. « Si le conseil de [nom de l'événement] n'était pas là (...) il n'y aurait pas » d'événement (répondant DG1) puisque c'est le conseil d'administration (CA) qui décide d'entreprendre le projet

événementiel et choisit le thème puis engage un coordonnateur de projet pour la réalisation. Si le conseil prend la décision de ne pas organiser une édition du projet événementiel, rien ne sera mis en place pour les artistes afin qu'ils offrent des spectacles aux participants le jour J du projet. Ainsi, les perspectives des gestionnaires par rapport aux parties prenantes artistes seront abordées dans la section suivante.

5.5.1.10 Les artistes pour les projets événementiels

Comme énoncé dans la section précédente, les artistes font partie des parties prenantes les plus importantes dans les projets événementiels. Ils sont intégrés dans lesdits projets par des mécanismes appropriés pour répondre aux attentes des autres parties prenantes. Tout d'abord, les gestionnaires des projets événementiels de la région distinguent les artistes pour pouvoir les intégrer dans la réalisation des projets. Ils évaluent l'importance des artistes en fonction de leur pouvoir d'attirer le public et le coût de revient de leur prestation par rapport aux recettes en billetterie et autres sources connexes.

« Il y a des artistes majeurs et principaux qui amènent des foules » (répondant AG1). En général, les artistes jouent un rôle important dans la participation de la population le jour J de l'événement. Les artistes majeurs et principaux attirent le public pour faire rayonner le projet événementiel à travers la région.

Ça dépend. Selon moi, il y a comme trois catégories d'artistes, c'est-à-dire qu'il y a les artistes de la jeunesse qui nous coûtent et ne rapportent pas beaucoup. En ce sens qu'il n'y a pas d'achats directs pour leurs services. Je trouve qu'ils font justement vivre toute une partie de ce festival qui n'existerait pas si on n'avait pas un volet jeunesse et qui serait une partie de l'empire familial qui dans leur ensemble, et nos artistes dits locaux régionaux. Moi, je sais on a un mandat à Gatineau (répondant AG1).

C'est-à-dire que des fois, je les mets dans un show concept avec des artistes majeurs. Je pense à l'année passée, ils ont chanté (...) Ils ont fait des collaborations avec des artistes peu connus. On essaie de faire ça. Ce que ces artistes locaux régionaux leur apportent est très intéressant. C'est une fidélisation

de la clientèle de chez nous. C'est-à-dire que papa, maman, grand-papa, grand-maman, maman, tantes, cousins, cousines viennent les voir. La presse locale en parle, et ça donne du rayonnement à l'événement. Ils gagnent donc en expérience et en expertise (répondant AG1).

Donc, les gestionnaires proposent une programmation mixte qui fait intervenir les artistes majeurs, les artistes de la jeunesse et les artistes locaux ensemble pour agrémenter les spectacles d'une part, donner la visibilité et favoriser la promotion des artistes locaux et les artistes en herbes d'autre part puis augmenter la participation des proches des artistes locaux dans le rang des clients des événements. Cette stratégie permet d'intégrer un grand public le jour J du projet événementiel. Ainsi, les artistes locaux exercent une influence assez remarquable dans la tenue d'événement sur le territoire. Non seulement, ils suscitent la participation de leur entourage, ils rehaussent la couverture médiatique de la presse traditionnelle et des médias sociaux. Ils acquièrent également de l'expérience et se taillent une notoriété plus accrue dans la société, ce qui élargit leur réseau social professionnel et participe à une intégration continue dans la région. Ainsi, les projets événementiels en région jouent un rôle social dans la promotion des artistes locaux afin de les aider à lancer leur carrière. « On a certains artistes, notamment les artistes locaux, ceux qui essaient, ce sont des amis, c'est du monde qui était déjà à la communauté. Donc eux, on les connaissait déjà ou ils font partie de notre public déjà » (répondant AG2). Donc, l'intégration des parties prenantes publiques sera présentée dans la prochaine section.

5.5.1.11 Le public des projets événementiels

Tout d'abord, les gestionnaires interviewés dans le cadre de cette recherche ont identifié le public comme l'une des parties prenantes les plus importantes des projets événementiels. Ensuite, les stratégies développées par les mêmes gestionnaires pour l'intégration des parties prenantes artiste abordées dans la section précédente contribuent à augmenter le nombre de participants (public) sur les projets événementiels. Ainsi, les résultats de cette recherche montrent que le public qui comprend les spectateurs, les clients, les participants, le monde et les personnes qui assistent à l'événement permettent aux organisateurs de projets événementiels d'atteindre leur objectif en public cible. « Les gens viennent de partout au Québec, en Ontario, pour voir les spectacles aussi, puis en ce moment-là, c'est vraiment un festival de musique

comme on les connaît ; tout le monde est debout devant la scène, les gens dansent » (répondant AG3). Le public est également vecteur de la promotion de l'événement dans la communauté. « Il y a beaucoup de bouche à oreille. Le monde des arts fait le point cette année (...) Et que oui, il y a beaucoup de bouche à oreille aussi. Une grande partie oui qui venait de ce qu'est le partage » (répondant AG2). L'intégration des parties prenantes publiques est très bénéfique pour les projets événementiels parce qu'elles participent activement à la promotion de l'activité de bouche à oreille. « Ils nous donnent un rayonnement communautaire qui est très intéressant. Cela étant, il y a des artistes majeurs et principaux qui amènent des foules. C'est grâce à eux qu'on peut drainer des dizaines de milliers de personnes à chaque fois » (répondant AG1). Donc, « Il y avait beaucoup d'interaction avec les gens. C'est ce qui ramenait les gens, comme je disais tantôt ceux de la communauté chaque année c'est parce que l'interaction avec leurs amis, les autres, la communauté » (répondant AG2).

5.5.1.12 Le partenariat lors des projets événementiels

Les partenaires sont reconnus comme l'une des parties prenantes les plus importantes par la majorité des gestionnaires responsables de projet événementiel. « Le festival n'aurait pas lieu sans partenaire qui aide au financement, sans partenaire qui nous offre des services ou des équipements » (répondant CG1). Ils sont importants parce qu'ils possèdent les ressources nécessaires pour la mise en œuvre des projets événementiels. C'est pourquoi les gestionnaires abordent avec véhémence le volet partenariat qui implique les associations et les ententes qu'ils ont établi avec différentes parties prenantes, partenaires financiers, compagnies, institutions privées ou publiques qui subventionnent ou contribuent à la mise en œuvre entière ou en partie du projet événementiel.

Les gestionnaires commencent leur intégration lorsque la structure du projet est déterminée. Ainsi, l'intégration des partenaires passe par la négociation entre les deux parties. La négociation est centrée sur les objectifs internes du partenaire et la contrepartie des avantages qui les intéressent dans le projet événementiel. C'est une relation de négociation dont la collaboration se termine sur des ententes gagnant-gagnant. « Tout bon partenariat repose sur la formule gagnant-gagnant. S'il y a quelqu'un qui est perdant, on perd tous là-dedans. C'est très évident que c'est un jeu de discussion et tout » (répondant CG1). Le respect des ententes constitue la base de

l'intégration des parties prenantes partenaires. « Nous connaissons aussi les attentes de nos partenaires. Nous choisissons donc ceux qui se rapprochent le plus de nos attentes. Je crois qu'il faut surtout rester créatif dans les solutions » (répondant AG1). Les partenaires peuvent être intégrés dans la réalisation du projet événementiel sous forme de commanditaires. « Ce sont des commandites institutionnelles qu'on a avec [nom de l'entreprise] » (répondant AG3). Ils sont libres de contribuer en tant que partenaires simples, majoritaires ou en fournissant des services ou des ressources matérielles ou financières.

Elle était un partenaire majoritaire. Quand on parle de partenaires commanditaires, ce n'est pas nécessairement juste financier. Il y en a beaucoup que c'est un service. Par exemple, la Ville nous donnait un certain montant, qui servait aux autres festivals, proportion gardée, mais aussi ce que je disais tantôt les services de police à la sécurité publique, certains permis des choses comme ça. C'est ce qu'on appelle les commanditaires ou les partenaires de service en tant qu'échanges de services (répondant AG2).

Les partenaires contribuent pour une énorme partie du succès des projets événementiels. Ils donnent les ressources nécessaires pour le fonctionnement desdits projets et bénéficient en retour de la visibilité à travers les publicités offertes par le projet événementiel. Cette visibilité est perceptible durant toute la période de l'exécution du projet événementiel sur le site internet et sur tous les autres supports physiques, et audiovisuels. « Ils sont impliqués par la visibilité qu'ils reçoivent sur les grands écrans du festival, ils sont impliqués par les grandes publicités que le festival organise dans son programme dans ses plateformes internet » (répondant CG1). Les partenaires intégrés qui assurent une bonne partie de la structure financière de fonctionnement des projets événementiels sont mentionnés comme les principaux partenaires avec une grande visibilité.

5.5.1.13 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein l'intégration des projets événementiels

De nos jours, l'intégration des parties prenantes passe par l'utilisation des nouvelles technologies. Les gestionnaires révèlent que les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont indispensables pour l'organisation des projets événementiels, car elle

facilite la communication entre les organisateurs et toutes les autres parties prenantes. « Donc, il y a certains fournisseurs avec lesquels on est en communication pour préparer le festival. Donc, nous allons communiquer avec eux à temps pour sécuriser les dates, s'assurer que notre matériel sera là à temps » (répondant BG1). Avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les gestionnaires sont capables de rentrer en contact avec les différentes parties prenantes sans se déplacer. Ce qui facilite l'intégration desdites parties prenantes.

Ils peuvent faire la demande et le suivi des dossiers auprès des instances gouvernementales, des partenaires et des fournisseurs. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication offrent aux gestionnaires la possibilité de cibler leur public afin de faire la promotion et la publicité adaptée à leur besoin. « Donc là, j'ai dû pousser un peu plus. J'ai dû faire des spots publicitaires, puis on va les passer virtuellement. On va les passer sur le site » (répondant DG1). Elles permettent aux organisateurs de s'ajuster et de notifier rapidement les changements de dernière minute. « Malheureusement, on ne peut pas être disponible finalement, à la dernière minute comme ça. Et là, on essaye de s'ajuster et de trouver une autre personne (...) Donc, les gens (...) reçoivent toujours une notification et peuvent se connecter à ce moment-là » (répondant DG2).

5.5.1.14 L'intégration des parties prenantes à l'ère de COVID-19 avec les nouvelles technologies

Depuis l'avènement de la pandémie de COVID-19, le besoin de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication s'est considérablement accentué. En effet, les nouvelles technologies sont hissées à une place de choix dans l'intégration des parties prenantes des projets événementiels. Introduites depuis plusieurs années dans les habitudes des êtres humains, les nouvelles technologies ont pris beaucoup de retard pour s'imposer dans l'industrie événementielle. Mais, l'avènement de la pandémie de COVID-19 a forcé les choses à changer dans un temps record. Ainsi, la période durement frappée par la pandémie a imposé de nouvelle façon de faire pour organiser, diffuser et participer à un projet événementiel. « Même si la situation avec la pandémie est très difficile, il y a des éléments positifs comme l'adoption de nouvelles technologies ou de nouvelles façons de faire » (répondant AG3). La pandémie a suscité l'annulation et le report des événements dont la seule option d'organiser ou de participer à un événement est de se connecter en mode virtuelle pour la majorité des événements. « Les

impacts, ça a été que tous les événements ou presque ont dû être annulés ou bien ont dû se transformer en événement virtuel ou hybride » (répondant AG3). Mais plusieurs gestionnaires restent perplexes par rapport à ce changement drastique, car ils pensent que la réalisation de projet événementiel en mode virtuel ne remplace pas l'effet et le besoin du présentiel. « J'ai l'impression que non, ce n'est pas disparu, que le virtuel ne remplace pas un événement sur place » (répondant AG2). Cependant, le mode virtuel ne s'applique pas seulement à la tenue de l'événement, mais à d'autres tâches connexes du gestionnaire et de son équipe, par exemple : la vente des billets en ligne, « là, les personnes s'inscrivent en ligne » (répondant CG2), les rencontres d'équipe, etc. « Pour les rencontres d'équipe hebdomadaires, je suis toujours autour de la table, bien évidemment virtuellement » (répondant AG1). Donc, le mode hybride est envisageable, mais cela ouvre un autre débat sur l'envergure du projet événementiel correspondant aux objectifs à atteindre par le comité en fonction des investissements et des retombés attendus.

Mais je ne crois pas beaucoup au virtuel parce que je pense que les gens sont fatigués. Sinon, le principe était un show concept, comme j'ai monté cette année (2021). En temps normal ou sur le site du festival, il y aurait eu entre 15 et 20 000 personnes, mais puisqu'on était en virtuel, on a difficilement vendu 1 200 accès. C'est potentiellement 2 000 à 2 500 personnes qui ont suivi depuis leurs foyers (répondant AG1).

Pour les gestionnaires interviewés, l'intégration des parties prenantes dans les mêmes projets événementiels en mode virtuel s'avère très différente, car la participation en grand nombre n'a pas été observée comparativement aux offres présentiels. Ainsi, ils n'adhèrent pas totalement à la tenue de projet événementiel virtuel, mais ils approuvent que ce soit un alternatif. « Ça, c'est très différent, bien sûr. Il n'y a pas le contact humain, il n'y a pas cette chaleur humaine, il n'y a pas cette convivialité, mais en tout cas, il y a beaucoup d'alternatives » (répondant CG3). Pour le gestionnaire DG1, c'est difficile parce que les gens sont habitués au présentiel. « C'était un peu plus difficile cette année parce qu'on est habitué au contact, on est habitué aux présentiels. Et puis avec le virtuel, c'était vraiment un monde à part. Pour moi, j'ai trouvé ça très difficile de l'organiser cette année parce que tout était différent » (répondant DG1). Cependant, ils ne rejettent pas la tenue de projet événementiel en mode virtuel. « Autant se rencontrer

virtuellement, autant passer du temps ensemble, autant se voir virtuellement que de rester chacun dans son coin sans rien faire » (répondant CG3). Dans le même ordre d'idées, ils sont d'accord que la tenue de projet événementiel virtuel s'applique mieux aux petits événements. C'est-à-dire dans les projets événementiels qui ont moins d'envergures. « Ça doit être des formules de repli, des petites formules de repli, comme on l'a fait l'an passé, on a présenté une petite version virtuelle » (répondant CG3). Certains gestionnaires préfèrent les projets événementiels physiques « J'aime beaucoup les événements en format physique » (répondant BG3). Alors que d'autres gestionnaires pensent que l'événementiel devra trouver une formule hybride claire qui pourra intégrer les parties prenantes aux activités comme les conférences et les représentations de spectacles. « C'est vraiment qu'il y ait des activités qui se prêtent fort favorablement en hybride par le biais de l'art en virtuel, plutôt que ça permet de faire intervenir des partenaires et des artistes, ou bien des intervenants qui ne sont pas proches de nous » (répondant BG2). Ainsi, l'objectif est d'intégrer toutes les parties prenantes principales dans les projets événementiels. Donc, la prochaine section présente les parties prenantes prestataires de contenu des cas sélectionnés.

5.5.2 Les prestataires de contenu

Les prestataires de contenu sont des personnes ou des groupes de personnes programmées pour donner une prestation le jour J d'un projet événementiel. En effet, les prestataires de contenu sont des individus invités officiellement par les organisateurs de projet événementiel pour fournir une prestation bien définie devant un public constitué de spectateurs. Il existe plusieurs catégories de prestataires de contenu selon les services qu'ils offrent lors des projets événementiels. Dans le cadre de cette thèse, deux catégories de prestataires de contenu ont été retenues en fonction de leurs rôles et de leur intégration dans les projets événementiels. Il s'agit des prestataires de contenu artistique et culturel comme les artistes, musiciens, danseurs, DJs, humoristes, conférencier, etc. qui offrent une prestation basée sur un contrat signé et les prestataires de contenu politique qui sont des élus comme les députés, mairesses, maires, conseillers municipaux, etc. invités à honorer de leur présence le jour J d'un projet événementiel. Les prestataires de contenu artistique et culturel offrent un spectacle ou transmettent un message spécifique aux publics, alors que les prestataires de contenu politiques prononcent souvent un discours pour le lancement ou la clôture le jour J du projet événementiel. Ainsi, l'entrevue s'est

déroulée avec ces deux catégories de prestataire de contenu événementiel pour comprendre comment ces parties prenantes sont intégrées dans les projets événementiels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19 en se basant sur nos quatre cas de la région de l'Outaouais. Dans les lignes à suivre, les prestataires de contenu artistique et culturel seront abordés, ensuite les prestataires de contenu politique.

5.5.2.1 Les prestataires de contenu artistique et culturel

5.5.2.1.1 Expérience dans les projets événementiels

L'expérience est considérée comme la base de l'intégration des prestataires de contenu dans la mise en œuvre des projets événementiels. Tous les prestataires de contenu interviewés détiennent plusieurs années d'expérience dans l'offre des prestations de contenu événementiel dans la région de l'Outaouais et ailleurs sur le plan provincial, national et international. Les expériences dans le domaine diffèrent d'un individu à un autre. Il y a des prestataires de contenu qui disposent de moins de 10 ans d'expérience, « je peux dire que j'ai fait huit ans » (répondant AP1) alors que d'autres en disposent plus de 10 ans. « Je peux dire que ça fait presque 30 ans » (répondant DP1).

Ils révèlent que les gestionnaires les intègrent dans leur projet événementiel parce qu'ils possèdent l'expérience nécessaire pour assurer la prestation qui répond aux attentes du public. Donc, les prestataires de contenu indiquent que les gestionnaires prennent le temps de sélectionner les gens expérimentés qui ont fait leurs preuves sur d'autres événements à travers leurs œuvres, ou sur la recommandation d'autres prestataires de contenu événementiel avant de les contacter pour pouvoir envisager la signature d'un contrat. « Le déroulement commence toujours par les prises de contact, dépendamment des événements. Il y a des événements qui arrivent, qui disent-on aimerait avoir là tel artiste, voici notre budget. Est-ce que ça peut fonctionner ? » (Répondant CP2). Ainsi, les gestionnaires contactent les prestataires de contenu parce qu'ils sont convaincus de leur expérience dans le domaine.

Dès lors, l'expérience des prestataires de contenu devient le socle de la mise en place d'un projet événementiel capable de faire vivre une expérience mémorable exceptionnelle auprès du public. « Mon objectif principal, c'est que le lendemain, lorsque vous vous levez, vous vous rappelez de ma prestation (...) dans le sens que les jeunes et les plus vieux s'amuse et qu'on passe du bon

temps ensemble. C'est ça, ma mission dans n'importe quelle prestation » (répondant BP1). Lorsque les gestionnaires sont certains que l'expérience des prestataires de contenu permettra au projet événementiel d'offrir une expérience client inoubliable pour la communauté, ils passent à l'étape de la sélection pour entamer le processus d'intégration.

5.5.2.1.2 La sélection et l'intégration dans la programmation

La sélection des prestataires de contenu marque le début de l'intégration de ces parties prenantes dans la mise en place du projet événementiel. Pour ce fait, ils sont contactés de diverses manières. D'une part, les prestataires de contenu artistique et culturel comme les artistes sont contactés directement ou par le biais de leur agent ou manager à travers les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour solliciter leur service. D'autre part, ils sont contactés à travers les marchés de spectacle. Ainsi, en quoi consistent les marchés de spectacle ? « La scène musicale artistique au Canada fonctionne principalement par : ce qu'on appelle les marchés du spectacle, qui sont essentiellement des grandes foires commerciales pour le monde du spectacle » (répondant CP2).

Les marchés de spectacle sont des événements qui représentent les vitrines de sélection des spectacles de qualité en présence des professionnels du domaine : les diffuseurs, les producteurs, les agents d'artistes, les artistes et le grand public. C'est un moment de grande rencontre qui permet aux producteurs, diffuseurs, artistes et professionnels nationaux et internationaux de l'industrie événementielle de tisser des relations d'affaires pour la programmation des meilleurs spectacles réservés pour une période bien définie.

En milieu francophone canadien, il existe plusieurs marchés de spectacle reconnu par les professionnels comme le Contact Ouest, Contact ontariois, la FrancoFête en Acadie, Rideau, le ROSEC. « Il y en a cinq majeurs au Canada. À l'ouest du Canada, il y a le Contact Ouest. Ensuite, tu as Contact ontariois en Ontario. Dans l'Est, (...), tu as la FrancoFête en Acadie. Au Québec, tu as ce qu'on appelle la Bourse Rideau et tu as ce qu'on appelle le ROSEC » (répondant CP2). Cependant, il existe « quelques plus petits événements qui ont vu naissance. Le Phoque Off par exemple à Québec, qui est un événement contact. On les appelle les événements contacts ou les événements de marché de spectacle » (répondant CP2). Ces événements sont organisés chaque année afin que les artistes puissent soumettre un dossier de candidature qui sera évalué

par un jury puis apprécié par des personnes expérimentées. Le répondant CP2 donne un aperçu du fonctionnement des événements de marché de spectacle.

Tu vas avoir près de 500 ou mille artistes qui vont appliquer avec un dossier de candidature pour présenter un extrait de leur spectacle. Il y a un jury qui se réunit, qui évalue toutes les candidatures sur différents trucs, qualité, temps, qu'est-ce qui s'en vient, actualité, etc. Et qui vont choisir, disons, s'il y a mille artistes qui appliquent, ils vont peut-être en choisir 100 ou s'il y a 500 artistes qui appliquent, ils vont peut-être en choisir 30. Et ces 30 artistes-là, sur une période de temps, sur 2 jours, 3 jours, 4 jours vont être invités à présenter des extraits de leurs spectacles (répondant CP2).

Au marché de spectacle, les artistes sont invités à présenter un extrait de leur spectacle pendant une vingtaine de minutes devant les professionnels et les spectateurs dans l'objectif d'être sélectionné parmi les spectacles désirés par les programmeurs et diffuseurs. L'extrait présenté par les artistes est nommé la vitrine de leur spectacle. « Ces artistes-là sont invités à présenter un extrait, ce qu'on appelle une vitrine de leur spectacle qui dure 20 minutes devant public et professionnels » (répondant CP2). La plupart des diffuseurs et des programmeurs d'événements vont aux marchés de spectacles et aux événements de contacts pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ils ont accès à un catalogue qui est préparé pour l'événement. Ce catalogue indique les artistes invités et tous les détails comme le cachet, la durée de montage de l'équipement, la durée de démontage, le style musical, la biographie, etc. Les diffuseurs et les programmeurs de projet événementiel assistent à la présentation des extraits de spectacles de tous les artistes invités à cet effet. À la fin de l'événement, ils sont capables d'affirmer; j'aime tel spectacle et je le bloque pour la programmation de mon prochain projet événementiel. « J'aime bien, je vais le bloquer. J'ai beaucoup aimé ce spectacle de cirque, je vais prendre. J'ai beaucoup aimé cette pièce de théâtre, mais ça ne marche pas trop dans mon événement et ça dépend de quel type d'événement tu es aussi. Ils font leur programmation comme ça » (répondant CP2).

Lorsque les diffuseurs et les programmeurs de projet événementiel assistent à plusieurs marchés de spectacle comme Contact ontariois, Contact Ouest, FrancoFête en Acadie, etc. ils sélectionnent les artistes qui marchent avec leur événement et vérifient s'ils sont disponibles

pour finaliser leur programmation. « Voici les artistes que j'ai aimés dans les différents événements et voici ce que j'aimerais avoir pour ma programmation. Quand est-ce qu'ils sont disponibles ? Est-ce que ça fonctionne ? » (Répondant CP2). Ainsi, les artistes peuvent obtenir des invitations à travers les événements contacts. Lorsque les artistes présentent leur vitrine et les diffuseurs ou les programmeurs ont bien aimé et sont en accord, le marché de spectacle devient plus attrayant pour les remises par rapport au volume appelé les rabais de volume. « Mais ce qui est intéressant par rapport au marché du spectacle, c'est qu'il y a ce qu'on appelle aussi des rabais de volume » (Répondant CP2). Ce répondant explique à travers l'exemple ci-dessous comment fonctionnent les rabais de volume.

Par exemple, je suis à Gatineau, toi tu es à Aylmer, toi tu es à Ottawa, toi tu es à Kingston. Il y a tel artiste qui vient de Vancouver. Moi, je dis, je suis très intéressé de faire venir cet artiste de Vancouver à jouer à Gatineau. Le gars d'Ottawa dit moi aussi, je suis intéressé de l'avoir. Le gars d'Aylmer dit moi aussi je suis intéressé de l'avoir. Et Kingston dit si vous le prenez, moi aussi, je vais le prendre. Il y a rabais de volume. Moi, je te baisse le cachet déjà parce que je viens dans la région, j'en fais quatre, j'en fais cinq. En plus de ça, je peux m'organiser une tournée. Par exemple, Gatineau va dire, il va jouer chez moi jeudi. Aylmer dit, il va jouer chez moi vendredi, Ottawa dit, il va jouer chez moi samedi. Kingston dit, moi, je le prends dimanche parce que mon public sort le dimanche. Souvent aussi, cette programmation-là vient des événements contacts. Les gens savent déjà, ils disent, lui il est disponible à telle période. Et c'est comme ça qu'on fait aussi notre tournée sur les événements. (Répondant CP2)

Les prestataires de contenu peuvent être sélectionnés à travers des informations de bouche-à-oreille des participants clients, gestionnaires ou artistes de la communauté. « C'est du bouche-à-oreille et c'est l'implication, c'est l'expérience que nous créons qui fait qu'on nous choisit ou qu'on nous approche » (répondant DP2). Ainsi, lorsqu'ils sont contactés puis sélectionnés, ils passent à l'étape de signature de contrat avec les gestionnaires responsables de leur intégration dans la programmation dudit projet événementiel.

5.5.2.1.3 Signature de contrat et intégration dans la programmation

La signature du contrat est une étape déterminante dans l'intégration des parties prenantes prestataires de contenu puisque c'est en ce moment que les deux parties prenantes définissent les besoins et les attentes de chacun pour trouver un terrain d'entente afin d'avancer dans la programmation du projet événementiel. En effet, cette étape demande de la part du gestionnaire et du prestataire de contenu une entente complémentaire pour la conclusion du contrat. Pour les prestataires de contenu, le gestionnaire doit entamer une conversation avec l'artiste de façon à lui présenter toutes les informations nécessaires concernant son projet événementiel. C'est-à-dire qu'il doit éclairer l'artiste sur ce qu'il recherche pour son projet événementiel. Par exemple : le nombre de personnes attendues, le type de salle, etc. Ainsi, l'artiste pourra prendre une décision pour déterminer si ce projet l'intéresse ou pas. « Il y a toutes ces conversations pour dire qu'est-ce que vous recherchez. (...) Par la suite, c'est à nous d'avoir le maximum d'informations. Il y a un côté personnel aussi, de dire non, ce n'est pas un événement qui m'intéresse ou de dire que oui, ça marche » (répondant CP2). Ensuite, l'artiste analysera le cachet offert et la date pour prendre la décision de participer ou pas. « Le processus de décision, c'est justement ils me contactent, je regarde le contrat, je vois mes collègues. Ensuite, s'il y a quelque chose à changer, on change (...) On prend le temps de parler, de discuter de la dynamique de la soirée, de la journée » (répondant BP1). Ils vérifient « si le cachet est intéressant, si les dates fonctionnent » (répondant CP2). À ce niveau, une négociation peut être possible pour que les deux parties s'entendent sur un cachet intéressant, une date et heure convenable et les conditions de travail liées à la prestation depuis le jour de l'entente jusqu'à la fin du projet événementiel. « Je négocie quand on me dit à telle date, à telle heure » (répondant DP1).

Le contrat d'entente est signé lorsque les deux parties sont d'accord. Il est souvent envoyé par les gestionnaires dans les grands projets événementiels ou il peut être proposé par les artistes. « Dépendamment, parfois c'est notre équipe qui envoie l'entente. Parfois, c'est l'organisateur lui-même qui envoie sa propre entente en fonction de la réalité » (répondant CP2). Une fois que le contrat est signé, la prestation du prestataire de contenu est retenue et son intégration dans la programmation du projet événementiel devient évidente. Alors, comment l'intégration des parties prenantes prestataires de contenu se manifeste-t-elle dans les projets événementiels? Les lignes suivantes abordent l'intégration des prestataires de contenu artistique et culturel.

5.5.2.1.4 L'intégration des prestataires de contenu artistique et culturel

Les prestataires de contenu artistique et culturel comme les artistes éprouvent le sentiment d'être une pièce maîtresse dans l'accomplissement des projets événementiels. « Si tu n'as pas d'artistes, tu ne peux pas faire le show » (répondant AP1). En effet, l'intégration des artistes devient un élément capital pour la tenue du projet événementiel. Ils ont une grande responsabilité depuis la signature de l'entente jusqu'à la présentation du spectacle. Ils affirment que leur intégration à partir du jour de la signature a une plus-value pour la promotion du projet événementiel, puis participent à l'établissement d'un partenariat mutuel entre les différentes parties prenantes. Ensuite, ils contribuent au déroulement normal de l'événement le jour J et permettent d'avoir une rétroaction positive auprès des participants. Ces aspects seront développés dans les lignes à suivre.

5.5.2.1.5 Intégration : plus-value pour la promotion du projet événementiel

Les prestataires de contenu artistique et culturel estiment que leur intégration à compter du jour de la signature du contrat, apporte une plus-value pour la promotion du projet événementiel, car ils peuvent l'annoncer (toutes les informations liées au spectacle) sur leurs réseaux sociaux et toutes les autres plateformes à leur actif ou en discuter sur les émissions auxquelles ils participent sur le territoire et ailleurs. « Une fois que l'entente est signée, on est en stand-by jusqu'à ce que ce soit sous embargo ou pas, si on peut déjà l'annoncer, on l'annonce dans notre réseau aussi. On met la date sur les sites internet, où on va jouer » (répondant CP2). Ainsi, l'intégration des artistes permet de diversifier les moyens de communication pour promouvoir le projet événementiel. « Une fois que la promo de l'événement commence bien, on s'implique aussi dans la promo de l'événement » (répondant CP2). Les artistes insistent sur leur intégration continue dans les projets événementiels pour contribuer à la promotion afin d'augmenter la participation de la population. « C'est quelque chose que je veux mentionner parce que c'est une conversation que j'ai déjà eue avec d'autres artistes, parce qu'il y a des diffuseurs qui vont se dire parce que j'ai mis ce nom-là sur mon affiche, les billets vont se vendre. Ça ne marche pas comme ça » (répondant CP2). L'implication dans la promotion du projet événementiel est soutenue par plusieurs artistes. Pour le répondant CP2, « il faut que tu fasses de la promo » (répondant CP2). Le répondant BP1 précise que la promotion doit se concentrer dans la ville. « Ça, ce serait un plus. Je vous dirais faire la promotion, quand je dis la promotion, c'est dans la ville parce que ce n'est pas tout le monde qui sait qu'il y a ce festival-là » (répondant DP2). Le répondant DP2

soutient l'idée en ces mots : « mais on laisse connaître au client au niveau promotion, c'est un travail d'équipe. Donc est-ce que vous avez besoin de soutien à ce niveau ? Donc, c'est de comprendre et de développer extrêmement vite » (répondant DP2). Le répondant CP2 relate ces expériences et son point de vue sur l'implication de l'artiste dans la promotion du projet événementiel.

Parfois, ils vont demander à l'artiste de faire la promo. Aujourd'hui, c'est de plus en plus commun en plus. Ils vont demander à l'artiste, peux-tu nous faire une petite vidéo pour annoncer ta venue à l'événement ? Peux-tu promouvoir dans ton réseau ? Peux-tu diffuser ? Peux-tu diffuser sur Facebook, sur Twitter ? On demande à l'artiste de faire la promotion de l'événement. Je sais qu'il y a certains artistes que je connais qui m'ont déjà dit que ça les dérangeait. Ils disaient ouvertement, ton rôle, c'est d'organiser un événement, mon rôle, c'est d'offrir un spectacle. Donc, occupe-toi d'organiser, de faire la promotion et de vendre des billets et je vais m'occuper de venir te donner le meilleur spectacle qui existe. Je ne vais pas faire ton boulot. Je ne vais pas faire ton boulot de faire la promotion de l'événement. Je sais qu'il y a des artistes qui ont déjà eu ce genre de commentaires aussi. Ma mentalité personnelle par rapport à ça et avec mon équipe aussi, c'est de se dire que ce n'est pas intéressant pour le diffuseur d'avoir 10 personnes dans la salle. Ça ne l'est pas. Et ce n'est pas intéressant pour moi non plus de jouer devant 10 personnes. C'est sûr comme je dis, je vais quand même faire un spectacle comme s'il y avait 1000 personnes. Mais c'est sûr que personnellement, je préférerais jouer devant une salle pleine aussi. Il y a une énergie, il y a quelque chose qui vient avec le fait de jouer devant une salle pleine (répondant CP2).

5.5.2.1.6 L'établissement de partenariats entre les parties prenantes

Selon les prestataires de contenu, la mise en place d'un projet événementiel est assujettie à l'établissement de partenariats entre différentes parties prenantes dont la collaboration est définie par la valeur de l'apport distinctif des parties. « C'est qu'on travaille avec différents partenaires, différents collaborateurs dont je connais un peu la sphère de chaque milieu. Il faut offrir à ce collaborateur, à ce partenaire, selon son schème de référence » (répondant DP2). C'est-à-dire que

la collaboration est susceptible de suivre un ordre qui permet d'accorder une priorité à chaque partie prenante impliquée dans la réalisation du projet événementiel. Donc, la priorité accordée aux autres parties prenantes par les prestataires de contenu est inévitable dans l'environnement d'intégration au sein des projets événementiels. Pour les prestataires de contenu, « ce sont ceux qui financent, les invités, ceux qui performant, les artistes ou peut-être des invités qui sont sur scène et le public. Si tu n'as pas de financement, tu ne peux pas faire le show » (répondant AP1). Ils émettent également que les gestionnaires sont les premiers à considérer, mais étant donné qu'ils sont les porteurs du projet, c'est de leur responsabilité de trouver les financements en premier lieu. « Je dirais la partie prenante, ce sont les organisateurs en premier lieu. Il faut qu'ils aient une bonne vision de : qu'est-ce qu'ils veulent sur le long terme. Il y a aussi l'aspect financier qui est important (...) que l'organisateur soit capable de mettre le paquet du côté monétaire » (répondant BP1). L'intégration des prestataires de contenu demande aussi un effort de compréhension des besoins des subventionnaires de la part des prestataires. « Il faut juste comprendre ce qu'il recherche, donc qu'est-ce qu'il recherche ? Pourquoi, il subventionne ? Pourquoi donne-t-il des dons pour faire des événements ? » (Répondant DP2). Donc, les prestataires de contenu reconnaissent que les sources de financement représentent une priorité majeure à considérer dans le partenariat d'intégration des différentes parties prenantes. Ensuite, ils incluent les artistes et toutes les personnes qui ont un rôle à jouer sur la scène, puis le public qui est l'ensemble des clients présents pour assister à l'événement le jour J.

Toutefois, les prestataires de contenu indiquent que toutes les parties prenantes sont importantes et indispensables. « Et quand tu as le financement et l'artiste, mais n'as pas de public, tu ne pourras pas faire le show » (répondant AP1). Cette position rejoint le répondant AP3 qui met l'accent sur l'humain. Il précise que les êtres humains entrent en jeu pour chaque étape des projets événementiels. « Moi, je pense que c'est un tout. Il faut qu'il y ait des gens premièrement pour un événement » (répondant AP3).

En cas de changement majeur de dernières minutes, cet ordre de priorité est aussi nécessaire pour la bonne continuité des choses. « Oh, mais quand des changements sont concernés, je pense que les personnes qu'il faut mettre au courant le plus, ce sont les personnes qui financent et les artistes. Après avoir fait ça, tu mets le public au courant. Moi, je crois que c'est ça » (répondant AP1). Ce point de vue est aussi partagé par le répondant AP2. « C'est certain que les partenaires

financiers sont importants. Avec un appui financier, ils nous voient comme un partenaire, comme un collaborateur » (répondant AP2). Il faut noter que le répondant AP2 fait partie des prestataires de contenus représentants-politiques interviewés dans le cadre de cette étude.

5.5.2.1.7 Intégration : déroulement normal

L'intégration des prestataires de contenu est destinée à prévoir un déroulement normal du jour J du projet événementiel. En effet, le déroulement normal du projet événementiel est la représentation successive des prestations et activités sans équivoque conformément à la programmation prévue par les organisateurs pour le public. Toutes les parties prenantes sont présentes sur le site, le jour J pour participer au déroulement du projet événementiel. Ainsi, l'intégration des prestataires de contenu dans le déroulement normal du jour J du projet événementiel tourne autour des quatre aspects suivants : la présence du public, le traitement des prestataires de contenu, le respect de la programmation et sa mise à jour ainsi que la prestation et l'interaction avec le public. Ces aspects seront abordés dans les sections ci-dessous.

5.5.2.1.8 La présence du public

Pour les prestataires de contenu, le jour J de la représentation est un moment crucial pour assurer et honorer leur engagement envers les organisateurs et le public. Ils s'attendent à un public et espèrent prêter devant ce public impatient d'écouter leur message et de vivre un moment exceptionnel « Nous, en tant qu'auteur, en tant qu'artiste, on veut communiquer peut-être quelque chose, donc, nous on s'attend à voir un public, un public intéressé, sinon passionné » (répondant DP3). Ainsi, la présence du public est un besoin essentiel pour l'intégration des parties prenantes le jour J du projet événementiel. Les prestataires de contenu se préparent pour livrer leur représentation ou spectacle selon leur catégorie de prestation (artiste, chanteur, danseur; conférencier; représentant politique; etc.) et assurent les nécessités qui vont avec leur présence comme la prise de photos, la signature d'autographes, les réponses aux questions des journalistes, etc. « On vient de finir le concert. 21h45, il y a un 15 minutes où je suis là à dire merci au public, à serrer les mains, à prendre des photos, à signer des autographes » (répondant CP2).

5.5.2.1.9 Le traitement des prestataires de contenu

Dans l'intégration des parties prenantes, le traitement du prestataire de contenu le jour J est un point très important à considérer pour atteindre les objectifs de performance de l'individu, du groupe d'individus, de l'organisation et de tout le projet événementiel. Les artistes demandent un meilleur traitement, car cela peut être absent le jour J. « Je pense que le high class fait défaut, mais depuis que je suis artiste, on te dit souvent qu'il faut mériter ton high class (...) Quand je parle de high class, je parle d'un traitement de première classe » (Répondant AP1). Ainsi, le traitement de première classe se passe sur le site de l'événement et inclut un accueil digne avec une personne responsable qui met toute la logistique comme la loge, le transport et l'accommodation à la disposition du prestataire de contenu. Lorsque les artistes arrivent sur le site, « il y a quelqu'un qui nous accueille, qui nous dit bonjour moi je suis là pour m'occuper des artistes (...) on te donne une loge et tout le reste que j'ai dit. En fait, le transport c'est le high class. Mais il se passe sur l'art, sur le lieu et moi, je pense que c'est le minimum » (répondant AP1). Donc, le traitement accordé aux artistes le jour de l'événement doit s'inscrire dans une logique de responsabilité paritaire entre les organisateurs, l'artiste et le public. Dans le même ordre d'idées, l'artiste indique que certains projets événementiels offrent un traitement de première classe, donc très classe, et l'artiste se sent très confortable et se concentre sur son public. Ainsi, plusieurs artistes expriment que le bon traitement crée une bonne ambiance relaxante pour démarrer un bon spectacle avec plein d'énergie positive. D'ailleurs, le répondant BP2 souligne un exemple de traitement qu'il a reçu sur un des cas étudiés dans le cadre de cette recherche.

Arrivée sur le lieu, c'est sûr qu'il y a de l'excitation, la personne est là, on arrive, on fait notre sound check. Mais l'équipe sur place était très accueillante. Ça, c'est une autre chose qui est toujours importante dans l'événementiel, l'équipe sur place le jour J, que leur attitude doit être positive, plus relax. Ils accueillent l'artiste à bras ouverts, qu'on respecte l'horaire qui est mis en place au niveau de la technique. Tout ça s'est très bien déroulé. Après, dans ma loge, j'avais accès à de l'eau, des choses à grignoter (...) Pas qu'on nous laisse dans notre coin, sans nous faire sentir comme si on est à la maison (répondant BP2).

5.5.2.1.10 Le respect de la programmation et sa mise à jour

Le respect de la programmation et sa mise à jour continue le jour J contribue à l'intégration de tous les prestataires de contenu. Il permet de livrer les spectacles et activités selon le plan initial et d'informer les acteurs présents des éventuels changements de dernières minutes dus à l'absence d'une partie prenante pour des raisons quelconques. Le respect de l'heure de la prestation et de l'ordre de passage est essentiel pour tous les acteurs. « Vous avez l'horaire de l'événement devant vous et vous devez performer à telle heure, qui fait que vous êtes prête quand vous devez performer. Donc déjà même avant que ton heure arrive tu n'as pas le choix, tu dois être prêt » (répondant AP1). Les prestataires de contenu énoncent qu'ils ne sont pas responsables des changements possibles le jour J du projet événementiel et attribue cette responsabilité aux gestionnaires. « Donc quand l'heure change, je ne suis pas responsable, moi, je suis responsable de respecter l'heure qu'il y a dans le contrat que vous m'avez donné quand j'ai signé le contrat. Il y a des contrats qui peuvent mentionner en cas de pluie » (répondant DP1).

Ils sont flexibles pour s'adapter le jour J à une seule condition qui est selon leur disponibilité du moment. « C'est important que tout le monde soit à l'heure, que les prestations soient très bonnes (...) Je m'adapte toujours, j'essaye justement de m'adapter à ce que ma préparation soit faite et qu'on remplit le contrat ensemble » (répondant BP1). Cependant, lorsque les prestataires de contenu pensent respecter le contrat, ils ne se trouvent pas dans l'obligation de comprendre la situation et de patienter, mais ils ne pensent toujours pas aller au-delà des conditions pour trouver des solutions, car leur paiement est garanti. « Je peux m'accommoder, mais je ne peux pas retenir des artistes qui ont d'autres engagements (...) j'ai respecté le contrat et l'heure alors quand ça ne va pas, ils vont me payer, ça, c'est obligatoire, ils vont me payer donc moi, je ne peux pas gérer les deux choses » (répondant DP1).

5.5.2.1.11 La prestation sur scène et l'interaction avec le public

Pour commencer, les artistes intègrent le public dans leur prestation sur scène pour dégager une interaction sans précédent auprès de la foule. « En étant artiste, l'un des objectifs pour nous, c'est de se retrouver sur scène, venir à la rencontre du public. Pour moi, le choix c'est de me réaliser, de m'exprimer à travers l'art (...) On fait des événements pour le public, c'est sûr que quand il y a du monde, c'est du fun » (répondant BP2). Avant de livrer la prestation, l'artiste se pose la question qu'est-ce que j'offre à ce public, mon public a besoin de quoi? « Maintenant, c'est à moi

de préparer mon show, de savoir ce que j'offre au public » (répondant AP1). La réponse à cette question permet à l'artiste de prendre ces responsabilités devant son public.

Lorsque l'artiste monte sur scène, le public devient son principal attention et l'objectif ultime est de donner un spectacle admirable. « Il y a des performances où je vais chanter et me concentrer sur la terrasse avec le public (...) Mais il va avoir une gestuelle, il va avoir un point central juste, je me dis OK, je fais ça, je fais ça pour interagir avec mon public. Donc, il y a des performances où je vais danser » (répondant AP1). Donc, le prestataire de contenu adapte son spectacle par rapport à l'interaction avec le public. Ils recherchent la réaction réciproque du public et lui accordent tout son intérêt lors de sa prestation sur la scène. « On cherche une qualité d'interaction et donc pas nécessairement un grand public » (répondant DP3). Ainsi, l'interaction du public est aussi importante pour l'intégration des prestataires de contenu événementiel.

Lorsque le public fait un retour d'interaction positive pendant la prestation, l'artiste libère le maximum d'énergie, il rejoint profondément chaque personne dans la foule avec son art à travers sa performance. « On est vraiment là, on est là sur le terrain, on savoure l'énergie dans la terre, on met l'ambiance » (répondant BP2). Il livre la marchandise avec fermeté et expose le public à une expérience unique. « De notre force, comme nous pensons que le public participe, il participe aussi, parce que le public est roi dans l'industrie de la musique. Parce que si le mec dit oui, on aime, ça se fait. S'il dit non, ça ne se fait pas. Donc, voilà le public achète tout ce qui se vend » (répondant AP1). Donc, le jour J du projet événementiel est le moment spécial accordé au public par les prestataires de contenu. Ils font le nécessaire pour accomplir un spectacle de rêve pour tous les spectateurs. Ce qui permet aux spectateurs ayant acheté un billet pour assister à l'événement de bénéficier pleinement de leur temps et de leur investissement. Ils ressortent avec une bonne rétroaction sur les prestations et sur l'ensemble des aspects qui représente le projet événementiel. La section suivante aborde la rétroaction positive issue du projet événementiel.

5.5.2.1.12 La rétroaction positive

Une rétroaction positive du public après la prestation le jour J montre que l'intégration des parties prenantes prestataires de contenu est désirable. Cette réaction procure au projet événementiel un accomplissement du déroulement normal auprès des participants. Ainsi, les artistes révèlent que la rétroaction du public découle de l'interaction avec le public lors de la

prestation sur scène. C'est un moment de connexion réciproque vécu par toutes les parties prenantes présentes le jour J. Il se déploie sous forme d'expérience immanente pour l'individu. « C'était une connexion vraiment extraordinaire avec le public » (répondant AP1). Ainsi, les prestataires de contenu vivent un moment culturel et artistique avec le public et les organisateurs autour de la scène. Donc, le côté festif et émouvant du spectacle ou de la réalisation dépend de la qualité de la prestation, sa beauté et sa valeur imminente pour le public. « Je pense que ça dépend. On peut avoir un beau show et ne pas avoir un public grandiose, mais cela ne veut pas dire que le show n'était pas grandiose. Cela fait que ce même public qui était venu au minimum ira chercher des gens qui vont devenir un public maximum » (répondant AP1). Ainsi, le public est important, mais les autres aspects qui composent l'environnement du site le jour J du projet événementiel sont également essentiels pour une rétroaction positive dans l'intégration des parties prenantes. Ces aspects liés à l'environnement du site du projet seront traités dans les lignes ci-dessous.

5.5.2.1.13 Rétroaction sur l'intégration des autres aspects de l'environnement du site

Pour les prestataires de contenu, l'intégration des parties prenantes doit inclure les autres aspects de l'environnement du site qui favorisent une bonne interaction entre les différents participants le jour J du projet événementiel. Donc, une rétroaction positive des prestations de spectacles et activités ne suffit pas pour avoir la satisfaction globale des parties prenantes. Alors, après une rétroaction positive sur les prestations, le déroulement normal du projet événementiel prend en compte la satisfaction des autres aspects de l'environnement du site comme l'accueil, la disposition des équipements, la qualité du son, de l'image, le stationnement, la sécurité, le retard de démarrage des activités, la propreté du lieu, l'accessibilité aux besoins, eau, denrées alimentaires, toilettes, etc. Les prestataires de contenu estiment que tout doit être intégré le jour J, car tout va de pair. Par exemple : « Tu as payé ton billet 150 dollars pour venir voir le spectacle de cette soirée-là. Tu arrives sur les lieux, il n'y a pas d'endroit où tu peux acheter une bouteille d'eau (...) Tu arrives sur les lieux, il n'y a pas de toilettes à proximité » (répondant CP2). Tous ces aspects peuvent affecter l'appréciation des prestations et l'appréhension globale des participants ayant manqué ces services le jour J du projet événementiel. Donc, bien que la rétroaction sur les prestations soit essentielle pour les prestataires de contenu, ils se préoccupent de la rétroaction des participants sur les autres aspects liés au déroulement normal du projet

événementiel. Ils soulignent que la satisfaction du public sur ces aspects est un enjeu aussi important que tout ce qui est mis en place dans la préparation de l'événement. « Je dirais qu'un bon événement c'est quand le public arrive et dit qu'il a passé un bon moment (...) Le contenu qu'ils ont regardé, l'argent qu'ils ont payé, tout était bien fait. Si le contenu a été bien fait et l'artiste a été bien traité, et ainsi de suite » (répondant AP1). Donc, la rétroaction des prestataires de contenu est directement greffée sur les commentaires des autres parties prenantes publiques. « À la suite de ma performance, l'énergie était positive. Il y a eu des bons commentaires, du bon *feedback*. On s'est bien serré la pince et l'événement s'est bien terminé » (répondant BP2). Cependant, ces prestataires de contenu artistique et culturel qui considèrent les bons commentaires des uns et des autres partagent la scène avec les prestataires de contenu représentants-politiques, dont ses derniers y ajoutent d'autres particularités dans l'exécution des projets événementiels. Ainsi, les particularités des prestataires de contenu représentants-politiques seront abordées dans la section suivante.

5.5.2.2 Les prestataires de contenu représentants-politiques

5.5.2.2.1 Particularités de l'intégration des prestataires de contenu représentants-politiques

Tous les prestataires de contenu partagent la même scène, s'adressent au même public et aspirent à un déroulement normal de l'événement, mais les prestataires de contenu représentants-politiques apportent des particularités essentielles qui contribuent à la bonne marche des projets événementiels. Il est ainsi important d'aborder ces particularités dans cette thèse pour comprendre comment l'ensemble des parties prenantes prestataires de contenu sont intégrées pendant la mise en œuvre des projets événementiels.

Tout d'abord, les prestataires de contenu représentants-politiques comme les maires, députés, et autres dirigeants politiques connus dans leur milieu sont souvent sollicités avant et lors de la présentation des projets événementiels. « Alors, les paliers de gouvernement sont des parties prenantes importantes » (répondant AP2). Ces acteurs sont invités pour livrer un contenu précis et important pour lancer, clôturer ou marquer leur présence le jour J de la présentation d'un projet événementiel. « Je pense que quand ils m'invitent pour faire partie de l'événement, ils m'invitent parce que je suis (autorité). La plupart du temps, je dois présenter, je dois ouvrir

l'événement » (répondant AP3). Ainsi, ces acteurs accordent l'intérêt à tout ce qui se passe sur leur territoire.

5.5.2.2 Accord d'intérêt aux projets événementiels du territoire

Les prestataires de contenu représentants-politiques accordent un intérêt particulier aux projets événementiels qui se déroulent dans leur environnement géographique. Ils acceptent volontiers de participer aux activités qui s'organisent sur le territoire. Lorsqu'ils ne sont pas disponibles, ils envoient souvent un représentant pour marquer leur présence qu'ils trouvent très valorisante pour la communauté. Ils estiment que ce n'est pas une motivation liée à une rémunération spécifique, mais leur présence fait partie de leurs tâches d'élus, car ça leur permet d'être plus proches de la population. « J'ai un salaire, ce n'est pas un grand salaire comme mes rêves et ça fait partie de mes tâches. La façon dont moi, je vois ma vocation comme (élu de la communauté), c'est d'être très proche de la communauté, très impliquée dans les événements » (répondant CP1). La présence des prestataires de contenu représentants-politiques le jour J joue un rôle symbolique de représentant du peuple qui signifie que le projet événementiel a été accepté sur le territoire et préservé d'intérêt public. « C'était ce que moi j'apporte, le rôle plutôt symbolique. Juste pour dire que ça, c'est un événement qui est sanctionné par le peuple, étant représentant du peuple » (répondant BP3). Dans le contexte des projets événementiels organisés dans la région, les représentants politiques accordent une grande importance à l'aspect local. C'est un aspect qui suscite personnellement leur intérêt à la participation locale plus que partout ailleurs. « Je dirai plutôt que je participe plus localement à la [nom de la municipalité] et moins dans le centre urbain de [nom de la municipalité] » (répondant CP1). Ces acteurs abordent leur implication locale dans les projets événementiels comme un aspect de responsabilité qui est associé à leur rôle d'élu de la communauté. Ils incarnent un rôle qui favorise l'hospitalité des projets événementiels dans la région. C'est-à-dire que la présence de l'autorité qui représente le territoire hôte du projet événementiel apporte une plus-value à l'activité pour encourager les autres parties prenantes à y participer. « C'est en étant partie prenante, c'est-à-dire que souvent, on va encourager la municipalité ou la ville qui est hôte de l'événement » (répondant AP2). Les prestataires de contenu représentants-politiques considèrent leur présence comme un appui digne pour souligner l'effort des organisateurs, des bénévoles et toutes les autres parties prenantes. « Je pense que ma présence est un appui. Il y a quelqu'un qui m'a dit qu'ils sont fiers quand je viens à

tous [nom des projets événementiels] c'est important parce que les bénévoles font tellement d'efforts. Pour moi, c'est de reconnaître l'effort de tout le monde avec ma présence » (répondant CP1). Ils sont conscients de la visibilité que les projets événementiels apportent pour la région grâce à l'intégration des artistes et des autres parties prenantes. Ainsi, ils accordent une place importante aux artistes dans leur région et mettent un accent particulier sur les artistes locaux. « Mais nos municipalités nous donnent une visibilité au point qu'on aime bien donner la place aux artistes, car souvent, il y a des artistes locaux » (répondant AP2). Donc, ces prestataires de contenu évoquent la nécessité du partenariat au sein de toutes les parties prenantes pour leur intégration dans les projets événementiels.

5.5.2.2.3 Partenariat pour l'intégration des parties prenantes

Les prestataires de contenu représentants-politiques se basent sur le partenariat pour l'intégration des parties prenantes. Ils indiquent que la mise en place de partenariats avec les promoteurs de projets événementiels permet de proposer des activités artistiques et culturelles intéressantes pour l'épanouissement de la population en dehors des activités habituelles. « Mais on fait ça pour permettre à la population de [nom de la municipalité] de prendre du plein air, d'être dehors » (répondant AP2). Ces acteurs militent pour la réalisation des projets événementiels qui permet d'atteindre un objectif commun pour toutes les parties prenantes engagées. « C'est pour ça que moi, je suis en train de chercher chez chaque partie prenante une implication pour pouvoir mettre tout ensemble. Lorsqu'on aura ce point commun, c'est sûr qu'on va organiser des événements qui vont intéresser les gens » (répondant CP3).

Ils soulignent que beaucoup de projets événementiels meurent depuis les trente dernières années. Pour le répondant CP3, ce n'est pas évident d'atteindre les objectifs de participation de la population qu'on atteignait il y a 30 ans. Donc, il n'est pas facile d'atteindre les dix pour cent (10 %) de participation du public aux projets événementiels comme autrefois, il y a 30 ans et même les 10 ans passés, ce qui suscite plusieurs questions au sein de la société. « Mais depuis 30 ans, disons les 10 dernières années, ça a tellement changé. Ça ne fait que changer jusqu'à aujourd'hui les événements meurent; même il y a des événements qui regroupaient 600 000 personnes. Aujourd'hui, tu n'as même pas 50 000 personnes » (répondant CP3). Donc, les représentants-politiques sont conscients des nombreux changements dans le domaine de l'événementiel et

prennent au sérieux l'intégration de toutes les parties prenantes à travers le partenariat pour contribuer à la mise en œuvre des projets événementiels.

Les représentants politiques s'identifient comme des partenaires qui assument leur rôle dans l'intégration des parties prenantes. « C'est d'être partenaire, ou est-ce qu'on peut collaborer ou s'arrimer avec l'événement » (répondant AP2). Ces acteurs mettent beaucoup d'accent sur le partenariat, c'est-à-dire leur place de partenaire de choix dans l'exécution des projets événementiels. Ce rôle est reconnu par les autres parties prenantes principales des projets événementiels et les parties prenantes connexes impliquées dans les événements qui leur accordent la place qu'ils méritent lors de la présentation des événements. Ces parties prenantes connexes sont les autres partenaires, commanditaires ou sponsors des événements comme des entreprises, les organisations, les hommes d'affaires, etc. « Ici, quand je suis allé en tant que [titre de la personne], c'était sur invitation, justement d'un partenaire important [nom de l'entreprise]. On avait 10 partenaires ou des intervenants avec qui on est appelé à communiquer, à transiger, mais qu'on n'a pas souvent l'occasion de côtoyer » (répondant AP2). Donc, les partenaires se rapprochent plus des événements qui les représentent ou à travers lesquels ils s'identifient par rapport aux activités et aux relations qui se développent grâce à la bonne collaboration entre les parties prenantes. « Je dirais que les parties prenantes ou les partenaires vont choisir des événements ou une programmation avec laquelle ils s'identifient. Alors je me dis que c'est d'offrir une belle collaboration, pour justement travailler davantage en partenaire » (répondant AP2).

Pour les représentants politiques, le partenariat doit s'exécuter à tous les niveaux, car les acteurs devraient pouvoir s'intégrer dans les projets. Ils mentionnent que la majorité des projets événementiels fonctionnent avec des bénévoles. Donc, il faut nécessairement lever une petite armée de bénévoles qui sont prêts à s'investir en temps pour faire en sorte que le projet événementiel se planifie et se réalise, car il n'y a pas assez d'employés rémunérés et il n'y a pas assez de fonds pour rémunérer les personnes dans l'objectif de remplacer tous les bénévoles. Par exemple pour le projet événementiel (nom de l'événement) « il y a plus ou moins 1 500 bénévoles pour chaque édition (...) Il faut nécessairement avoir une espèce de réseau de contacts ou tout au moins, un projet qui est vraiment intéressant pour que des gens de tous types, tous âges et toutes nationalités (...) décident de s'investir » (répondant CP3). Tous les répondants ont

réitéré la pertinence du travail des bénévoles et collaborent pour leur mis à disposition des projets événementiels. « Comme je vous dis, la collaboration, c'est tout le monde. Tout le monde vient chercher quelque chose dans un événement. Il faut répondre à ces attentes (...) S'ils viennent faire du bénévolat dans mon événement, pourquoi ils viennent ? » (Répondant AP3). Donc, les gens viennent dans un projet événementiel pour nourrir un désir ayant un début et une fin dont il est essentiel de les intégrer pour faciliter la collaboration. La section suivante aborde la collaboration entre les parties prenantes.

5.5.2.2.4 Collaboration entre les parties prenantes

Selon les prestataires de contenu représentants-politiques, l'intégration des parties prenantes impose une collaboration conjointe entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la région. Lorsque la collaboration règne entre les parties prenantes, l'accomplissement de chaque entité ajoute de la participation au projet événementiel dépendamment de l'environnement immédiat de la présentation du projet événementiel. « Chacune des parties prenantes et partenaires amène 50 à 100 personnes » (répondant AP2). Le répondant AP2 propose que toutes les parties prenantes soient associées à la mise en place des projets événementiels de façon à renforcer l'ensemble desdits projets avec les ressources disponibles. « Il faudrait probablement avoir des parties prenantes autour de la même table » (répondant AP2). Parce que les ressources ne sont pas toujours extensibles et la multiplicité de plusieurs projets événementiels dans la même période peut provoquer un effet d'étouffage dont les petits projets événementiels peuvent mourir ou disparaître au profit des plus grands à cause d'absence de financement ou de bénévoles. Donc, l'idéal sera d'avoir des projets événementiels inclusifs au détriment des projets événementiels tous azimuts et budgétivores. « Au lieu d'avoir des événements distincts. On se trouverait finalement à jumeler ou arrimer nos ressources tous ensemble » (répondant AP2).

En parlant de ressources, il y a les ressources humaines, logistiques et financières, dont les personnes rémunérées et les personnes non rémunérées qui sont omniprésentes pour mettre tout en place pour le déroulement du projet événementiel. Les prestataires de contenu représentants-politiques accordent une importance majeure à ces ressources humaines hybrides (rémunérés et non rémunérés) puis la logistique qu'ils ont en charge pour la mise en œuvre de l'événement. Ils souhaitent la collaboration des citoyens, car toutes ces ressources sont mises à leur disposition

pour offrir des projets événementiels adaptés à leurs besoins dont leur rôle est de prendre connaissance, d'y participer et si possible de formuler des recommandations. « Ce qu'on attend des citoyens, c'est qu'on souhaiterait qu'il puisse participer le plus possible dans toutes les offres possibles ou accessibles. En contrepartie, les promoteurs et la ville ont aussi un rôle de promotion et de marketing pour faire connaître cette offre-là » (répondant CP3). Pour assurer la contrepartie lors de la mise en œuvre des tâches, les représentants politiques appuient les organisateurs avec des ressources financières. La section suivante aborde la contribution au financement des projets événementiels.

5.5.2.2.5 Contribution au financement

La mise en place des projets événementiels demande la recherche du financement de la part des gestionnaires. Ainsi, l'obtention du financement est également utile pour l'intégration des parties prenantes dans lesdits projets. En effet, les prestataires de contenu représentants-politiques interviewés dans cette étude affirment avec assurance qu'ils contribuent au financement des projets événementiels en les appuyant ou en établissant de bons contacts pour recommander les projets événementiels. « Alors, chaque année, on leur offre un appui financier pour organiser leur événement parce que si en plus, ils devaient aller frapper et cogner aux portes, c'est certain qu'ils n'organiseraient pas autant d'événements » (répondant AP2). Ils reconnaissent les besoins des promoteurs de projet événementiel et les orientent vers les sources de financement et subventions disponibles pour soutenir leur initiative. « Nous finançons avec des subventions grâce à des contacts que je me suis fait sur des années » (répondant AP3).

Donc, ils estiment qu'il existe des programmes de subventions mises à la disposition des organisateurs de projets événementiels dont leur responsabilité serait de remplir les formulaires pour la demande des fonds. « Des appuis financiers quelconques (...) ça peut être les deux paliers de gouvernement, le provincial, le fédéral et le municipal quand ça devient régional » (répondant AP2). Ces représentants politiques demandent également des fonds à d'autres paliers du gouvernement pour les mettre à la disposition des projets événementiels de la région. « Il y a le Fonds régional aussi à qui j'ai aussi demandé des subventions. Il y a le gouvernement fédéral qui donne aussi des fonds. Il y a plusieurs programmes. Donc, il s'agit d'avoir la capacité de remplir le formulaire. C'est ça qui est le plus difficile » (répondant AP3). Ainsi, les projets

événementiels disposent de deux à quatre sources de financement dépendamment du concept adopté par le comité d'organisation. Ces sources sont : les revenus s'ils ont des frais de vente de billets d'entrée, les commandites, les ventes sur le projet événementiel si cela s'applique et les subventions des paliers du gouvernement. Ces sources de financement doivent être gérées efficacement afin de contribuer à la mise en place des activités liées au projet événementiel pour favoriser l'implication des parties prenantes. C'est-à-dire que les sources de financement offrent déjà une forme d'implication des parties prenantes dans le projet événementiel pouvant conduire à l'intégration des acteurs. Lorsqu'un client achète son billet d'entrée, c'est qu'il est intégré dans le projet événementiel et il pense vivre l'expérience que le jour J de l'événement offre. Donc, le client a des attentes qui méritent d'être comblées lors de la réalisation du projet événementiel. De la même façon, lorsque les autres sources octroient le financement, elles s'attendent que leur contribution ait un impact sur le projet événementiel à travers son rayonnement auprès des participations ciblées par le comité d'organisation. Si toutes les sources de financement convergent vers le même objectif, elle pourra contribuer à l'intégration des uns et des autres. « Peut-être qu'il y a quatre sources : les frais d'entrée, des commandites, des ventes à cet événement dépendamment du cas, et quatrièmement, des subventions des différents paliers gouvernementaux » (répondant BP3). L'intégration des parties prenantes doit tenir compte de tous les aspects clés permettant la mise en œuvre des projets événementiels.

Par ailleurs, les dernières années ont été secouées par l'avènement de la COVID-19 qui a modifié un tant soit peu la façon d'organiser les projets événementiels en intégrant une utilisation accrue des outils associés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. La section suivante traitera la COVID-19 et l'utilisation des nouvelles technologies au niveau de tous les prestataires de contenu événementiel.

5.5.2.3 COVID-19 et utilisation des nouvelles technologies par les prestataires

Pendant la période de la crise sanitaire engendrée par la COVID-19, beaucoup de représentations événementielles ont été annulées, puis la possibilité de passer à l'offre virtuelle a été envisagée pour continuer la réalisation des projets événementiels. « Mais l'année dernière, ça n'a pas eu lieu et cette année, il y a une préparation qui se fait pour que ce soit un congrès virtuel » (répondant AP2). Pour survivre, les prestataires de contenu comme les artistes n'avaient pas d'autres choix

que d'utiliser les nouvelles technologies pour donner des prestations ou participer à des événements. « Surtout ceux qui vivent de ça, les artistes, il y en a beaucoup maintenant qui ont des shows sur internet » (répondant AP3). Ils indiquent que c'est un mal commun pour les parties prenantes des projets événementiels puisque tout est devenu virtuel. Cependant, il permet de gagner dans l'accès des gens parce qu'ils ne se déplacent pas pour assister, car tout est en ligne, mais il y a un manque dans l'aspect interaction entre les individus. « C'est un mal commun à tous les événements qu'on organise virtuellement, mais je ne veux pas être trop strict là-dessus parce que, d'un autre côté, c'est plus facile d'organiser un événement. C'est plus facile de rejoindre les gens » (répondant BP3).

Ainsi, la façon de fonctionner a changé en mode hybride par rapport au contrat et l'exécution des prestations. « Je reviens parce que je dois faire mes deux semaines de confinement, etc. Et là, avec Covid, tous les contrats sont signés en formule hybride. Donc on ne sait pas s'il y aura le public ou pas, si ce sera virtuel ou pas » (répondant CP2). L'événementiel est plongé dans une incertitude totale dont personne ne détenait l'information authentique et les changements sont opérés sans préavis et sans communication personnalisée. La plupart des artistes se rendent compte que leur concert a été annulé à travers le site internet des organisateurs. « Je vais sur le site internet de l'organisateur et je vois en dessous de mon concert qu'en raison de Covid, le concert a été reporté à une date ultérieure. Moi-même l'artiste, je n'étais pas au courant. Je constate sur le site que mon concert a été reporté » (répondant CP2). Les prestataires de contenu déplorent ces changements sans les avertir ne serait-ce que contacté ou laissé un message aux acteurs pour les informer à l'avance parce qu'ils ont besoin d'informer leurs fans des changements d'heures ou de report de la date du jour J. Ils qualifient ce comportement d'exagéré et de manque de respect. Par exemple un artiste reçoit l'appel « de sa cousine qui lui dit ton concert est à 18 heures. Il dit non, je joue à 20 h. Elle dit non, je viens d'aller sur le site, ça dit que ton truc est à 18 h et lui-même, il est sur le site de l'événement, il n'est pas au courant qu'on a changé l'heure de son spectacle de 20 h à 18 h (répondant CP2). Ainsi, le suivi et le fonctionnement des activités liées à l'événementiel s'opèrent essentiellement à travers les outils technologiques.

Donc, grâce aux outils technologiques, plusieurs événements ont pu tenir dans les limites des moyens disponibles. « Ça a repris, mais c'est de moins grandes envergures puisque c'est par

visioconférence et on s'inscrit au préalable. C'était sous forme de volet virtuel et de moins grande envergure » (répondant AP2). Ces outils ont permis également aux parties prenantes de poursuivre d'autres activités qui impliquent une collaboration étroite. « Oui, on a eu plusieurs appels conférences pour justement faire un peu de remue-méninges, de brainstorming » (répondant AP2). Les prestataires de contenu révèlent également que cette collaboration entre partenaires en mode virtuel à travers la technologie ne donne plus le même sens de participation au niveau des parties prenantes partenaires. « Mais je pense qu'on ne trouvera jamais les partenariats et les synergies qu'on avait en présentiel, soit parce que les partenaires s'entendent très bien » (répondant AP2). Donc, l'événement en mode virtuel doit être attirant et orienter vers un public cible déterminé qui détient les connaissances requises de l'outil de connexion pour pouvoir suivre l'événement sans inquiétude. « Tu ne peux pas juste mettre un match Facebook. Ce sont des adultes ou des parents, il faut pour l'événement qu'ils soient capables de joindre et encore que le produit soit intéressant (...) pour mes citoyens par zoom ou par internet » (répondant AP3). La prochaine section présente les résultats des données collectées auprès des clients.

5.5.3 Les parties prenantes clients

Les parties prenantes clients regroupent toutes les personnes qui participent à la présentation le jour J d'un projet événementiel. En effet, les clients sont les spectateurs qui constituent le public des projets événementiels. Ils représentent souvent le plus grand nombre de personnes présentes le jour J d'un projet événementiel. Ce sont des personnes qui achètent un billet d'entrée ou qui assistent gratuitement aux spectacles lorsque la participation est gratuite pour tout le monde. Tel qu'elle a été abordée par les gestionnaires et prestataires interviewés, l'intégration des parties prenantes clients est indispensable pour la mise en œuvre des projets événementiels de nos jours. Alors, il est important de comprendre comment les parties prenantes clients sont intégrées dans les projets événementiels. Pour les clients interviewés dans le cadre de cette étude, l'intégration dans les projets événementiels comprend tous les aspects qui contribuent à la participation globale jusqu'à la mise en œuvre du jour J.

5.5.3.1 Participation aux activités événementielles

La participation aux activités événementielles est au centre de l'intégration des parties prenantes clients des projets événementiels. En effet, l'intégration des parties prenantes clients contribue à la participation de ces acteurs le jour J de la réalisation du projet événementiel. Ainsi, la participation des parties prenantes clients implique leur présence sur le site du projet événementiel pour assister au déroulement de la programmation. Les clients interviewés dans les quatre cas de cette étude possèdent plusieurs années d'expérience entre 5 ans et plus de 30 ans dans la participation aux projets événementiels de la région de l'Outaouais. Plusieurs parties prenantes ont participé à plus de deux différents projets événementiels parmi les quatre cas et à plus d'une édition des cas sélectionnés. Les clients indiquent que leur intégration est liée à la participation qui est suscitée par les aspects comme la programmation, les artistes invités et les spectacles, le public dans les projets événementiels, le partenariat et la collaboration, la COVID-19 et l'intégration des nouvelles technologies. Ces aspects seront abordés dans les prochaines sections.

5.5.3.2 La programmation

La programmation est un aspect de l'intégration qui entraîne les parties prenantes clients à prendre la décision de participer à un projet événementiel. En général, c'est la programmation qui attire les clients à assister le jour J. « C'est sûr que c'est la programmation » (répondant CC1). Cette décision se précise lorsque la programmation fonctionne avec les intérêts du client. Ainsi, le client a une raison bien fondée qui l'incite à participer aux activités. Cette raison se base souvent sur l'objectif du projet événementiel. Ainsi, plusieurs répondants révèlent qu'ils participent aux projets événementiels pour rencontrer d'autres personnes, suivre les spectacles des artistes préférés, se divertir, participer aux activités, se relaxer, manger la bonne bouffe, profiter de l'ambiance festive et de l'éveil de conscience. « C'est sûr pour attirer les gens, il faut avoir des artistes qui sont aimés dans la région » (répondant CC2). Ainsi, la programmation des artistes convoités par la population et l'insertion des activités connexes qui rencontre l'intérêt des habitants de la région permet de commencer l'intégration des parties prenantes clients.

5.5.3.3 Les artistes invités et les spectacles

La majorité des parties prenantes clients affirment que l'intégration des spectacles d'artistes et d'activités qui correspondent à leur attente est un précurseur de la participation à un projet événementiel. En effet, ces parties prenantes principales clients fréquentent les projets événementiels pour assister aux spectacles et participer à d'autres activités offertes sur le site le jour J. « On avait assisté au spectacle puis en même temps nous, on pouvait aller faire des manèges » (répondant AC1). Ces spectacles peuvent être animés par des artistes-chanteurs, musiciens, humoristes, magiciens, etc. « Oui, la musique, tout ça, un grand pique-nique » (répondant AC3). Pour le répondant AC2, ce sont les artistes invités qui l'attirent spécifiquement pour participer à un projet événementiel. « C'est de grands artistes pas seulement les artistes québécois, mais je trouve aussi les artistes anglophones américains et c'est ça qui m'attire plus. Actuellement, ça peut être pas mal les artistes » (répondant AC2). Ce même répondant et plusieurs autres comme CC1, CC2, CC3, DC3, etc. précisent qu'ils sont capables de déboursier, peu importe, le prix du billet d'entrée pour assister aux spectacles de leurs artistes préférés. « Oui, c'est sûr si ça coûte une fortune, peut-être je vais y aller quand même, mais ça dépend si c'est un bon artiste ou pas » (répondant AC2).

Le répondant AC4 affirme également que c'est le spectacle de l'artiste programmé qui a suscité son intérêt de participer au projet événementiel. « Sois attiré par le show. Moi, mon artiste que j'allais voir je l'avais écouté auparavant à Gatineau donc c'est ce qui m'a poussé à acheter le billet pour aller le voir » (répondant AC4). Donc, la nature des artistes invités encourage les clients à participer aux projets événementiels. « Il y a des artistes que j'aime bien, c'est sûr que ça va m'encourager plus à y aller. Puis, si c'est de bons artistes » (répondant BC1). Cette affirmation est confirmée par le répondant BC3. Dans le même ordre d'idées, certains clients participent aux projets événementiels pour soutenir les artistes d'ici « Il y a eu des artistes québécois qui ne sont pas mal et c'étaient plus les artistes québécois » (répondant BC2).

Donc, la notoriété de l'artiste invité compte beaucoup pour la prise de décision de participer à un projet événementiel chez le client. « Beaucoup de personnes et aussi beaucoup d'artistes. Vous savez, il y a aussi beaucoup la qualité des artistes, s'ils sont connus ou pas » (répondant AC2). Donc, les clients sont ouverts à ces représentations événementielles qui intègrent leur artiste de choix pour profiter de l'ambiance du jour J avec l'ensemble des autres parties prenantes

rassembler autour du projet événementiel formant ainsi le public. La section prochaine aborde le public dans l'organisation des projets événementiels.

5.5.3.4 Le public dans les projets événementiels

La présence du public espéré le jour J du déroulement montre un aspect d'intégration atteinte pour le projet événementiel. Selon les répondants, la participation aux projets événementiels permet de se divertir, de rencontrer d'autres personnes, de communiquer et de vivre de belles expériences sous forme de rendez-vous. « Oui, c'est ça. Tout le monde va chercher un plaisir quelque part ; si ce n'est pas la nourriture, ce sont les manèges » (répondant AC2). Généralement, ils participent avec les proches (familles, amis, collègues, etc.) Pour les répondants, certains aiment participer aux projets événementiels en groupes ou se rencontrer sur le site des activités. « J'avais aussi des amis qui y assistaient. On rencontre des gens (...) Je connais des gens au travail qui demandent, qu'est-ce qui est bien, quelquefois aussi, on allait ensemble » (répondant AC1). Ils sont très passionnés par l'ambiance qui règne le jour J. « Il y a la musique, l'ambiance, les gens sont là pour se divertir, pour se relaxer je pense qu'il y a une bonne ambiance » (répondant BC1). Pour le répondant CC2 « C'est toujours une ambiance festive. » Alors que pour le répondant DC1 « l'ambiance est vraiment dans un concept d'éveil de conscience, donc moi, cet évènement-là représente beaucoup plus un éveil de conscience » (répondant DC1). Il faut noter que chaque projet événementiel a un objectif spécifique. C'est cet objectif qui différencie les projets événementiels et qui permet au public de vivre une expérience exceptionnelle le jour J de la présentation.

La différence avec les autres événements de la ville par exemple comme [nom de l'événement] qui est un événement public qui a vraiment pour objectif le spectacle pour que les gens se détendent alors que l'autre événement ce n'est pas un événement de spectacle, mais un événement de confiance, c'est un événement de sensibilisation (répondant DC1).

En outre, les clients apprécient l'organisation mise en place lors de la tenue des projets événementiels. Ils approuvent la présence des projets événementiels dans la région et expriment leur sentiment d'appartenance à cette communauté qui offre des moments de divertissement intéressant pour la population. « C'est quelque chose de fascinant d'avoir à Gatineau qui est

excellent » (répondant AC3). Cependant, le désir de se rencontrer pendant ces moments de plaisir et de participer ensemble au jour J du projet événementiel n'empêche pas les clients de s'inquiéter de la sécurité et de s'assurer que les choses sont bien organisées.

Les clients espèrent un projet événementiel sécuritaire pour tout le public présent sur le site. « Je dirai qu'il y aura une sécurité plus grande » (répondant AC4). L'aspect de la sécurité sur le site de l'événement est un élément abordé par plusieurs répondants. « Oui, la sécurité est importante. C'est vrai, que les jeux sont importants, mais la sécurité des gens aussi, surtout qu'il s'agit de plusieurs personnes » (répondant AC1). Ainsi, la sécurité devient un enjeu préoccupant de plusieurs parties prenantes ces dernières années. « Puis, je force toujours sur la sécurité parce qu'il y a tellement de monde qui viennent qui sortent, puis les choses, ils vont tellement vite que pour moi oui la sécurité est-elle mon numéro un et en tout temps, puis c'est d'avoir tellement de gens » (répondant AC3). En effet, les clients approuvent inconditionnellement le travail des bénévoles et encouragent les gens à y faire, car cela participe à une bonne expérience. « C'est une belle expérience. Je trouve que tout le monde devrait faire du bénévolat dans sa vie sur ce festival magique. Parce que les bénévoles reviennent chaque année, ils reviennent chaque année parce qu'ils aiment leurs expériences » (répondant CC1).

Les clients proposent également l'intégration de la musique classique et moderne, ainsi que la mise en place des accompagnateurs aux personnes âgées pour leur sécurité et la disponibilité de stationnement à bon prix pour faciliter l'accès aux sites des projets événementiels. « Il ne faut pas tout enterrer parce qu'il y a un côté culturel classique pas ennuyant. Un bel air de musique classique. Je verrai aussi des accompagnateurs pour la sécurité des personnes âgées. Je verrai aussi les stationnements à 20 dollars » (répondant DC3). Pour atteindre ces objectifs qui impliquent tout le public, les parties prenantes clients comptent sur le partenariat entre les différents acteurs pour financer les projets événementiels. La prochaine section présente le partenariat et la collaboration pour les projets événementiels.

5.5.3.5 Le partenariat et la collaboration pour les projets événementiels

Toutes les parties prenantes abordent le partenariat comme un moyen d'intégration efficace pour le financement des projets événementiels. Elles exposent que l'établissement de plusieurs partenariats permettra de disposer des moyens financiers suffisants pour inviter les artistes de

renom dans la programmation des projets événementiels. « Donc les artistes coûtent cher. Mais cela motive les gens à venir parce que ce sont les partenaires qui investissent l'argent, la ville, le gouvernement. Ils reçoivent l'argent pour faire ce festival-là » (répondant CC1). Les répondants sont conscients que l'organisation des projets événementiels demande beaucoup de ressources. Mais, ils ne savent pas tous avec précision ce que cela implique. « J'imagine que ce sont des investisseurs ou des compagnies d'évènement » (répondant BC2).

Pour les clients, les événements sont organisés avec l'appui de plusieurs commanditaires. « Mais je crois aussi qu'il y a des commanditaires aussi » (répondant AC4). Les acteurs savent que les commanditaires octroient les ressources pour l'organisation en contrepartie, ils leur offrent la visibilité sur les supports du projet événementiel. « C'est comme des commanditaires qui en donne, que Gatineau, je pense qu'il en donne peu ou autant, parce que [nom de l'entreprise] en donne beaucoup c'est pour ces événements-là pour avoir aussi leurs noms publiés, etc., sauf je veux dire, c'est un gain des deux côtés » (répondant AC3). Ils précisent que l'appui peut être sous forme financière et provenir des compagnies et du gouvernement. « Je pense qu'il y a des compagnies qui aident, les gens aussi. (...) Je pense qu'ils se font de l'argent au *finish*. Des compagnies les aident aussi. Je crois que le gouvernement doit être impliqué aussi » (répondant AC1).

Ils indiquent également la collaboration de la ville dans l'accomplissement des projets événementiels en ce qui concerne la délivrance des permis liés à l'organisation. « Je pense que ça doit s'arranger avec la ville. C'est sûr que pour les manèges ils doivent avoir de permis. C'est sûr qu'ils doivent payer, ils doivent louer sûrement leurs terrains pour mettre leurs manèges » (répondant AC2). Toutefois, l'avènement de la COVID-19 a engendré d'autres réalités qui imposent l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication à tous les niveaux de la mise en œuvre des projets événementiels. La section prochaine présente l'accession de la COVID-19 et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

5.5.3.6 COVID-19 et l'intégration des nouvelles technologies

La pandémie de COVID-19 a provoqué l'annulation des projets événementiels de l'époque conduisant à une intégration inattendue des nouvelles technologies de l'information et de la

communication pour la survie des activités de l'industrie. En effet, toutes les parties prenantes clients reconnaissent que la pandémie (COVID-19) a eu un effet considérable sur les événements. « D'après moi, tout le monde est mal parti (...) mais pour tous les événements, je dirai que tout le monde est affecté pareillement » (répondant AC4).

Tout d'abord, les projets événementiels programmés ont été annulés puis les clients participants sont contraints de suivre les événements en ligne, car tout est passé en mode virtuel. « Toutefois, je crois qu'il y a beaucoup d'événements qui se passent en ligne, surtout des spectacles en ligne. Mais je ne suis pas sûr s'il y a des activités puisque moi, je reste plus à la maison et j'attends de regarder des spectacles en ligne » (répondant AC1). Étant donné que tous étaient passés au ralenti. Parce que les salles de spectacles étant complètement fermées parce que le domaine de l'événementiel ne constitue pas un service essentiel selon les consignes de la santé publique. Donc, il devient indispensable de s'orienter vers les rencontres virtuelles pour s'ajuster avec la nouvelle façon de présenter les projets événementiels. Ainsi, les rencontres virtuelles se sont installées dans un temps record et par la suite la réalisation des projets événementiels en mode hybride a gagné le terrain. « La version virtuelle pour certains événements à grande échelle (...) Quand on dit hybride ça prend les deux, présentiel et virtuel. Je pense que dorénavant, la version virtuelle aura son mot à dire. Mais, je pense que les deux vont coexister » (répondant DC2).

Cependant, les parties prenantes clients préfèrent les activités en présentiel pour favoriser la communication entre les individus, car certains répondants se soucient des habiletés des personnes qui ne maîtrisent pas encore les outils technologiques comme les personnes de troisième âge. « Moi, je crois que c'est important de voir les gens, de pouvoir communiquer avec les gens. Il y a beaucoup de personnes plus âgées qui ne connaissent pas encore beaucoup sur l'internet. Moi, mes parents ne connaissent pas Zoom » (répondant AC1). Dans le même ordre d'idées, les répondants estiment que la participation à l'événement en ligne est une alternative, car elle ne remplace pas la présence physique sur le site de l'événement. « C'est sûr, il y en a qui peuvent se faire sur internet via la caméra, mais ça ne doit pas rapporter autant que quand on se voit sur place avec l'ambiance et tout. Il y a une différence entre là-bas et puis être devant ton ordinateur ou ta télé ou peu importe pour regarder l'événement » (répondant AC2).

Les répondants mettent l'accent sur la différence qui existe entre suivre l'événement en ligne que d'y assister en personne. « C'est sûr que les deux c'est bon. Mais pour moi, je pense que le contact humain, tel qu'on le faisait, est mieux. Moi, je crois que c'est important de voir les gens, de pouvoir communiquer avec les gens » (répondant AC1). Cependant, le répondant AC4 ne trouve aucun inconvénient pour rester en mode virtuel, mais suggère davantage des projets événementiels présentiels. « Moi je dirai qu'on peut tout à fait passer virtuellement sans problème. Peut-être plus en présentiel, ça peut être une bonne chose » (répondant AC4). Il préfère que les choses se replacent comme dans le passé avant de retourner dans les salles de spectacles. « Non pas nécessairement, j'attendrais que tout redevienne comme avant. Mais c'est sûr que s'il y a au moins une grande quantité de personnes présentes, c'est sûr que j'irai. Mais si c'est dans une grande salle au complet je pense que je vais attendre un peu » (répondant AC4). Sa position rejoint le répondant AC3 qui indique qu'il n'aura pas de précipitation pour retourner à l'événement présentiel, donc il a intérêt de se contenter sur la participation virtuelle. « Pour moi je vais être honnête avec vous, ça ne sera pas physique si vite que ça, donc voilà je vais prendre du recul puis peut-être je vais le regarder sur l'ordinateur ; peut-être que oui peut-être que non, peut-être je vais juste entendre les commentaires des gens » (répondant AC3).

Pour le répondant DC1 et plusieurs autres répondants, tout rentrera dans l'ordre et les projets événementiels seront plus organisés en mode présentielle avec un développement adéquat des habiletés pour offrir les projets événementiels virtuels selon les besoins. « Moi je pense que quand la COVID-19 sera terminée on va continuer d'organiser les événements présentiels, mais aussi puisqu'on a développé cette capacité, puis qu'on a développé une nouvelle approche des événements virtuels qui fonctionne à merveille » (répondant DC1).

5.6 Conclusion

Les données collectées auprès des personnes interviewées dans les projets événementiels sélectionnés révèlent plusieurs éléments convergents qui caractérisent la tenue du jour J du projet événementiel, dont l'intégration de toutes les parties prenantes autour d'une programmation qui suscite l'intérêt des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre. Cette programmation oriente les gestionnaires à sélectionner et intégrer les principales parties prenantes de leur projet événementiel. Donc, la programmation permet aux gestionnaires de déterminer l'importance de chaque partie prenante afin de les intégrer dans l'écosystème de la mise en œuvre du projet événementiel pour assurer le bon déroulement des activités le jour J. Or, toutes les parties prenantes principales sont indispensables pour la mise en œuvre des projets événementiels puis leur intégration est prioritaire pour l'accomplissement. Alors, comment les gestionnaires les intègrent-ils? Les données recueillies sur le terrain auprès des parties prenantes principales révèlent cinq éléments mentionnés par les personnes interviewées : les artistes pour les projets événementiels, la présentation du projet événementiel, le public des projets événementiels, le partenariat établi lors des projets événementiels et les nouvelles technologies de l'information et de la communication utilisées au sein des projets événementiels. Ces cinq éléments essentiels dans la mise en œuvre des projets événementiels correspondent aux codes développés dans le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et son extension Boltanski et Chiapello (2011). Ainsi, le cadre théorique de la justification des économies de la grandeur est retenu pour analyser les données de cette thèse dans le prochain chapitre.

Chapitre 6

Analyse des données

La présente section aborde l'analyse des données de cette thèse. Tout d'abord, rappelons que la question spécifique de cette recherche est de comprendre comment les gestionnaires intègrent les parties prenantes principales dans les projets événementiels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19: cas de l'Outaouais. Plus précisément, quatre projets événementiels nommés respectivement A, B, C et D ont été sélectionnés et trois parties prenantes principales sont interviewées dont les gestionnaires des projets événementiels : A (AG1 - AG2 - AG3), B (BG1- BG2 - BG3), C (CG1 - CG2 - CG3); D (DG1 - DG2 - DG3); les prestataires de contenu : A (AP1 - AP2 - AP3), B (BP1- BP2 - BP3), C (CP1 - CP2 - CP3); D (DP1 - DP2 - DP3); les clients : A (AC1 - AC2 - AC3 – AC4), B (BC1- BC2 - BC3 - BC4), C (CC1 - CC2 - CC3 – CC4); D (DC1 - DC2 – DC3 - DC4). Rappelons également que les résultats ont été présentés par parties prenantes.

6.1 Stratégie de présentation des résultats de l'analyse des données

Rappelons maintenant que le logiciel NVIVO est l'outil principal utilisé dans cette étude pour les différentes analyses et interprétations. Grâce au logiciel NVIVO, les données collectées sur le terrain et codées avec tous les sept mondes communs, les treize catégories et tous les codes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) sont organisées et exposées pour créer des matrices et réseaux. Ces matrices et réseaux sont présentés sous forme de tableau ou de graphique pour l'affichage visuel des résultats de l'analyse des données.

Après avoir identifié clairement les éléments de données qui regroupent les projets événementiels et les parties prenantes correspondantes, le chercheur dispose de plusieurs moyens pour présenter les résultats de son étude. Alors, il peut représenter les résultats de ses observations par les matrices, les réseaux, les graphiques, les mosaïques ou la description narrative pour communiquer ses résultats de recherche (Miles et al., 2020). Miles et ses collègues encouragent la présentation des données à travers des matrices, des réseaux et graphiques pour rendre les données visuelles systématiquement et favoriser une analyse concise et compréhensible pour l'ensemble des lecteurs. Ces auteurs indiquent également que chaque projet

est unique, donc, le chercheur qualitatif doit adapter l'affichage visuel qui correspond à son projet ou en inventer de nouvelles, car « il existe peu de configurations de données connues et convenues parmi les chercheurs qualitatifs » (Miles et al., 2020, p. p. 104). Les résultats de cette recherche sont présentés en mobilisant différentes matrices et réseaux d'analyse des données qualitatives proposées par Miles et al. (2020). Ainsi, l'interprétation des matrices et des réseaux devra se baser davantage sur l'objectif de l'étude et le cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011).

6.2 Résultats des matrices à condenser

La méta-matrice partiellement commandée a été mobilisée pour présenter les résultats de cette recherche, car elle consiste à afficher les données condensées pertinentes de chacun des cas dans un tableau de format standard sous forme de ligne et colonne afin de les rendre comparables avec des codes communs (Miles et al., 2020). Dans la présentation de la méta-matrice partiellement commandée de cette étude, chaque partie prenante interviewée est présentée comme un cas pour afficher les données condensées pertinentes à tous les répondants et le projet événementiel auquel ils sont intégrés.

Avant de réaliser la méta-matrice partiellement commandée, il a été question d'identifier au préalable les codes communs pertinents qui correspondent aux données recueillies auprès des 40 personnes interviewées lors des entrevues. Ces codes se démarquent des autres par rapport à leur présence dans les réponses des répondants, leurs récurrences, leurs scores et elles sont perceptibles par observation du tableau de données codées dans Nvivo. Donc, les propos recueillis auprès des personnes interviewées laissent apparaître ces codes ou permettent de comprendre la présence de ces codes dans les réponses.

Ainsi, les codes ayant les scores plus élevés selon le codage effectué avec le logiciel Nvivo sont sélectionnés dans cette étude. Également, ces codes sélectionnés sont en lien avec la question de recherche et le cadre conceptuel retenu pour cette thèse. Donc, les cinq premiers codes identifiés dans cette étude sont sélectionnés dans l'objectif de rendre la **matrice moins dense et plus claire pour la compréhension** (Miles et al., 2020). Les cinq codes proviennent du cadre conceptuel de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) et

sont abordés par toutes les personnes interviewées sur le terrain. Ces cinq codes ayant les scores les plus élevés après codification sont des mots-clés mentionnés dans les marges de l'ouvrage de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et le nouvel esprit du capitalisme de Boltanski et Chiapello (2011). Les cinq codes sont : artiste, la présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles. Ils sont respectivement nommés par les lettres A, B, C, D et E dans la présente thèse et sont associés à des catégories élaborées par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011). Ces codes seront abordés avec la catégorie et le monde dans lequel ils sont intégrés selon la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et son extension Boltanski et Chiapello (2011).

6.2.1 Artiste A - Répertoire des sujets

Artiste : C'est le dixième code de la grille d'analyse des mondes communs (catégorie) : **répertoire des sujets du monde de l'inspiration** (dans la marge de la page 201 de Boltanski et Thévenot, 1991).

Boltanski et Thévenot (1991) ont dressé, une liste qui représente les personnes, les titres de personnalité, les choses, ou les êtres qui font l'action dans chaque monde. Ces êtres sont indispensables pour l'accomplissement des actes qui révèlent la présence d'un monde. Le répertoire des sujets permet d'identifier l'état de grandeur des personnes permettant de savoir s'il s'agit d'un être grand ou petit en fonction des caractéristiques de l'action évoquée dans le monde qu'il incarne. Le monde de l'inspiration ayant pour catégorie répertoire des sujets et code artiste sera retenu pour comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels dans cette thèse.

6.2.2 Public (grand) B - Principe supérieur commun

Public (grand) : C'est le troisième code de la grille d'analyse des mondes communs (catégorie) : **Principe supérieur commun du monde de l'opinion** (dans la marge de la page 223 de Boltanski et Thévenot, 1991).

Pour Boltanski et Thévenot (1991), le principe supérieur commun accorde une équivalence entre les êtres de la société. Il qualifie les choses à une hauteur égale et octroie la même considération nécessaire aux sujets qu'aux objets dans la réalité des faits et au sommet des attentes. Donc, le

principe supérieur commun reconnaît que les personnes sont les mêmes de telle façon qu'aucun individu n'est perçu plus important que l'autre dans la société. Il est ainsi évoqué en dernier recours par les personnes pour faire valoir leur position dans les faits. Cette catégorie est essentielle pour la compréhension des résultats de cette étude par ce qu'elle permet d'une part, de mettre toutes les parties prenantes au même niveau sans accorder une grandeur spéciale ou une supériorité entre les différents acteurs impliqués dans les projets événementiels de la région. D'autre part, c'est une solution de dernier ressort dont les personnes s'en servent pour exprimer leur point de vue en situation de désaccord. Ainsi, le monde de l'opinion auquel est rattaché le principe supérieur commun - public (grand) est retenu pour l'étude de l'intégration des parties prenantes principales des projets événementiels de cette thèse.

6.2.3 La présentation de l'événement C - Épreuve modèle

La présentation de l'événement : C'est le premier code de la grille d'analyse des mondes communs (catégorie) : **Épreuve modèle du monde de l'opinion** (dans la marge de la page 228 de Boltanski et Thévenot, 1991). La présentation de l'événement mentionnée par Boltanski et Thévenot (1991) dans la marge de la page 228 de l'œuvre de la justification est considérée comme **la présentation d'un projet événementiel** pour donner un sens plus large et cadrer au concept de l'événement.

Boltanski et Thévenot (1991) considèrent l'épreuve modèle comme le grand moment qui expose une situation remplie d'incertitude dont l'engagement avec les moyens appropriés est nécessaire. Donc, c'est la situation qui représente l'élément primordial dans le cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991), car elle permet de repérer et de comprendre les acteurs impliqués ainsi que les objets qui sont associés à leur action dans la logique de la justification. Donc, l'épreuve modèle - la présentation de l'événement de Boltanski et Thévenot (1991) représente dans cette thèse la situation qui caractérise la présentation du projet événementiel. Ainsi, l'épreuve modèle - la présentation de l'événement (présentation du projet événementiel) du monde de l'opinion est retenue comme le centre de la situation pour comprendre les tensions possibles liées à l'intégration des parties prenantes principales.

6.2.4 Partenariat D et Technologies nouvelles E – Répertoire des objets et des dispositifs

Partenariat : C'est le cinquième code de la grille d'analyse des mondes communs (catégorie) : **Répertoire des objets et des dispositifs du monde des projets** (dans la marge de la page 191 Boltanski et Chiapello, 2011).

Technologies nouvelles : C'est le deuxième code de la grille d'analyse des mondes communs (catégorie) : **Répertoire des objets et des dispositifs du monde des projets** (dans la marge de la page 191 Boltanski et Chiapello 2011). Le terme : les technologies nouvelles employées par Boltanski et Chiapello (2011) dans la marge de la page 191 de l'ouvrage, le nouvel esprit du capitalisme peut être utilisé comme les nouvelles technologies dans cette thèse pour simplifier l'usage du concept.

Selon Boltanski et Thévenot (1991), le répertoire des objets et des dispositifs est constitué d'équipements, d'appareils, d'outils ou autres choses utilisés par les sujets dans des situations pour exprimer la grandeur des personnes. Les objets et dispositifs sont utiles pour chaque monde et essentiels pour appréhender une situation. Ils peuvent être de nature matérielle et perceptible ou immatérielle avec un caractère intangible et intimement lié à une personne. Le partenariat et les technologies nouvelles sont deux codes appartenant au même monde des projets et à la catégorie répertoire des objets et des dispositifs. Ils représentent dans cette thèse les objets et dispositifs utilisés par les acteurs pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels. Donc, le monde des projets de Boltanski et Chiapello (2011) qui inclut le répertoire des objets et des dispositifs des deux codes partenariat et technologies nouvelles identifiés dans les résultats sont retenus pour comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels de cette thèse.

Le tableau 11 présente la configuration des mondes et leur score ainsi que les catégories des cinq codes sélectionnés et leur score d'importance dans les résultats de l'étude.

Tableau 11 : Configuration des mondes, scores et catégories des cinq codes et leur importance

Mondes	Scores	Catégories	Codes	Scores
Monde de l'inspiration	1257	Répertoire des sujets	Artiste	471
Monde de l'opinion	1568	Épreuve modèle	La présentation de l'événement	409
Monde de l'opinion	1568	Principe supérieur commun	Public	384
Monde des projets	1557	Répertoire des objets et des dispositifs	Partenariat	367
Monde des projets	1557	Répertoire des objets et des dispositifs	Technologies nouvelles	322

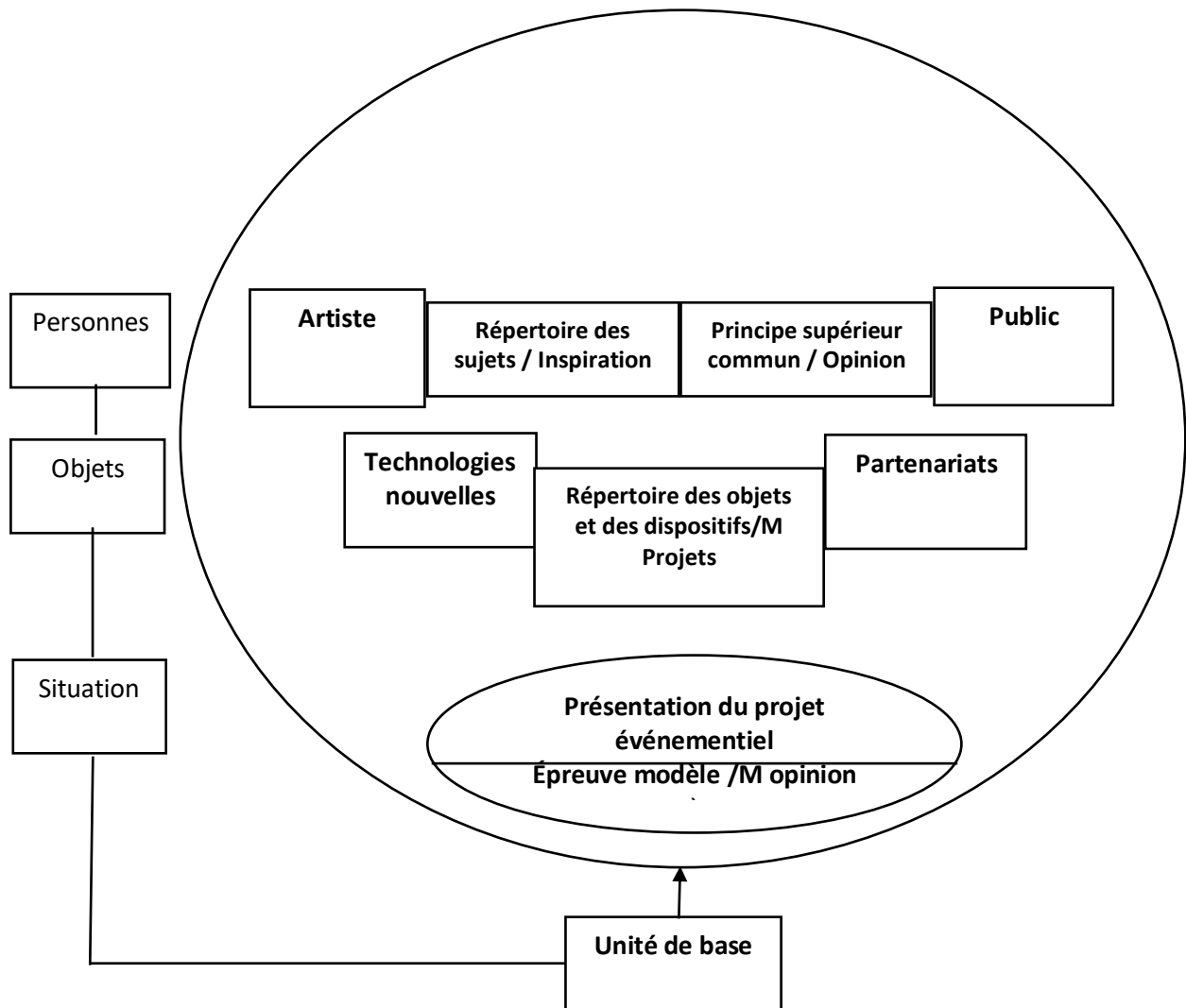
Ce tableau affiche que le monde de l'inspiration a le score de codes total le plus bas, mais son code enfant intitulé artiste détient le score le plus haut parmi tous les codes enfants des autres mondes. Les résultats de l'étude montrent les codes : la présentation de l'événement et public appartiennent au même monde de l'opinion. De plus, la présentation de l'événement est au deuxième rang avec un score plus élevé que public qui vient en troisième position. Également les deux codes : partenariat et technologie nouvelle appartiennent au même monde des projets et sont de la même catégorie qui est le répertoire des objets et des dispositifs. Cependant, le partenariat a un score plus élevé et se retrouve au quatrième rang suivi du code technologies nouvelles en cinquième position.

6.2.5 Analyse de l'unité de base des catégories associées aux principaux codes

Les catégories associées aux principaux codes identifiés dans cette recherche permettent de déterminer l'unité de base de l'intégration des parties prenantes des projets événementiels hors métropoles abordés dans cette étude. Tel que mentionné par Jacquemain (2001, p.4), l'unité de base de la théorie de Boltanski « n'est pas l'acteur mais la situation : ce sont les contraintes de la situation qui vont permettre de décrire et de comprendre les logiques argumentatives déployées par les acteurs. » Or, la situation évoquée dans la thèse est la présentation du projet événementiel (épreuve modèle). Ainsi, les contraintes et les atouts liés à la présentation du projet événementiel

permettront de comprendre l'intégration des principales parties prenantes. De plus, Jacquemain (2001, p.4) indique que « l'unité de base est donc un ensemble de personnes et d'objets reliés au sein d'une situation. » Alors, l'ensemble des personnes et objets mis en place pour la présentation du projet événementiel constitue l'unité de base de cette thèse. Ici, les personnes sont constituées d'artiste (répertoire des sujets) et le grand public (principe supérieur commun). Les objets regroupent les technologies nouvelles et partenariats (répertoire des objets et des dispositifs). Dans cette thèse, la présentation de l'événement (présentation du projet événementiel) de la catégorie épreuve modèle du monde de l'opinion est la base de la situation pour comprendre le sens des tensions associées à l'intégration des parties prenantes principales. La figure 6 présente l'unité de base de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels de la région de l'Outaouais.

Figure 6 : Unité de base de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels de la région de l'Outaouais



6.2.6 Écart du modèle anticipé de l'analyse des données - formule d'investissement

Selon le modèle anticipé de l'analyse des données proposé avant d'aller sur le terrain, la formule d'investissement fait partie des trois catégories prédéterminées pour l'étude. Il s'agit du principe

supérieur commun, la formule d'investissement et l'épreuve modèle. Cette catégorie a une considération majeure pour l'équilibre des choses à l'état de grand et de petit, car elle accorde au grand, la grandeur qu'il mérite, suivi du sacrifice associé à son état (Boltanski et Thévenot, 1991). Pour les auteurs, la formule d'investissement accorde la dignité à chaque personne selon son état de grandeur. La formule d'investissement n'est pas ressortie parmi les catégories les plus importantes et dominantes des résultats de l'étude, ce qui révèle certainement que les parties prenantes principales ne sont pas encore entièrement en mode d'investissement pour la résolution de tension pour atteindre l'état supérieur (Boltanski et Thévenot, 1991). Cependant, le répertoire des sujets et le répertoire des objets et des dispositifs sont identifiés parmi les catégories dominant pour montrer l'importance des sujets et des outils utiles pour l'intégration des parties prenantes principales des projets événementiels.

6.2.7 Matrice de l'intégration des parties prenantes principales

Cette section présentera la matrice de l'intégration des parties prenantes principales. Ainsi, le tableau 12 est intitulé matrice de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels (cas de la région de l'Outaouais). Ce tableau illustre les résultats de la méta-matrice partiellement commandée réalisée avec le logiciel NVIVO. Les lignes du tableau présentent les quarante (40) répondants interviewés sur le terrain d'étude et les colonnes indiquent les cinq premiers codes (artiste - A, la présentation de l'événement - B, public - C, partenariat - D, et technologies nouvelles - E) ressortis dans les résultats et correspondants au cadre conceptuel de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que Boltanski et Chiapello (2011). Cette matrice est utilisée pour présenter les résultats de l'étude.

La notation AG1-A signifie pour le projet événementiel A, le gestionnaire (G1) accorde une importance majeure au volet artiste (A) dans l'intégration des parties prenantes principales. Par exemple, l'affichage BP3-C signifie que dans le projet événementiel B, le prestataire de contenu (P3) évoque la pertinence du volet public (C) pour l'intégration des parties prenantes principales. Ainsi, CC4-D signifie que les données recueillies sur le projet événementiel C auprès du client (C4) indiquent la nécessité du partenariat (D) pour l'intégration des parties prenantes principales, et ainsi de suite. Ce type d'affichage est appliqué à chacun des 40 répondants de l'étude pour visualiser la présence et la récurrence de ces codes dans les résultats de la recherche.

Tableau 12 : Matrice de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels (cas de la région de l'Outaouais)

Répondants	Artiste A	La présentation de l'événement B	Public C	Partenariat D	Technologies nouvelles E
AG1	AG1-A	AG1-B	AG1-C	AG1-D	AG1-E
AG2	AG2-A	AG2-B	AG2-C	AG2-D	AG2-E
AG3	AG3-A	AG3-B	AG3-C	AG3-D	AG3-E
BG1	BG1-A	BG1-B	BG1-C	BG1-D	BG1-E
BG2	BG2-A	BG2-B	BG2-C	BG2-D	BG2-E
BG3	BG3-A	BG3-B	BG3-C	BG3-D	BG3-E
CG1	CG1-A	CG1-B	CG1-C	CG1-D	CG1-E
CG2	CG2-A	CG2-B	CG2-C	CG2-D	CG2-E
CG3	CG3-A	CG3-B	CG3-C	CG3-D	CG3-E
DG1	DG1-A	DG1-B	DG1-C	DG1-D	DG1-E
DG2	DG2-A	DG2-B	DG2-C	DG2-D	DG2-E
DG3	DG3-A	DG3-B	DG3-C	DG3-D	DG3-E
AP1	AP1-A	AP1-B	AP1-C	AP1-D	AP1-E
AP2	AP2-A	AP2-B	AP2-C	AP2-D	AP2-E
AP3	AP3-A	AP3-B	AP3-C	AP3-D	AP3-E
BP1	BP1-A	BP1-B	BP1-C	BP1-D	BP1-E
BP2	BP2-A	BP2-B	BP2-C	BP2-D	BP2-E

BP3	BP3-A	BP3-B	BP3-C	BP3-D	BP3-E
CP1	CP1-A	CP1-B	CP1-C	CP1-D	CP1-E
CP2	CP2-A	CP2-B	CP2-C	CP2-D	CP2-E
CP3	CP3-A	CP3-B	CP3-C	CP3-D	CP3-E
DP1	DP1-A	DP1-B	DP1-C	DP1-D	DP1-E
DP2	DP2-A	DP2-B	DP2-C	DP2-D	DP2-E
DP3	DP3-A	DP3-B	DP3-C	DP3-D	DP3-E
AC1	AC1-A	AC1-B	AC1-C	AC1-D	AC1-E
AC2	AC2-A	AC2-B	AC2-C	AC2-D	AC2-E
AC3	AC3-A	AC3-B	AC3-C	AC3-D	AC3-E
AC4	AC4-A	AC4-B	AC4-C	AC4-D	AC4-E
BC1	BC1-A	BC1-B	BC1-C	BC1-D	BC1-E
BC2	BC2-A	BC2-B	BC2-C	BC2-D	BC2-E
BC3	BC3-A	BC3-B	BC3-C	BC3-D	BC3-E
BC4	BC4-A	BC4-B	BC4-C	BC4-D	BC4-E
CC1	CC1-A	CC1-B	CC1-C	CC1-D	CC1-E
CC2	CC2-A	CC2-B	CC2-C	CC2-D	CC2-E
CC3	CC3-A	CC3-B	CC3-C	CC3-D	CC3-E
CC4	CC4-A	CC4-B	CC4-C	CC4-D	CC4-E
DC1	DC1-A	DC1-B	DC1-C	DC1-D	DC1-E
DC2	DC2-A	DC2-B	DC2-C	DC2-D	DC2-E
DC3	DC3-A	DC3-B	DC3-C	DC3-D	DC3-E
DC4	DC4-A	DC4-B	DC4-C	DC4-D	DC4-E

L'observation globale des résultats de la matrice de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels (cas de la région de l'Outaouais) montre que l'ensemble des personnes interviewées ont abordé les cinq codes (artiste - A, la présentation de l'événement - B, public - C, partenariat - D, et technologies nouvelles - E). Ce qui stipule que ces codes sont pertinents à cette étude. Ils sont donc indispensables pour l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. Cependant, certaines cellules contiennent moins de données sur certains codes que d'autres. C'est-à-dire que la fréquence est plus élevée chez certains répondants par rapport à d'autres. Il faut noter également que certains participants ont des cellules ayant une fréquence de réponse très élevée pour certains codes, mais disposent d'un score de réponse très minime pour d'autres codes. Ce qui montre que ces derniers codes ont moins d'importance pour ces personnes et pourraient engendrer des tensions ou des besoins d'éléments spécifiques communs susceptibles d'affecter l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels. Donc, cet affichage donne un aperçu global qui permet de visualiser et de comprendre notre question principale de recherche. Cette matrice affiche les éléments nécessaires pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels plutôt que raconter pour faciliter l'analyse visuelle des codes (Miles et al., 2020).

Ce résultat de la thèse affiché par la matrice à condenser du tableau 12 montre qu'on peut comprendre l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels à travers les cinq codes (artiste, la présentation de l'événement, public, partenariat, et technologies nouvelles) provenant des catégories distinctes. Donc, c'est possible de comprendre l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels par l'incorporation et la fusion d'un répertoire adéquat d'artistes avec des dispositifs de partenariat et l'usage des technologies nouvelles pour assurer la présentation du projet événementiel à un public disponible ayant un objectif commun. Ce qui laisse entrevoir au sein des parties prenantes l'identification commune des caractéristiques des mondes comme l'accès à l'artiste idéal et le public adéquat avec le partenariat et les technologies nouvelles adaptés pour la présentation du projet événementiel. Cette identification commune s'écarte des tensions et compromis traditionnels pour se présenter sous forme de référents communs qui peuvent se comprendre avec les mondes de l'inspiration et de l'opinion de

Boltanski et Thévenot (1991) et le monde des projets de Boltanski et Chiapello (2011). Donc, les cinq codes dominants évoqués par les répondants seront développés dans leur monde respectif du cadre de la justification pour comprendre « comment les gestionnaires intègrent les parties prenantes principales dans les projets événementiels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19 ».

6.3 Association des mondes dominants aux codes

La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) est un ancrage suffisamment établi dans l'étude des tensions (Bérubé & Gauthier, 2017; Bérubé & Demers, 2019; Jacquemain, 2001; van Bommel, 2014). Cette théorie expose les systèmes de valeurs se rapportant à chaque monde à travers les catégories et les codes. Les catégories les plus pertinentes à cette étude ont été abordées dans les sections précédentes. Donc, les mondes dominants seront associés aux cinq codes dominants des résultats de l'étude pour comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels.

Il est important de souligner à ce stade que les répondants de cette étude ont abordé les cinq codes avec véhémence et assurance pour un score supérieur à l'ensemble des données. Il faut également révéler que l'analyse montre que les réponses des parties prenantes de l'étude se rejoignent autour de certaines caractéristiques des mondes qui sont des référents communs permettant l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels. C'est-à-dire que la majorité des propos recueillie auprès des personnes interviewées font référence à des codes communs attachés à certains mondes qui permettent l'intégration de tous les acteurs impliqués dans les projets événementiels. Ils ont abordé plusieurs autres codes permettant de comprendre que tous les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que Boltanski et Chiapello, (2011) sont présents. Donc, les prochaines sections présentent les mondes dominants avec les codes dominants et les autres codes évoqués dans chacun des mondes qui permettent de comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels.

6.3.1 Monde de l'inspiration – Artiste

Toutes les parties prenantes principales interviewées dans les projets événementiels sélectionnés invoquent le monde de l'inspiration. Pour l'intégration des parties prenantes, les répondants

invoquent le volet artiste qui est un code correspondant au monde de l'inspiration. Artiste relève du répertoire des sujets et incarne « la grandeur inspirée, » (Boltanski et Thévenot, 1991. P 202) puis cette grandeur est généralement assurée par leur compréhension accordée aux autres à travers leur particularité individuelle. Selon Boltanski et Thévenot (1991), les artistes symbolisent la valeur artistique originale par leur personnalité acquise pour leur art et appréciée pour la singularité de leurs œuvres. Le code artiste est évoqué dans différents aspects qui méritent d'être élucidés dans le monde de l'inspiration afin de mieux comprendre l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels étudiés.

Les gestionnaires abordent ce code dans leurs propos dans différents contextes « on attire plusieurs artistes de partout sur la planète » (répondant AG3). « Il y a des spectacles sur scène avec des artistes musiciens ou juste des artistes humoristes » (répondant CG3). « Donc, on essaie de contacter les artistes » (répondant DG1). « En tant qu'artiste, donc elle fait partie des parties prenantes de l'événement » (répondant DG2). Le code artiste est particulièrement employé avec d'autres codes du monde de l'inspiration comme le montrent les deux paragraphes ci-dessous.

La valeur universelle de la singularité est un code du rapport de grandeur dans le monde de l'inspiration. Pour l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels étudiés, les gestionnaires évoquent la singularité des artistes et des spectacles qui montre la présence de certaines catégories d'artistes qui contribuent à la mise en œuvre des projets événementiels comme l'indique la réponse des citations suivantes. « Des artistes, que ce soient des chanteurs, des DJ, des humoristes, des conférenciers, peu importe (...) chaque discipline est unique, chaque artiste est unique » (répondant AG3). « C'est de la musique québécoise, c'est de la musique de l'Outaouais (...) ce sont des artistes de l'Outaouais qui offrent un spectacle unique » (répondant BG3).

La recherche est un code de la relation naturelle entre les êtres dans le monde de l'inspiration. Donc, les gestionnaires abordent la recherche et le choix des artistes principaux. Ils commencent très tôt la recherche d'artistes dont la singularité apporte un plus au projet événementiel pour faire le bon choix dans le temps. « La recherche pour un festival de personnes, d'artistes, des gens qui vont être sur scène, ce sont les musiciens, ce sont les artistes » (répondant AG3). « Moi, je suis en magasinage des artistes principaux à partir de l'automne » (répondant AG1). « On

prend, on n'a pas le choix. Il faut choisir des artistes et après ça, trouver du financement alors que des artistes partent très vite » (répondant CG1).

Les gestionnaires évoquent la reconnaissance du rôle des artistes par rapport à leur contribution à la mise en place du projet événementiel. Ce rôle qui permet de déterminer la contribution exacte des artistes à intégrer dans leur projet événementiel. « Des artistes aussi, ils ont un rôle à jouer, effectivement, mais ce rôle-là, ils vont le jouer » (répondant BG2). « La contribution est plus ou moins généreuse selon les artistes, selon les périodes (...) J'ai envie de mentionner les artistes. Ce sont eux qui génèrent des revenus autonomes » (répondant AG1). « Mais à la fin, l'artiste lui-même sait ce qu'il doit me produire » (répondant DG1). Ils parlent également de la variété de spectacles avec les types d'artistes pour susciter l'intérêt d'un grand nombre de personnes. « Mais on a aussi des artistes qui viennent de Montréal. Et l'idée, c'est vraiment d'avoir une variété de spectacles que ce soient des spectacles de danse (...) pour la belle époque (répondant BG1). « La direction artistique du spectacle (...) ça peut varier ; on a vu des plus petites équipes de deux ou trois à qui on fournissait de l'aide jusqu'à des équipes de six, sept parfois » (répondant AG3).

De plus, les gestionnaires mentionnent le moment d'aborder les artistes pour la préparation afin d'effectuer la programmation qui permet à toutes les parties prenantes d'être intégrées pour assurer leur rôle dans le projet événementiel. « On n'a pas encore fini parce que maintenant c'est le moment d'aborder les artistes pour voir, est ce que ça marche? » (Répondant BG2). « Mais dépendamment de qui, c'est comme moi, quand je prends un artiste, je lui ai dit ok, chanter là, c'est toi qui le fais. Je donne des spécificités » (répondant DG1). « Mais si on prend le cas, oui, des artistes (...) Il y a un aspect de type de préparation, puis un horaire à suivre, c'est certain » (répondant AG3).

Les prestataires de contenu de l'étude abordent l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels comme la compréhension de la réalité de l'autre pour la diffusion de l'art. Cette compréhension des artistes rejoint Boltanski et Thévenot (1991, p. 202), car « les artistes, qui incarnent aujourd'hui souvent la grandeur inspirée, sont grands parce qu'ils comprennent les autres dans la singularité d'un nom propre ». Donc, les répondants mettent en avant leur compréhension de l'autre dans la mise en œuvre des projets événementiels. « Je comprends la

réalité de l'autre. Il faut être empathique et le développer avec des connaissances. De plus, ça me permet de mieux véhiculer mon art » (répondant AP1). « Par exemple (nom de l'artiste) qui est rappeur (...), on se comprend. Il est un peu dans la même réalité que moi » (répondant CP2).

Il y a quelqu'un qui est censé être à proximité pour pouvoir nous aider, répondre à nos questions, mais il n'y a personne. Qu'est-ce que je fais ? Est-ce que je me frustre et je commence à crier sur tout le monde ? Non, je ne peux pas faire ça. Je me dois aussi de comprendre que je ne sais pas ce qui se passe en arrière-scène. Ils ont un gros truc à monter. Tu ne sais pas quel problème les gars ont eu aujourd'hui (répondant CP2).

Beaucoup d'artistes utilisent cette compréhension de l'autre lors des projets événementiels pour donner de l'espoir et la joie du moment. « Il y a beaucoup d'artistes qui ont fait ça et du coup, j'ai utilisé ce moment pour donner de l'espoir aux gens, donner la joie » (répondant AP1). « Je ne suis pas celui qui va plutôt se cacher dans sa loge (...) Et puis ma vie, vraiment. Je suis toujours positif (...) quand tu arrives au jour J, c'est comme le point culminant (...) Là, on a hâte que les gens arrivent et on a hâte de monter sur scène, juste de vivre le moment » (répondant BP2).

Les prestataires de contenu sont attachés à la sélection d'artistes complémentaires. Ce qui rappelle le code « l'alchimie des rencontres imprévues » (Boltanski et Thévenot 1991 p.203) dans la relation naturelle entre les êtres. Propre au monde de l'inspiration, l'alchimie des rencontres dans ce cas révèle de la part des artistes, le besoin d'être sélectionné avec d'autres artistes complémentaires dans leur genre qui partagent la scène et apportent une touche additionnelle au spectacle du projet événementiel. Donc, ces artistes sont ouverts à la rencontre d'autres artistes sélectionnés par les organisateurs pour donner le spectacle sur la même scène. « Je mets les artistes de l'avant. Normalement, on a 3, 4 artistes qui vont performer. Puis moi-même, après je viens performer » (répondant BP2). « On va fonctionner avec les différents artistes (...) si on fait une belle sélection d'artistes, il faut que l'un complète l'autre » (répondant BP1). « La région, les artistes, la scène musicale se partagent » (répondant CP2).

Dans le même ordre d'idées, la singularité de l'univers d'artiste pour jouer un rôle dans le projet événementiel est aussi avancée par les répondants, ce qui suggère la présence du monde de l'inspiration. « Mon univers musical est très éclectique et c'est ce qui me singularise à 100%

d'autres artistes (...) si on arrive à rentrer dans l'univers de l'artiste, le plaisir de faire passer des artistes, je pense que c'est ça qui fait une belle soirée » (répondant BP2). « On les appelle artistes parce qu'on les relie plus au niveau culturel (...) C'est plus général et ça inclut autant le volet populaire (...) ils ont eux aussi un certain rôle de promotion à faire et être sur la scène » (répondant CP3). Les prestataires de contenu évoquent également que l'intégration dans les projets événementiels passe par l'accomplissement d'une bonne qualité de prestation des artistes. Cette qualité de prestation dont on parle résulte de la singularité de l'artiste à exprimer sa création devant les spectateurs et en les amenant à vivre son inspiration au moment de la présentation sur la scène. Ainsi, le niveau de la qualité de la prestation de l'artiste rappelle la présence du monde de l'inspiration. « Parce que lorsqu'on donne une prestation, étant artiste, on donne toujours 100% de nous-mêmes (...) chaque artiste qui passe offre une bonne prestation » (répondant BP1). « Mon approche en tant qu'artiste, c'est que mon show case n'est pas sur la quantité, mais mon show case c'est plutôt sur la qualité. Qu'il y ait cinq personnes ou cent personnes dans la pièce, moi personnellement en tant qu'artiste, ça ne me dérange pas » (répondant BP2). Ainsi, les répondants ajoutent l'expérience de l'artiste qui contribue à son intégration dans les projets événementiels. L'expérience vécue est un code de l'épreuve modèle du monde de l'inspiration. « Je pense que je suis un artiste qui a eu l'opportunité de faire beaucoup de spectacles (...) on était une dizaine d'artistes. Chaque artiste faisait une chanson come-back to back, puis arrivée à la 35e chanson, par exemple, on faisait une chanson où tous les artistes étaient ensemble » (répondant BP2). « Si je suis genre artiste qui passe énormément de temps à travailler un album en studio, mais je suis ce genre d'artiste qui passe énormément de temps aussi à travailler le spectacle » (répondant CP2). En poursuivant dans la même direction, les répondants approuvent un attachement à la passion pour l'art qui favorise leur intégration dans les projets événementiels en tant qu'artistes. « Comme je dis, j'ai toujours fait de la musique, j'ai toujours fait de l'art qui était beaucoup plus une passion, un passe-temps (...) j'avoue que ma perspective par rapport au secteur de l'art, j'ai toujours adoré l'événementiel » (répondant CP2). « Ma passion pour la musique, je suis artiste de base. Que je veuille ou pas, ça va un peu ensemble. Je pense que vous entendez ça souvent, que les artistes, on fait la musique pour nous, mais dans l'optique de rejoindre un maximum de gens » (répondant BP2). « Donc, je pense que c'est ce côté artistique qui m'amène maintenant à être dans l'événementiel (...)

comment mettre en scène l'événement. Je pense que ça me passionne plus qu'être artiste » (répondant DP2).

Les clients sont plus attachés à la représentation des spectacles avec de bons artistes pour leur intégration dans les projets événementiels. Cet attachement au monde de l'inspiration soulève la valeur unique de l'artiste à donner un bon spectacle à valeur universelle qui s'étend à tous les individus ayant assisté au projet événementiel comme le montrent les citations suivantes. « Il faut qu'il y ait de bons artistes, qu'il y ait du monde » (répondant CC1). « En général, je n'ai jamais entendu quelque chose de négatif ou quelqu'un va voir un artiste, puis finalement il n'aime pas l'artiste. C'est très positif en général » (répondant BC4). « Je dirai est-ce que la musique était bonne » (répondant BC2). Ils évoquent également la diversité d'artistes intéressants, ce qui révèle la présence du sujet artiste mise en avant dans le monde de l'inspiration. « L'engouement, s'il doit y avoir des artistes qui me plaisent, ou si ce sera toujours la même chose. Mais l'élément important c'est la diversité, c'est ça qui fait que tu y vas ou pas » (répondant CC1). « Ce n'est pas seulement parce que c'est gratuit parce qu'il y a des artistes d'intéressants aussi. Je peux avoir quelque chose de gratuit, mais si ça ne t'intéresse pas d'aller voir tu n'iras pas » (répondant CC3). En définitive, les données ressortent que les artistes sont évoqués dans plusieurs aspects pertinents qui nous rappelle le monde de l'inspiration. La compréhension de ces aspects dans le monde de l'inspiration est nécessaire pour l'intégration des parties prenantes des projets événementiels.

Les trois différents types de parties prenantes principales interviewées montrent un attachement évident au référent commun artiste pour l'intégration dans les projets événementiels. Ainsi, l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels serait caractérisée par l'identification commune du monde de l'inspiration à travers le code artiste évoqué par les gestionnaires, prestataires et clients qui constituent les répondants de cette étude. Ces acteurs représentant des projets événementiels étudiés se rejoignent en identifiant le référent principal artiste comme un moteur qui permet l'intégration des parties prenantes principales avec des exemples concrets de leurs propos qui peuvent être associés au monde de l'inspiration comme présenté dans les paragraphes précédents et identifiés dans le tableau 13 ci-dessous.

Le tableau 13 présente les éléments de l'identification commune au monde de l'inspiration à travers le référent artiste pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais. La première colonne identifie les parties prenantes interviewées avec les éléments qui montrent la présence d'identifications communes au monde de l'inspiration. La deuxième indique quelques exemples de citation des parties prenantes et la troisième expose que les parties prenantes se rejoignent grâce au référent commun artiste.

Tableau 13 : Identifications communes au monde de l'inspiration à travers le référent artiste pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels

Parties prenantes et identifications communes monde de l'inspiration	Exemples de citation des parties prenantes	Parties prenantes se rejoignent au référent commun artiste
<p>Gestionnaires</p> <p>Commencer par sélectionner les artistes pour la programmation</p>	<p>« Commencer avec les agences d'artistes (...) pour s'assurer qu'on va avoir une programmation qui va intéresser » (répondant CG1).</p> <p>« Pour la sélection des artistes, on engageait un directeur de programmation, mais il fallait que tout notre comité soit d'accord » (répondant AG2).</p> <p>« Honnêtement, ce sont les artistes, et c'est bizarre, ce sont les grands artistes » (répondant DG1).</p>	<p>Avoir assurément les artistes appréciés pour une bonne programmation et offrir la prestation</p>

<p>Prestataires de contenu</p> <p>Passionner de l'art et l'utiliser en tant qu'artiste pour offrir le spectacle</p>	<p>« Les concerts et tout ça m'inspirent toujours que je sois passionnée (...) quand il s'agit de l'art, puis quand je suis sur scène, et que je dois performer en tant qu'artiste, que ce soit en vidéo ou sur scène, en vrai, je me transforme » (répondant AP1).</p> <p>« Mon rôle [artiste], c'est d'offrir un spectacle. (...) je vais m'occuper de venir te donner le meilleur spectacle qui existe » (répondant CP2).</p> <p>« Que ce soit au niveau, conférence, que ce soit au niveau artistique [artiste], que ce soit au niveau spectacle. Donc c'est vraiment ma responsabilité de chapeauter chaque événement » (répondant DP2).</p>	
<p>Clients</p> <p>Assister à des spectacles avec de bons artistes diversifiés</p>	<p>« Vous savez, il y a aussi beaucoup la qualité des artistes, s'ils sont connus ou pas » (répondant AC2).</p> <p>« C'est sûr pour attirer les gens, il faut avoir des artistes qui sont aimés dans la région » (répondant CC2).</p> <p>« Si les artistes ne sont pas bons (...) les gens ne seront pas intéressés et ils vont hésiter (...) pour aller à cet événement » (répondant BC1).</p>	

6.3.2 Monde de l'opinion – La présentation de l'événement - Public (grand)

L'ensemble des répondants de cette étude aborde le mode de l'opinion. Ils exposent que l'intégration des parties prenantes est régie par la présentation de l'événement (présentation du projet événementiel) à un public dédié en évoquant deux codes du monde de l'opinion. La présentation de l'événement (présentation du projet événementiel) et le public sont deux codes résultants respectivement de la catégorie épreuve modèle et du principe supérieur commun du monde de l'opinion. Cette combinaison exposée par les répondants de l'étude montre que les deux codes sont indispensables pour les différents acteurs, mais spécifie que l'intégration des parties prenantes des projets événementiels nécessite lesdits référents. Donc, il n'y a pas question de compromis pour la présentation de l'événement et le public de la part des parties prenantes, mais une indication commune aux mêmes référents du monde de l'opinion qui permet l'intégration de tous. Les prochaines sections montrent l'attachement des parties prenantes aux codes de la présentation de l'événement et le public.

6.3.2.1 La présentation de l'événement (présentation du projet événementiel)

Pour le **code de la présentation** de l'événement (présentation du projet événementiel), Boltanski et Thévenot (1991. p 229) mettent l'accent sur la « présentation » et précisent qu'elle est « destinée à donner la visibilité à un être » et « fait l'objet d'une mise en scène permettant de manipuler l'ambiance, le climat, l'atmosphère, le décor » pour être capable de passer un message désiré par l'organisation en créant un événement à cet effet. Pour Boltanski et Thévenot (1991. p 229), « la présentation peut prendre la forme d'une conférence de presse (...) d'une inauguration » ou un événement créé dont l'objectif est de réunir différents types de personnalités et public pour transmettre une information. Donc, l'analyse de cette thèse se focalise sur la présentation d'un projet événementiel. Ici, la présentation du projet événementiel accorde une visibilité étendue et permet aux personnes rassemblées de profiter de l'ambiance puis de regarder sur scène toutes formes de spectacles organisés par une structure comme le mentionnent les propos des participants de cette étude dans les énoncés suivants. Les gestionnaires expliquent qu'ils mettent en place des projets événementiels qui procurent de bonnes ambiances sur un site avec des spectacles. « C'est un événement où le site ouvre en début de soirée ; il y a de l'animation, du divertissement, il y a des bars où les gens peuvent manger une

bouchée aussi ; il y a toutes sortes de choses qui se passent sur le site et le spectacle » (répondant AG3). Également, ils parlent de la présentation du projet événementiel comme une grande journée qui nécessite la préparation de la scène, son démontage après les spectacles et la remise à l'état initial du site pour la suite des choses.

La grande journée commence à 18 heures. C'est que moi, je suis sur place à 7 heures du matin pour m'assurer, il faut monter la scène (...) Il y a des spectacles, il y a de la danse. Il faut gérer les vestiaires, c'est beaucoup. C'est comme on le dit, la grande journée, c'est vraiment une grande journée (...) il faut démonter. Il faut nettoyer au minimum la salle, l'agora pour ne pas laisser ça sale. Il faut s'assurer que personne n'a rien laissé derrière. Il y a toujours quelqu'un qui a perdu quelque chose (répondant DG1).

Pour les prestataires, la présentation du projet événementiel se prépare avant le jour J de l'événement. « Moi, je sais qu'un grand événement se prépare » (répondant DP1). « L'événement ne commence pas le jour de l'événement. Il commence peut-être un mois à l'avance quand ils vont faire une conférence de presse où ils vont émettre un avis aux journalistes en disant qu'on va voir le lancement de la programmation » (répondant BP3). Ils indiquent que les organisateurs utilisent certains prestataires de contenu comme visibilité afin d'attirer les médias locaux pour annoncer le projet événementiel. « Et là, ils vont m'inviter peut-être à dire quelques mots justes en m'utilisant comme un outil pour attirer l'attention des médias locaux pour assister à ce lancement de l'annonce de la programmation de l'événement. Ça, c'est une façon de faire » (répondant BP3). Les prestataires de contenu politique précisent qu'ils sont présents le jour J de l'événement pour lancer la programmation. « Puis après ça, mon rôle le jour même, ils vont me demander de dire deux ou trois minutes de commentaires pour lancer le programme » (répondant BP3). Lorsque les choses sont lancées, les autres prestataires exposent qu'ils assurent les conférences, les formations, les spectacles artistiques comme la musique, la danse, et autres le jour J de l'événement. « C'est beaucoup plus au niveau des formations, mais c'est quand même moi, je considère ça comme un événement parce que toute la structure derrière doit être faite de différentes façons de faire des événements » (répondant DP2). « Je parle de l'évènementiel, dans mon cas, vraiment dans le perspectif festival, musique, spectacles (...) Il y avait de la danse, il y avait de la musique, il y avait du graffiti » (répondant CP2).

Quant aux clients, la présentation du projet événementiel est d'une part la visibilité exceptionnelle (du jamais-vu) que la tenue du jour J projette dans la société à travers les scènes et spectacles. « Ça, c'est super parce que je n'avais jamais vu un genre d'événement comme ça nulle part ailleurs, donc c'est vraiment bien et je me suis dit qu'à un moment donné, il fallait aller voir ça de plus près » (répondant BC1). « Puis il y a une autre scène à l'arrière de la grande scène » (répondant CC1). « C'est un événement qui est complètement différent de tous les autres événements dont je vous ai parlé parce que c'est un spectacle » (répondant CC3). D'autre part, c'est la visibilité dans les médias. « Ils disent que c'est vraiment fascinant (...) quand tu regardes les journaux à ce moment-là, tu vois les événements, comment les gens, ils se sont sentis (...) C'est juste que c'est vraiment extraordinaire d'avoir de différents (...) petits commentaires » (répondant AC3). « En général, les commentaires sur (nom de l'événement) c'est assez positif. Parfois, on peut entendre des trucs négatifs » (répondant BC4).

Les propos des clients interviewés dans cette étude montrent également des attentes personnelles différentes et pertinentes en ce qui concerne la présentation du projet événementiel. Le répondant AC4 aperçoit la visibilité du projet événementiel comme un milieu pour faire le bénévolat afin d'enrichir le curriculum vitae. « C'est très bien si je peux le dire. Tout le monde dit du bien de ce festival-là. Je crois que c'est une très bonne chose à mettre sur son CV, pratiqué le bénévolat sur (nom de l'événement) parce que c'est un grand événement donc il y a beaucoup de monde qui viennent » (répondant AC4). Pour le répondant BC2, la présentation de l'événement est un bon moment de rencontre et de bonnes bouffes. « Oui. Tous les événements, c'est de la bouffe, j'adore la bouffe. (...) Moi, je suis célibataire ça fait longtemps donc le fait de rencontrer des femmes ce n'est pas mal. De toute façon ces événements-là ce n'est pas mal pour moi d'y aller » (répondant BC2).

La présentation de l'événement permet également de faire la découverte et d'apprécier la diversité culturelle des régions. « Des événements comme ça qui nous permettent de découvrir les talents des autres et qui nous permettent d'apprécier la diversité culturelle parce que ça met ensemble toute la population » (répondant DC1). Le répondant DC3 explique que la présentation de l'événement devrait avoir un côté plus éducatif. « Je trouve que ça pourrait être un peu plus éducatif, un petit côté » (répondant DC3). Il ajoute que la présentation de l'événement doit tenir compte de l'accès au stationnement abordable pour tous. « Que ce soit n'importe quel

événement. N'importe lequel, je me plains toujours du stationnement. Pour moi c'est une insulte à l'événement que je dois payer 15 dollars le stationnement (...) je trouve que c'est de l'abus, c'est de la cochonnerie » (répondant DC3). De plus, il mentionne que l'absence de considération du stationnement peut limiter la présence des spectateurs lors de la présentation du jour J de l'événement et impacter l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet événementiel. « C'est la meilleure façon de limiter mes actes. Il y a beaucoup de choses. Moi je ne vais plus (nom de l'événement) au centre-ville où il faut que je paye une fortune en stationnement. Ça ne m'intéresse plus ça (...) Ça détruit le plaisir d'aller là » (répondant DC3).

Comme précisé plus haut, la présentation du projet événementiel est l'épreuve modèle du monde de l'opinion et constitue le fondement pour l'intégration des parties prenantes principales. C'est cette référence commune à l'épreuve modèle du monde de l'opinion qui favorise l'intégration des parties prenantes, donc pas de compromis entre les mondes, mais un référent commun à une caractéristique du même monde. Donc, c'est la présentation du jour J du projet événementiel qui suscite le déplacement du public sur le site des activités comme énoncé par le répondant DC3, « Moi je ne vais pas pour le stationnement, je vais pour le spectacle, pour l'exposition ». Le répondant AC2 a également abordé dans le même sens que le répondant DC3 « Je suis allé à l'événement pour avoir du plaisir et non pour autre chose » (répondant AC2). Le code public sera abordé dans la prochaine section.

Le tableau 14 présente les éléments de l'identification commune au monde de l'opinion à travers le référent « la présentation de l'événement » (présentation du projet événementiel) pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels étudiés dans la région hors métropole de l'Outaouais. La première colonne identifie les parties prenantes interviewées avec les éléments qui montrent la présence d'identifications commune au monde de l'opinion. La deuxième indique quelques exemples de citation des parties prenantes et la troisième affiche que les parties prenantes se rejoignent grâce au référent commun la présentation de l'événement (présentation du projet événementiel). Le terme présentation du projet événementiel (présentation de l'événement) est utilisé dans la première et la troisième colonne du tableau pour mettre en contexte et donner un sens plus large qui inclut de la

préparation de l'emplacement destiné à accueillir les participants, la présentation des spectacles jusqu'à la mise en état des lieux après les prestations.

Tableau 14 : Identifications communes au monde de l'opinion à travers le référent la présentation de l'événement (présentation du projet événementiel) pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels

Parties prenantes et identifications communes au monde de l'opinion	Exemples de citation des parties prenantes	Parties prenantes se rejoignent au référent commun la présentation de l'événement (présentation du projet événementiel)
<p>Gestionnaires</p> <p>Présenter le projet événementiel avec des spectacles pour tous</p>	<p>« De notre envergure, disons qu'une fois que l'événement commence, 98% du travail est terminé. Ça veut dire que tout a été, tout a été installé (...) C'est le show time, comme on dit, c'est le spectacle. C'est vraiment le temps que tout le monde puisse profiter de son du bon travail » (répondant AG3).</p> <p>« Il y a pour les plus jeunes et les jeunes adolescents qui aiment de la musique moderne et puis il y a aussi les spectacles le soir pour les plus âgés, les adultes et les personnes âgées aussi (...) puis nécessairement sur l'événement, il y a des jeux, il y a des tirages, ça bouge beaucoup dans l'Outaouais » (répondant BG3).</p>	<p>Mettre en place et assister à des projets événementiels qui offrent des spectacles et l'ambiance à toutes les personnes</p>

	<p>« C'est beaucoup d'ambiances et de festivités, beaucoup de spectacles, et le tout pour l'événement bien sûr » (répondant CG3).</p>	
<p>Prestataires de contenu</p> <p>Assurer de mettre l'ambiance le jour J du projet événementiel</p>	<p>« Dans le sens de les mettre dans un confort lorsqu'ils se déplacent pour que lorsqu'ils arrivent dans un événement, la musique est bonne, l'ambiance est bonne, l'animation est bonne. C'est ça que j'adore faire. C'est ça que je sais faire, c'est ça ma place » (répondant BP1).</p> <p>« Ça me ferait plaisir d'amener de l'ambiance à l'événement, ce sera un plaisir » (répondant BP2).</p> <p>« On est là [à la présentation du projet événementiel] par plaisir. Donc, si on veut que ça soit, ça paraisse. Il faut, nous autres aussi éprouver du plaisir à faire ce qu'on fait dans l'ambiance » (répondant CP3).</p>	
<p>Clients</p> <p>Assister aux projets événementiels qui mettent les choses en place pour donner l'ambiance</p>	<p>« L'ambiance est complètement différente, l'ambiance de fête est très positive sur l'événement » (répondant CC3).</p> <p>« C'est important d'avoir des bénévoles qui sont chaleureux, qui fonctionnent pour de bonnes raisons, qui sont</p>	

	<p>souriants et qui créent de l'ambiance à l'événement » (répondant BC1).</p> <p>« Complètement différent des autres festivals. Ce sont des gens qui sont habillés différemment avec des chapeaux de cowboy, l'ambiance est complètement différente, l'ambiance de fête est très positive sur l'événement » (répondant CC3).</p> <p>« Si je vais à un événement moi c'est pour l'ambiance ce n'est pas pour juste le voir » (répondant AC2).</p>	
--	--	--

6.3.2.2 Public (grand)

Dans le monde de l'opinion, Boltanski et Thévenot (1991) rapportent que la grandeur des personnes est dictée par l'opinion des uns et des autres qui constituent le public. Donc, l'appréciation et l'acceptation du public indiquent en quelque sorte le succès des choses. Pour Boltanski et Thévenot (1991. P 223) « les personnes sont pertinentes en tant qu'elles composent un public » ayant une opinion partagée par tout le monde. Donc, le public représente les gens de la population qui fréquentent le site des projets événementiels et qui ont une opinion sur le déroulement des choses.

Pour les gestionnaires, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels implique le public comme un maillon très important de la chaîne. Ils expliquent que le public est constitué de personnes qui se déplacent pour voir les spectacles d'un projet événementiel. « Donc le public aussi. Premièrement, le monde qui devait accueillir l'événement, le monde qui était le plus important, c'était vraiment le public » (répondant BG2). « Mais c'est avec de plus larges événements, donc, il y a plusieurs milliers de personnes qui se déplacent chaque jour d'événements pour voir les spectacles » (répondant AG3). « Donc, de pouvoir toucher ce genre

de public qu'on n'aurait jamais touché auparavant, c'est vraiment d'intéressant et je pense que ça crée quelque chose de différent » (répondant BG1). Les gestionnaires proposent de rassembler les gens de différentes cultures pour démontrer la diversité de la région. « On essaie vraiment d'avoir une diversité, de rassembler des gens de différentes cultures (...) donc on essaie vraiment d'avoir une mixité des cultures à ce niveau-là pour pouvoir montrer la diversité ici » (répondant BG1). « Mais pour les participants en tant que tels, le festival, ce sont des gens qui vont quitter d'autres provinces ou d'autres villes pour venir ici donc, forcément les touristes » (répondant CG3). Ils indiquent que le public est au centre des interactions entre les gens. « Il y avait beaucoup d'interaction avec les gens. C'est ce qui ramenait les gens, comme je disais tantôt, ceux de la communauté chaque année c'est parce qu'il y a l'interaction avec leurs amis, les autres, la communauté » (répondant AG2). « Il y a beaucoup de monde qui s'y rend (...) c'est le contact avec le public pendant l'évènement » (répondant BG3).

Ils évoquent également la satisfaction du public pour connaître l'avis et les commentaires des gens. « Nous aimerions connaître le niveau de satisfaction sur le terrain. On cherche donc à connaître les avis des gens, ce qu'ils ont aimé ou pas » (répondant AG1). « Mais on est aussi à même de savoir si la population est satisfaite par ses ovations, ses applaudissements, ses cris de joie, c'est le nombre de personnes. Voilà » (répondant CG1). « Je dirai les personnes qui suivent nos différentes conversations parce que s'ils n'aiment pas ça, on peut savoir, ils vont nous envoyer un commentaire ou ils font comme il paraît, sur notre page ils nous envoient un message par rapport à ce qu'ils veulent » (répondant DG2).

Les prestataires de contenu énoncent que le public représente l'ensemble des gens présents pour assister aux prestations prévues par le projet événementiel. « Le public aussi s'attend, tu vas voir un spectacle de (nom de l'artiste) tu vas voir, tu vas triper, tu vas vraiment aimer » (répondant CP2). « C'est le fait que les gens sont fiers d'avoir leurs représentants politiques assister à ces événements » (répondant BP3). « Alors quelquefois, on a jusqu'à trois cents, quatre cents personnes (...) les gens viennent souvent pour nos spectacles » (répondant CP1). Ils précisent que c'est pour le public composé de plusieurs personnes que le projet événementiel est réalisé. « C'est donné du plaisir au public » (répondant DP1). « Plusieurs milliers de personnes » (répondant CP3). « On fait des événements pour le public, c'est sûr que quand il y a du monde, c'est du fun » (répondant BP2). Cependant, l'absence d'un grand public n'est pas un frein pour la

représentation des prestataires de contenu. Ils offrent le spectacle normalement en présence du public réduit. « Des fois, il peut y avoir des spectacles là où il n'y a pas beaucoup de public. Et ce qui est bon, on a fait des spectacles là où il n'y avait pas beaucoup de public, comme s'il y a mille personnes » (répondant DP1). « C'est de faire vivre quelque chose de différent au public (...) Être sur scène, pour moi, je donne tout au public en fait » (répondant CP2). Ils exposent que le public constitue la foule qui regarde le spectacle. « On est dans l'événementiel, on a besoin du public pour que ça fasse du sens » (répondant CP2). « Comme il le fait à chaque prestation devant une foule de 5000 personnes » (répondant BP1). « Puis le public est là (...) donc, une fois que le public répond, ça nous donne à aller vraiment à fond » (répondant DP1).

Les prestataires de contenu expliquent la présence du monde comme un aspect de satisfaction personnelle qui permet de savoir l'appréciation du travail des prestataires. « Ma satisfaction à moi c'est qu'il y avait du monde, je pense que tous les ans sont probablement comme ça » (répondant AP3). « On a un art, mais sans public, on ne peut pas savoir si on fait un bon travail ou pas un bon travail » (répondant BP1). « Juste de vivre le moment avec le public et l'équipe (...) que les gens du public qui sont venus consommer l'événement se disent Wow ! C'était top, ça s'est bien passé » (répondant BP2). Ils exposent que la réaction du public confirme la valeur de la prestation. « Voir comment le public a réagi au spectacle » (répondant BP2). « La meilleure réaction du public, c'est la prestation physique » (répondant BP1). « Les gens ne s'en rendent pas compte, mais ça peut amener une continuité au prochain événement lorsque le public donne son avis à un événement » (répondant DP2).

Pour les clients, le public est constitué de tout le monde qui cherche un plaisir, le jour J d'un projet événementiel. « Oui c'est ça. Tout le monde va chercher un plaisir quelque part ; si ce n'est pas la nourriture, ce sont les manèges » (répondant AC2). « On s'est promené dans les différents kiosques qui étaient là. C'était très bien. Beaucoup de monde, très achalandé. C'était très bien » (répondant BC4). « C'est plaisant puisqu'on voit beaucoup de monde qu'on connaît aussi » (répondant CC2).

Tout d'abord, les clients révèlent la présence d'un nombre moins élevé de personnes dans la région comparativement à d'autres villes. « Disons qu'on n'a pas la même popularité. Quand on fait une activité, oui, mais tout va à tout le monde, mais on n'a pas le même nombre de personnes

comme si on était en ville. On n'a pas le même nombre de citoyens. On n'a pas un si grand nombre que ça » (répondant BC3). Dans le même ordre d'idées, certains événements axés sur les minorités visibles espèrent plus de fréquentations des personnes lors des projets événementiels pour valoriser la communauté. « On aimera que beaucoup de personnes soient informées, on aimera redonner la confiance à ces communautés de minorités visibles, on aimera les valoriser » (répondant DC1).

Les clients de cette étude exposent que l'intégration du public dans les projets événementiels passe par le développement des formules qui attirent le monde. « Mais, il faut trouver une bonne formule pour drainer du monde, éviter de faire les mêmes choses » (répondant CC1). « Puis je ne pensais pas qu'il y aurait eu autant de gens qui iraient (...) puis, je me suis dit qu'il n'aura peut-être pas autant de gens, mais quand je suis arrivée là, c'était mon Dieu. Il y en avait autant comme si c'était en ville » (répondant CC4). Ils affirment qu'un nombre important décide d'assister au jour J d'un projet événementiel parce qu'il y a l'information et quelques choses attirent le public. « S'il y a beaucoup de monde qui y va, ça veut dire que c'est vraiment quelque chose qui attire le monde » (répondant BC1).

Les clients expliquent que l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels doit tenir compte d'un horaire large pour favoriser plus de fréquentations du public. « Je crois que ça doit être de contenir un bon horaire, un horaire assez large pour avoir le plus possible de monde qui va se présenter parce que ce n'est pas toutes les heures que certaines personnes peuvent se présenter » (répondant AC4). Ce répondant propose des horaires plus extensibles de très tôt à très tard et raisonnable. « Je dirai de commencer assez tôt et de finir assez tard avec des horaires raisonnables » (répondant AC4). Dans le même ordre d'idées, un autre répondant qui estime que les spectacles en soirée rassemblent une grande foule dont les personnes expriment leur joie en participant activement à ce qui se passe sur la scène comme chanter ensemble, taper les mains et jouir profondément des activités du jour J de l'événement. « Des spectacles en soirée, qu'est-ce qui est très intéressant ? C'est qu'une grande foule. C'est vraiment parti d'un événement de plusieurs personnes en même temps, tout le monde chante, tout le monde fête, tout le monde tape des mains ensemble » (répondant CC3). « Ça a toujours la même portée du moment où des milliers de personnes peuvent assister à des événements publics » (répondant DC1).

Donc, les clients interviewés soulèvent l'aspect d'interaction avec le public. « Il faut qu'il y ait une interaction avec le public » (répondant CC2). « Ah, c'est sûr, comme je vous dis oui. Et quand les gens étaient là pour nous, sauf qu'il y avait tellement de personnes que ceux que j'ai eus, il y avait beaucoup de gens à s'occuper » (répondant CC4).

L'objectif de beaucoup de clients, c'est passer une bonne journée dans un environnement rempli de personnes et salubre comme le mentionne le répondant CC3 dans cette citation.

Qu'on va passer une belle journée aussi (...) le soir, ils pensent à nous parce que les gens qui laissent tomber les déchets, il faut des gens aussi pour ramasser ça ; si les autres ne passent pas le lendemain, on va arriver au festival et ce ne serait pas intéressant, donc c'est de cette façon qu'ils nous incitent à avoir une belle journée (répondant CC3).

« Tu as des amis, des couples qui se tiennent ensemble, puis des gens souvent. (...) Il y avait comme des cercles de personnes pouvaient penser entre les gens » (répondant CC4).

Les clients révèlent que le public est plus porté à retenir plus rapidement les aspects négatifs que positifs. « Mais les gens, ils retiennent beaucoup plus le négatif que le positif ; s'il s'est passé quelque chose de négatif dans la journée, l'un n'est pas content, l'autre on entend parler, mais ce sont toutes les parties prenantes, de ta bouffe, de l'agent de sécurité et il est avec toi » (répondant CC3). Ce répondant révèle que tout doit être positif pour prétendre une bonne journée de projet événementiel. « Tout ce qui existe. Si c'est positif, c'est que tu as passé une belle journée » (répondant CC3). Cet aspect est aussi perçu dans les propos d'autres répondant comme les citations suivantes. « Mais c'était comme tant il y avait un groupe de cas, il y avait un groupe de dix et un groupe de six. Le public était à son affaire et il n'y a pas eu de problème comme tel » (répondant CC4). « Tout au long de l'événement, si les gens sont motivés, sont heureux » (répondant DC4). Donc, les clients attendent tout ce qui peut les rendre de bonne humeur le jour J des projets événementiels.

Les clients soulignent également que le public regroupe les gens capables de laisser des commentaires pour améliorer les choses sur les projets événementiels. « Mais les gens en question, ils ont eu à faire des commentaires, parce qu'il y avait une boîte de commentaires, etc.

Et je voyais des gens, ils mettaient leurs commentaires ; qu'est-ce qu'il mettait pour améliorer l'année prochaine ou le prochain événement » (répondant AC3). Le public est également composé des gens qui appuient les projets événementiels par leur opinion positive sur les choses. « Il y avait des interrogations, quelque chose à demander. Les gens répondaient, le font. En général, les gens étaient patients, les employés, les gardiens, ils se promenaient puis vérifiaient si tout était correct » (répondant CC4).

Le code public a été évoqué par tous les répondants et forme un besoin central pour l'interaction le jour J des projets événementiels. Le gestionnaire répondant BG1 indique que les projets événementiels permettent de toucher le public pour faire découvrir à tout le monde différentes cultures enrichies par des spectacles « on touche du public, on rencontre des gens, on découvre de nouvelles choses ». Pour le prestataire de contenu, répondant DP1, lorsque « le public est là, vous faites le spectacle » et le client, répondant AC3 exprime que c'est extraordinaire de faire partir du public en ce moment, « c'est vraiment le spectacle, les couleurs, la synchronisation avec la musique en même temps » permet d'apprécier ensemble le projet événementiel. Ces aspects montrent la complémentarité de l'invocation du code public par les répondants. Ils confirment ainsi que les répondants se rejoignent en identifiant le même référent commun public du monde de l'opinion qui favorise l'intégration des parties prenantes.

Le tableau 15 présente les éléments de l'identification commune au monde de l'opinion à travers le référent public pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais. La première colonne identifie les parties prenantes interviewées avec les éléments qui montrent la présence d'identifications communes au monde de l'opinion. La deuxième indique des exemples de citation des parties prenantes et la troisième affiche que les parties prenantes se rejoignent grâce au référent commun public.

Tableau 15 : Identifications communes au monde de l'opinion à travers le référent public (grand) pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels

Parties prenantes et identifications communes au monde de l'opinion	Exemples de citation des parties prenantes	Parties prenantes se rejoignent au référent commun : public (grand)
<p>Gestionnaires</p> <p>Le public est constitué de personnes présentes pour voir les spectacles</p>	<p>« C'est ouvert à un public beaucoup plus large de personnes » (répondant DG2).</p> <p>« On va les faire voir par notre public » (répondant CG3).</p> <p>« En ce qui concerne le cirque, les arts vivants, c'est un échange entre le public » (répondant AG1).</p> <p>« On a nos jours de spectacles (...) les gens restent plus longtemps, ça discute, ça parle. C'est toujours ça les interactions (...) C'est ça le public » (répondant DG1).</p>	<p>Les projets événementiels sont réalisés pour le public composé des gens qui regardent les spectacles et étant au centre des interactions.</p>
<p>Prestataires de contenu</p> <p>Offrir le spectacle en présence du public</p>	<p>« Si je venais animer un spectacle, c'est fait un grand spectacle, c'est donné du plaisir au public » (répondant DP1).</p> <p>« Je communique pour le public qui est présent » (répondant DP2).</p> <p>« Un bon événement, c'est quand le public dit : je reviendrai 10 fois encore (...) si on me dit de rejouer, je rejoue »</p>	

	<p>(répondant AP1).</p> <p>« Avec le public, si on arrive à avoir de bonnes interactions entre les participants » (répondant BP3).</p>	
<p>Clients</p> <p>Le public représente tout le monde attiré par le projet événementiel qui se présente pour assister aux spectacles.</p>	<p>« Le [nom de l'événement] tout le monde peut avoir des attractions, des choses intéressantes pour tous groupes d'âge du public » (répondant BC4).</p> <p>« Il [public] y a un goût d'être là (...) ce ne sont pas des gens qui ne veulent pas être là, ce sont des gens qui veulent être là » (répondant CC2).</p> <p>« Moi, je pense que la réussite d'une prestation dépend de l'engouement du public, si le public se détend (...) si les gens sont contents ou sont satisfaits ou bien si les gens acclament » (répondant DC1).</p> <p>« Quand on [public] va les voir. C'étaient des spectacles parce qu'il y a de la musique, on peut s'amuser » (répondant AC3).</p>	

6.3.3 Monde des projets – Partenariat/Technologies nouvelles

Les parties prenantes principales de cette étude ont un attachement majeur au monde des projets. Ils mentionnent que l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels nécessite le partenariat et les technologies nouvelles (nouvelles technologies). Ces deux codes issus du

répertoire des objets et des dispositifs du monde des projets montrent une autre identification commune permettant l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. Il expose que l'intégration des parties prenantes ne passe pas nécessairement par l'identification de compromis entre les mondes, mais plutôt par une identification commune des parties prenantes à certains éléments du monde. Ces éléments sont des référents communs qui contribuent à l'intégration des parties prenantes principales. Les deux codes partenariat et technologies nouvelles seront abordés dans les prochaines sections.

6.3.3.1 Partenariat

Dans le monde des projets, Boltanski et Chiapello (2011) accordent une grande importance à « l'établissement des partenariats » (Boltanski et Chiapello, 2011. P 192). Donc, le partenariat est un dispositif très utile dans le monde des projets. Dans le cadre de cette étude, le partenariat a été évoqué par plusieurs répondants comme référent commun favorisant l'intégration des parties prenantes. Les personnes interviewées abordent le code partenariat en termes de financement, subvention, partenaire, commanditaire, sponsor, mécène, appui, entente, soutien, investisseur, collaborateur et bailleur de fonds. Les gestionnaires expliquent que la plupart des projets événementiels sont financés par les partenariats publics et privés. Les partenaires publics sont des financements apportés par les services du gouvernement fédéral, provincial, municipal et les sociétés d'état, alors que les partenaires privés sont présentés comme des commanditaires constitués d'entreprises non étatiques. « C'est vraiment la Ville de Gatineau, Patrimoine canadien, qui sont nos principaux commanditaires. Ensuite, on a citoyenneté et immigration (...) députés fédéraux, provinciaux qui contribuent à la mesure en termes de partenaires » (répondant BG1). « Il était financé en majorité par des commanditaires » (répondant AG2). « Cela est financé de plusieurs façons. Il y a les partenariats privés évidemment, donc des commanditaires. Il y a des partenaires publics. (...) On a aussi du support du gouvernement (...) cela représente une grosse partie du financement » (répondant AG1). La ville ressort comme un partenaire important indiqué par tous les gestionnaires. « Il y a bien sûr, des partenaires comme la Ville de Gatineau. C'est un gros partenaire parce qu'ils aident également à l'aménagement du terrain » (répondant CG1). « Mais pour ça, j'ai mon autre partenaire de la ville » (répondant DG1).

Le répondant AG3 ajoute qu'il y a des commanditaires parapublics qui sont des commandites institutionnelles et des commandites privées comme les banques ou les compagnies de télécommunications, les chaînes de restaurants, etc. « Les commanditaires parapublics, les sociétés d'État, (...) c'est des commandites institutionnelles qu'on a avec Loto-Québec, avec (...) des commandites privées, donc, soit les banques ou les compagnies de télécommunications ou les chaînes de restaurants » répondant AG3. Les répondants présentent également les médias et la presse comme des partenaires qui contribuent au rayonnement des projets événementiels. Ces partenaires contribuent en offrant leur service en fonction des attentes. « Il y a les médias et la presse. Ce n'est pas un partenaire qui contribue financièrement, tout en offrant un service vraiment précis dans le cadre de l'événement » (répondant DG2).

Plusieurs gestionnaires emploient le terme commanditaire de façon interchangeable avec partenaire pour parler des personnes ou entreprises qui financent ou donnent les moyens nécessaires pour réaliser les projets événementiels. « Avoir des meilleurs commanditaires, puis essayer d'en faire un événement touristique. Mais tout à fait la raison pourquoi j'ai lancé beaucoup de gens dans l'organisation. On voyait ça juste comme un événement communautaire » (répondant AG2). « Nous, on réussit aussi à avoir, au-delà de ce fonds-là, d'autres partenariats ou commandites. Les députés, les conseils municipaux, je suis confiant » (répondant BG1).

Les gestionnaires mentionnent que l'obtention de financement pour l'organisation de projets événementiels implique la recherche de partenaires, de sponsors et la demande de subventions ou commandites en bonne et due forme selon les dates bien indiquées. « Il y a la recherche de partenaires, de sponsors, comme on le dit, comme on le fait. Dépendamment de l'événement, on va chercher des partenaires qui seront intéressés à participer » (répondant DG2). « On peut le faire pour les demandes de commandites. Les grosses commandites, par exemple, ont d'ailleurs, on est obligé de faire des demandes de financement en considérant les dates habituelles » (répondant BG1). Ils finissent par établir une base de données de partenaires. « On a comme une base de données de tous nos partenaires » (répondant BG1). Cependant, les projets événementiels qui sont au début doivent bâtir une expérience dans le domaine de l'événementiel sur le territoire avant de se faire une place d'écoute auprès des bailleurs de fonds pour l'obtention de financement. « Donc, de là, ça peut commencer à bâtir une expérience canadienne, une expérience d'événementielle pour que l'organisme puisse maintenant aller vers les bailleurs de

fonds et leur dire écouter, ça fait deux ans maintenant que je fais l'événement » (répondant BG2).

Les gestionnaires doivent trouver les moyens pour attirer les commanditaires le plus que possibles pour atteindre leur objectif de faire financer le projet événementiel. « Et comme si ce n'était pas suffisant, je rattachais à cela pour rendre ça plus attrayant pour les commanditaires et aller chercher des taux plus de [nom de commanditaire] des choses comme ça » (répondant AG2). Ils évoquent que le commanditaire local peut donner de petits montants, alors que la ville et les services du gouvernement peuvent apporter des montants plus consistants et les grandes compagnies peuvent donner des montants proches de celui des gouvernements. « Un commanditaire local pourrait donner jusqu'à 5.000 dollars en général, la ville ou tout autre gouvernement par exemple (...) quarante-cinq, cinquante (45 – 50) mille dollars. C'est juste à peu près comme ça [nom d'entreprise...] c'est 30.000 » (répondant AG2). La mise en place de ces apports est soumise à une procédure nécessitant beaucoup de paperasses. « Donc, il y a beaucoup de paperasse à faire, mais ils sont très influents » (répondant AG2). Ils soulignent que les partenaires recherchent également le professionnalisme auprès des organisateurs en ce qui concerne les questions précises avec des rapports dignes. « Ce n'était pas que [nom de compagnie], c'était un partenaire puisque, oui, il y avait plus de suivi des questions pointilleuses tout ça. Fais des rapports bien précis, mais par contre, si tu étais professionnel à ce que tu présentais, il était très professionnel dans leur rôle » (répondant AG2).

Les plus anciens rapportent que les partenaires sont les mêmes pour tous les événements de la région, donc, ça devient difficile d'atteindre les objectifs parce que tout le monde s'oriente vers les mêmes partenaires. « Juste pour donner des pistes. Comme si nous, le fait qu'au début c'était facile d'avoir des commanditaires. On avait deux festivals dans la région. À la fin, lorsque tout le monde se partage le même bassin de commanditaires c'est plus dur d'arriver » (répondant AG2).

Pour les gestionnaires, le rôle des partenaires consiste à fournir les moyens financiers pour la tenue réelle des projets événementiels. « Pour tous ces partenaires financiers, c'est de permettre la tenue de l'événement à proprement parler, parce que sans ces subventions, ça devient impossible de soutenir une telle structure » (répondant AG1). Donc, ils commencent très tôt la recherche de partenariat à la fin d'un projet événementiel. Donc, la fin constitue le début pour

rapprocher les commanditaires importants. « Je commençais les dossiers, les rapports annuels pour envoyer à nos gros partenaires (...) déjà à regarder les commanditaires pour l'année d'après et ré-approcher certains commanditaires » (répondant AG2).

Les gestionnaires élaborent de bons partenariats qui partagent la vision et la valeur de leur projet événementiel pour survivre dans le temps. « Je pense que c'est vraiment utile d'essayer d'en avoir le plus possible, se créer les meilleurs partenariats qui fonctionnent avec la vision, les valeurs de l'évènement qui nous permettent de survivre » (répondant AG1). Pour le répondant CG3, les partenaires sont ceux qui partagent les mêmes missions ou offrent des actions dans la même direction que leur projet événementiel. « Ce sont des partenaires qui ont la même mission ou qui œuvrent vers la même lancée que nous » (répondant CG3).

Tous les gestionnaires travaillent sur les aspects de visibilité à offrir aux partenaires en fonction de leur contribution. « J'ai commencé ça par exemple en mars, puis on a fait des démarches pour changer la visibilité des chèques parce que ça fait longtemps que ça n'a pas été révisé » (répondant AG2). Ils expliquent que le partenariat est basé sur des critères comme des compagnies positionnées dans la région avec des valeurs plus familiales et l'adaptation aux critères des partenaires susceptibles de contribuer pour couvrir les besoins en ressources. « On n'a pas de partenariat avec une compagnie dont les valeurs sont à des kilomètres des valeurs familiales. (...) Donc, je pense qu'on est plutôt dans un mode créatif pour essayer de rencontrer les critères de tout partenaire susceptible de rejoindre l'aventure » (répondant AG1). Le gestionnaire est ainsi appelé à trouver des formules créatives qui lui permettent de satisfaire ses partenaires.

Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires invoquent la communication entre les différents acteurs afin de trouver un terrain d'entente pour l'intégration des partenaires dans les projets événementiels. Ils comptent communiquer régulièrement avec les partenaires dans le processus de la mise en œuvre des projets événementiels. Or, Boltanski et Chiapello (2011, 182) identifient le code « communiquer » dans la catégorie de relation naturelle entre les êtres du monde des projets. Donc, c'est grâce à la communication que les relations entre les gestionnaires et les partenaires se maintiennent pour passer à travers les problèmes dans la réalisation des projets événementiels comme le mentionnent les citations suivantes. « On communique régulièrement

avec les partenaires. Si jamais il y a un problème, ou si jamais on a besoin de leur aide ou de leur contribution, quoi que ce soit » (répondant DG2). « Il y a les autres partenaires, il y a le monde des travaux publics. Il y a aussi le monde des communications qui travaillent » (répondant BG2). « C'est vraiment de valider, d'organiser en communiquant, en discutant avec les différents partenaires pour s'assurer encore une fois que ça tient debout (...) c'est vraiment continuer à avoir cette discussion pour savoir quand est-ce qu'on va pouvoir aller de l'avant » (répondant BG1).

Les gestionnaires indiquent qu'ils assurent de saines relations et la collaboration pour l'intégration des partenaires dans les projets événementiels. Or, la relation de confiance est un code du répertoire des objets et des dispositifs du monde des projets développés par Boltanski et Chiapello (2011). Elle partage la même catégorie du répertoire des objets et des dispositifs que le partenariat dans le monde des projets. La mise en place des relations saines renforce le partenariat et fait régner la confiance entre les responsables et les contributeurs des projets événementiels pour une collaboration durable permettant l'intégration de toutes les parties prenantes. « Je le pense parce que je le vis quotidiennement avec les partenaires. J'entends aussi de mes collègues (...) qu'il y a des relations très saines avec les partenaires! Ils se connaissent bien. Ça fait des années qu'ils collaborent » (répondant AG1). « J'ai pu faire de plus nombreuses collaborations » (répondant DG3). « Je travaille aussi en collaboration avec la table des opérations pour nous assurer que tous nos partenaires sont au courant » (répondant BG1). Lorsque la relation est établie, elle reste admissible pour les prochaines éditions. « La relation est toujours valable ; pour eux, le partenariat est toujours valable du moment où il y aura une nouvelle édition » (répondant CG3).

Pour le répondant CG1, le maintien d'une bonne relation avec les partenaires est essentiel, car une mauvaise relation peut mettre fin à la collaboration entre ces acteurs. « Bien sûr, écoutez, je n'aurais pas avantage à avoir de mauvaises relations avec nos partenaires. Sinon, ils ont le pouvoir de dire non, vous le savez » (répondant CG1). Le répondant BG1 précise que la collaboration avec les partenaires exclue les relations de copinage, ce qui rejoint le répondant AG1 qui parle de saine relation. « Et puis, il n'y a pas de copinage parce qu'encore là, c'est un concours de rayonnement du [nom du milieu] Cette collaboration a été établie avec tout ce qui est commandites pour passer des relations qu'on a bâties avec le temps, on les a approchés »

(répondant BG1). D'un autre côté, l'intégration des parties prenantes doit tenir compte de la réputation des partenaires pour solliciter l'appui des compagnies dignes d'honorer le projet événementiel. « La réputation a toujours veillé » (répondant CG3). « Si tu t'engages avec compagnie pour donner un service, elle ne tient jamais parole pour d'autres événements ; ça n'arrive pas chez vous ? C'est le genre de réponse. Oui, la réputation des entreprises engagées pendant l'événement doit être sans tache » (répondant BG3).

Pour le répondant AG3, la collaboration avec les partenaires fonctionne sous haute pression et nécessite une attention particulière pour l'intégration de toutes les parties prenantes. « Il y a des gens qui ont plus de difficultés à prendre la pression, mais ce sont des collaborations qui sont quand même sous haute pression. Il y a des partenaires qui sont collés à ça, donc il faut faire très, très attention à la façon qu'on s'en sert » (répondant AG3). Les gestionnaires interviewés expliquent que la collaboration à travers les partenariats participe à l'enrichissement des projets événementiels dans le temps. Donc, le support attendu de la part des partenaires n'est pas toujours immédiat, mais s'installe au fil des années grâce à la collaboration. « Donc, nous, c'est vraiment cette collaboration qu'on a bien pu voir comment on peut enrichir le festival à travers les partenariats qu'on peut avoir au début. Parce qu'au début, on n'avait pas nécessairement tout ce support qu'on a aujourd'hui de leur part » (répondant BG1). « Oui, on a fait des choses comme ça cette année-là en collaboration et ils nous ont contactés par la suite d'autres années » (répondant CG2).

Les gestionnaires exposent que le partenariat fonctionne selon les aspects humains financiers et matériels. « Ça sera probablement humain, c'est la collaboration humaine » (répondant AG3). « Le lien d'affaires avec nos partenaires n'est pas que financier, c'est humain. Cela veut dire que nous prenons soin des gens avec qui nous travaillons » (répondant AG1). Ils indiquent que le partenariat peut prendre l'aspect de mentorat, de documentation, de services, d'apport matériels, techniques ou financiers offert par d'autres personnes expérimentées de différents milieux. « J'ai toujours préféré de mon côté, pour l'industrie, en m'entourant de mentors ou de bonnes personnes-ressources, en lisant beaucoup, en rencontrant des gens d'autres milieux, d'autres régions (...) en travaillant avec les ambassades » (répondant AG3). « Ce sont des personnes que je sais que s'il y a d'autres événements, on peut aller les chercher » (répondant DG1). Pour les gestionnaires, les partenaires comme les sponsors offrent des services et matériels en réduisant le

coût de la facture ou l'appui au crédit-bail. « Ça dépend de nos sponsors. Sur le terrain, nos partenaires nous font une réduction sur les factures étant donné qu'on est des partenaires de longue date. Évidemment, dans le montage du site, il y a une collaboration extraordinaire des partenaires passés » (répondant AG1). « Maintenant, on a d'autres partenaires qui ne sont pas nécessairement monétaires, mais qui permettent aussi quand même de soutenir le crédit-bail » (répondant BG1). D'autres partenaires offrent des commandites en nature, comme prendre le déjeuner en charge ou donner des articles promotionnels des vêtements, casquettes et autres. « Nous serons au déjeuner d'un commanditaire qui payait notre déjeuner (...) Un article promotionnel à chaque année. Donc certaines pièces de vêtement, soit un polo ou des casquettes » (répondant AG2). Le répondant AG1 précise qu'il y a des partenaires qui installent des équipements sur le site des projets événementiels. « Parce qu'on a sur le site des partenaires pour faire de l'escalade, les jeux gonflables, les manèges pour enfants, bref, tout ceci se prépare au printemps » (répondant AG1).

Les gestionnaires exposent que le partenariat est basé sur les besoins et le retour sur investissement pour le partenaire. « Je pense que de façon générale, chaque partenaire a des besoins en quantité et en reconnaissance du retour sur investissement. C'est de cette façon que les structures sont créées sur le site. Quelquefois, on propose des produits » (répondant AG1). Ils énoncent que le partenariat est basé selon un lien gagnant-gagnant. Ces liens sont basés sur l'apport de l'expérience et des avantages intéressants fixés à travers la négociation partenariale entre les deux parties. « On les accompagne! À ce niveau il y a vraiment un partenariat gagnant-gagnant. On leur donne une expérience, on leur donne quelque chose qu'ils n'ont jamais vécu. Puis l'on parle aux autres passés » (répondant AG1). « C'est une négociation [partenariale] qui se fait entre les deux parties. Eux, ils y viennent pour des objectifs internes à leur société et nous leur offrons en contrepartie des avantages qui les intéressent. Les deux parties doivent être gagnantes là-dedans [partenariat] » (répondant CG1). Donc, les partenaires exposent leurs attentes et les gestionnaires évaluent l'organisation, la convenance des demandes par rapport à leurs besoins pour accepter d'embarquer avec le partenariat. « On touche des partenaires qui nous exposent leurs attentes de l'année tout en nous demandant si cela nous convient (...), mais je pense que de prime abord, il faut que ça convienne à l'organisme » (répondant AG1). Cependant, les gestionnaires doivent rendre compte aux partenaires et commanditaires pour être

crédible afin de continuer de bénéficier du soutien pour les éditions prochaines. « On ne fait pas tout pour limiter, évidemment, et on a des comptes à rendre à différents partenaires, commanditaires ou parties prenantes » (répondant BG1). « S'occuper d'un fournisseur, s'occuper des partenaires, être sûr que tout est fait. Les bailleurs de fonds aussi, comme les financiers aussi, s'assurer que tous les rapports sont faits, sont envoyés (...) c'est ça qui va permettre (...) de continuer à supporter l'activité » (répondant BG2).

Les gestionnaires accordent une partie du succès des projets événementiels à l'apport des partenaires. « C'est sûr que nos partenaires sont pour une énorme partie de notre succès » (répondant AG1). Ils indiquent que l'apport des commandites et l'établissement de partenariats permettent aux projets événementiels de grandir et de prendre plus d'extension.

Oui, ça a été progressif. Au début, c'était plus petit. Et puis, plus ça avançait, plus on avait de demandes, on réussissait à avoir un peu de commandites. On se disait, pourquoi ne pas ajouter certaines portions, et voir comment on peut l'ajuster, comment on peut l'agrandir. Et il y a deux ans à peu près que le partenariat avec les restaurants aussi s'est vraiment concrétisé (répondant BG1).

La majorité des prestataires de contenu parle de partenariat et l'associe aux financements et subventions octroyés par les gouvernements et les investisseurs. « Tu reçois une subvention, donc ils deviennent partenaires financiers de l'événement » (répondant BP2). « Il y a beaucoup de financement dans ces festivals-là (...) Les plus influentes, c'est le financement du gouvernement, ceux qui financent justement pour offrir les réalisations du festival » (répondant BP1). « Je pense que le même Stream outaouais ou québécois, ça continue, ça bouge. Ok? Parce qu'il y a un financement, il y a une mesure qui est prise pour que ça ne s'arrête pas pour le gouvernement, pour les gens mis en place, qui investissent » (répondant AP2). Ils considèrent le partenariat avec le gouvernement comme un privilège pour avoir les médias autour du projet événementiel pour la promotion. « Peut-être, avoir des médias qui nous complètent étant en partenariat avec le gouvernement » (répondant BP1).

Beaucoup de prestataires de contenu mettent l'accent sur le public comme un partenaire important ainsi que d'autres projets événementiels culturels et les organismes d'autres industries.

Ils ont également tendance à définir les parties prenantes comme les partenaires des projets événementiels. « Comme partie prenante, les partenaires financiers et le public sont tout autant importants que toutes les autres choses (...), mais il y a d'autres événements culturels qui sont peut-être un peu plus en mode partenariat » (répondant BP2). « C'est que chaque partie prenante a un langage (...), en réalité c'est celui qui finance » (répondant DP2).

Ils exposent que le partenariat est fondé sous la collaboration, la coopération et le réajustement pour atteindre les objectifs communs. « Coopération, collaboration et coopération (...) C'est ça le réajustement qu'on a avec les partenaires aussi » (répondant CP2). « Dans l'événementiel, si on a un commanditaire ou un partenaire ou un collaborateur, il faut prendre en considération l'objectif qu'eux (...) Donc, je dois prendre en considération le partenaire, le collaborateur et le commanditaire » (répondant DP2). Pour le répondant DP3, le partenariat peut déboucher sur d'autres collaborations pour l'avenir. Le répondant DP2 considère les partenaires comme des collaborateurs et indique la nécessité de comprendre qui subventionne pour favoriser son rayonnement lors de la tenue du projet événementiel.

« Il faut offrir à ce collaborateur, à ce partenaire, selon son schème de référence (...) comment il va faire pour rayonner dans cet événement qu'il a subventionné pour pouvoir mettre un crochet dans sa case » (répondant DP2). Ils évoquent également que la pandémie de Covid-19 a renforcé les liens entre les parties prenantes, mais la collaboration est plus à distance. « En matière de pandémie, je pense que la pandémie dans mon cas a solidifié les liens avec les autres parties prenantes (...) Je vous dirais que la collaboration est à distance » (répondant BP2).

Les prestataires de contenu représentant politique expliquent que c'est légitime pour les projets événementiels de rechercher des commandites, des subventions, des financements et d'avoir des partenaires pour la mise en œuvre. « Ça veut dire aller chercher des commanditaires (...) et puis c'est certain qu'on doit avoir des partenaires » (répondant AP2). « Et on peut aller chercher des subventions ensemble peut-être (...) un financement de toute sorte (...) Je pense que le financement, c'est toujours une question majeure » (répondant CP1). Les prestataires de contenu représentant politique ont tendance de démontrer ce désir de participer à la mise en place des ressources nécessaires pour les projets événementiels.

Ils soulignent que les subventions peuvent provenir des bons contacts établis au fil des années avec les élus à différents niveaux comme le ministre fédéral, ministre provincial, etc. « Nous finançons avec des subventions grâce à des contacts que je me suis faits sur des années. Monsieur le ministre [nom du ministre], le ministre provincial [nom du ministre], il m'a aidé un peu financièrement » (répondant AP3). « Il y a des subventions qui viennent du Québec, de ministères. (...) Mais il va chercher des subventions qui ne sont peut-être pas utilisées à leur maximum » (répondant CP1). Le répondant BP3 explique que le partenariat sollicité auprès des prestataires de contenu représentant politique demande à la fois le soutien avec les subventions du gouvernement, la demande d'être commanditaire et l'invitation pour prononcer un discours, ce qui leur inflige le rôle principal qu'ils jouent dans les projets événementiels dont leur intégration est indispensable. Donc, l'intégration des prestataires de contenu représentant politique joue un triple rôle dont l'apport de commandite, le soutien par les subventions gouvernementales et la présence pour le discours. « J'ai été invité (...) pour prononcer un discours. Mais on me demande d'être commanditaire, je le suis, ou on me demande de les aider avec des subventions du gouvernement fédéral. Alors absolument, ça c'est un rôle, c'est vraiment le rôle principal » (répondant BP3).

Les prestataires de contenu représentant politique apportent quelques précisions sur le partenariat en ce qui concerne les programmes de subventions mis en place par les gouvernements pour aider les promoteurs à accéder aux fonds disponibles pour l'organisation des projets événementiels. Ils exposent qu'il existe plusieurs subventions disponibles comme le fonds régional, le gouvernement fédéral avec plusieurs programmes et précisent que les responsables des projets événementiels doivent être capables de consacrer le temps nécessaire pour remplir les formulaires, car c'est le plus difficile. « Il y a le Fonds régional aussi à qui j'ai aussi demandé des subventions. Il y a le gouvernement fédéral qui donne aussi des fonds. Il y a plusieurs programmes. Donc, il s'agit d'avoir la capacité de remplir le formulaire. C'est ça qui est le plus difficile » (répondant AP3). « Le gouvernement du Québec avec certains ministères et certains programmes peuvent aider les organismes à faire des événements (...) le gouvernement fédéral, eux aussi financent beaucoup de programmes pour les festivals et quelques entreprises privées aussi » (répondant CP3). Les prestataires de contenu représentant politique expliquent que les municipalités offrent souvent les programmes de subventions en guise de partenariat aux

organismes sans but lucratif opérant dans le domaine d'événementiel et il existe les programmes de subventions pour les grands événements. « Bon là maintenant, on aide à peu près une cinquantaine d'organismes sans but lucratif à créer et faire leurs événements dans des sphères très différentes (...) C'est difficilement qu'une ville peut donner des subventions, à une société privée » (répondant CP3). Ces précisions apportées par les prestataires de contenu représentant politique montrent une importance accrue au volet financement lorsqu'on parle de partenariat dans le contexte des projets événementiels.

Pour les clients des projets événementiels interviewés, le partenariat se limite aux contributions apportées sous forme de subventions par les compagnies, les personnes, les commanditaires, la ville, le gouvernement et les projets événementiels gagnent beaucoup d'argent. « Je sais qu'il y a les compagnies aussi parce que j'ai vu (...), mais moi, je crois que ce sont beaucoup plus les gens, les compagnies et le gouvernement » (répondant AC1). « Mais je crois aussi qu'il y a des commanditaires aussi » (répondant AC4). « Je sais qu'une partie de Gatineau qui en donne, mais je sais que c'est comme tellement de commanditaires qui en donne (...) [nom d'entreprise] en donne, beaucoup (...) pour avoir aussi leurs noms publiés, etc. Sauf, je veux dire c'est un gain des deux côtés » (répondant AC3).

Ils expliquent l'obtention des permis auprès de la ville et la location des lieux comme des arrangements sous forme de partenariat entre les acteurs. « Je pense que ça doit s'arranger avec la ville. C'est sûr que pour les manèges ils doivent avoir des permis. C'est sûr qu'ils doivent payer, ils doivent louer sûrement leurs terrains pour mettre leurs manèges » (répondant AC2). Certains répondants présentent le gouvernement comme le plus important des partenaires des projets événementiels parce qu'il donne la plus grande partie des apports suivis des autres parties y compris la ville, les commanditaires, les médias et les actions des groupes qui favorisent le confort des gens et la mise en place des équipements. « En ce sens, le gouvernement a une grosse partie là-dedans, parce que ce sont les autres qui financent une partie après ça, à la Ville. (...) c'est un partenaire qui est très important. Les commanditaires (...) les télé, les groupes hébergés, pour les scènes, les manèges » (répondant CC1). « Le gouvernement (...) après la ville, il faut aussi maintenant forcément les sponsors comme certaines entreprises qui vont pouvoir (...) accepter de financer les activités. Il faut (...) les radios communautaires ou la radio provinciale, et après ça, bon, c'est tout » (répondant DC2). « D'un, je peux dire que ce sont des événements

qui sont soutenus par différente organisation, je peux dire que par exemple : on a ceux qui financent l'événement, les partenaires qui financent l'événement ce sont les gouvernements » (répondant DC1). Les clients confirment que les commanditaires sont des partenaires et soulignent la collaboration des gens. « C'est un partenaire (...), les commanditaires sont des partenaires, les commanditaires (nom de l'entreprise) pour l'alcool » (répondant CC1). « Ce sont toujours les commanditaires, je me rappelle » (répondant CC3). « Oui, il y avait une collaboration. Tout le monde mettait l'épaule à la roue » (répondant CC1).

Par ailleurs, plusieurs clients ne semblent pas connaître concrètement sur quelle base de partenariat les projets événementiels sont organisés. « Je pense, peut-être ce sont des investisseurs privés » (répondant BC2). « Oui, la ville de Gatineau je sais qu'elle le fait. Le gouvernement provincial aussi. Le gouvernement fédéral en partit, mais je ne suis pas sûr pour les festivals » (répondant CC2). « Moi, je dis que c'est toute la ville peut-être » (répondant CC4). Certains clients ne sont pas vraiment informés des sources de financement accordées à l'organisation des projets événementiels, ils ont une vague idée par rapport à la question, mais considèrent les frais du ticket d'entrée comme un moyen de financement. Ces frais peuvent représenter le coût d'investissement des clients pour l'entrée aux spectacles. « Je n'ai aucune idée de qui finance. Je crois que c'est la ville de Gatineau. Mais je crois aussi qu'il y a des commanditaires aussi » (répondant AC4). « J'ai entendu aussi le maire parler de financement municipal. Maintenant, est-ce qu'il y a autre chose, je ne sais pas? Il y a aussi le prix d'entrée des festivals (...) Je ne suis pas trop au courant de ça. Je suis meilleur en actualité jeune qu'en obtention de subvention » (répondant DC3). « Les bracelets vont monter donc les prix vont monter. Tout ce qui est des cantines (...) les entreprises qui viennent se proposer pour acheter des consommations, la nourriture (...) cela motive les gens à venir parce que ce sont les partenaires qui investissent l'argent » (répondant CC1).

Il y a des parties prenantes clientes qui œuvrent profondément pour l'obtention des ressources à travers la recherche de partenariats, de subventions, de commandites et la rencontre des autorités comme des bénévoles qui ne sont pas autant responsables de l'organisation des projets événementiels. « Moi je vais aller chercher des commanditaires. C'est qu'on s'occupe comme ça » (répondant BC3). « Il faut que tu travailles avec le gouvernement, la municipalité, avec tous ces gens-là, puis c'est ça » (répondant DC4).

Moi personnellement cette année j'ai communiqué avec notre député provincial, fédéral, conseiller municipal pour aller chercher des subventions. C'est moi qui ai chapeauté ce volet-là. Allez aussi chercher des commanditaires, des partenariats avec divers commerces de la région (répondant BC4).

Les clients soulignent que la pandémie de la Covid-19 a sévèrement touché les projets événementiels et leur financement. Donc, c'est un mal qui a fait du bien, car elle a obligé les organisateurs, la population et les autres parties prenantes à explorer d'autres options de fonctionnement orienté vers le monde virtuel basé sur les nouvelles technologies.

Moi, je trouve que c'est un mal pour un bien. Puis ça n'a pas fait du bien aux événements. C'est la ville qui gère et qui finance le festival. Il y a d'abord le fait que le festival avait vraiment été touché, peut-être à 75 %. Puis, ça fait de bien, mais ce n'est peut-être pas fait dans le temps non plus (répondant CC1).

En général, l'aspect financier est mis de l'avant par les répondants pour exprimer leur entendement du partenariat dans le contexte des projets événementiels étudiés. L'ensemble des éléments spécifiques mis en place par les gestionnaires évoqués plus hauts de la recherche pour attirer les partenaires afin de leur offrir la visibilité, puis la communication régulière pour maintenir les relations avec les options gagnant-gagnant basées sur la crédibilité assurée par les rapports périodiques pour la pérennité de la collaboration est d'accéder au financement du partenaire. Donc, c'est ce financement et toutes les autres formes d'appuis matériel, moral qui facilitent l'intégration des prestataires de contenu et clients pour leur offrir le cadre et le confort idéal pour la réalisation du projet événementiel. Cet aspect est aussi relayé par les prestataires de contenu qui sont conscients que le partenaire qui s'engage dans le financement du projet événementiel poursuit le même objectif d'accomplissement que les organisateurs à l'endroit de la population. Puis, les clients révèlent que l'ampleur de l'événement et son écho dépendent des partenaires (commanditaire, public, privé, etc.) de leur appui (subvention) quoiqu'en soit la nature du soutien et l'entente de partenariat, l'objectif est d'atteindre les moyens nécessaires pour réaliser le projet événementiel. Donc, les trois parties prenantes se rejoignent sur l'apport du partenariat pour financer le projet événementiel et assurer l'intégration des différents acteurs, comme indiqué dans le tableau 16 ci-dessous. Alors, le référent commun partenariat du monde

des projets évoqués par les trois catégories de répondants se rejoignent pour renforcer l'intégration des parties prenantes principales dans la mise en place des projets événementiels.

Le tableau 16 présente les éléments de l'identification commune au monde des projets à travers le référent partenariat pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais. La première colonne identifie les parties prenantes interviewées avec les éléments qui montrent la présence d'identifications communes au monde des projets. La deuxième indique des exemples de citation des parties prenantes et la troisième affiche que les parties prenantes se rejoignent grâce au référent commun partenariat.

Tableau 16 : Identifications communes au monde des projets à travers le référent partenariat pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels

Parties prenantes et identifications communes au monde des projets	Exemples de citation des parties prenantes	Parties prenantes se rejoignent au référent commun partenariat
<p>Gestionnaires</p> <p>Développer les moyens pour établir le partenariat avant la tenue des projets événementiels</p>	<p>« C'est le développement, dans le sens où j'opère de la mise en place aux demandes de subventions, aux partenariats avec nos différents partenaires » (répondant CG3).</p> <p>« C'est la première étape, c'est vraiment l'aspect financier, donc le budget, les demandes de financement, des renouvellements de partenariats (...) tout ça doit se faire très tôt parce que c'est là qu'on peut identifier s'il y a des enjeux » (répondant AG3).</p> <p>« Il y a un support qui est purement</p>	<p>L'établissement de partenariats est un besoin essentiel pour financer les projets événementiels afin de rejoindre les participants</p>

	<p>financier (...) Nous sommes quand même un événement majeur. On a des partenaires financiers importants et imposants » (répondant AG1).</p>	
<p>Prestataires de contenu</p> <p>Le partenariat permet l'intégration des investisseurs qui contribuent à la mise en place des projets événementiels</p>	<p>« Les partenaires financiers, ils veulent habituellement collaborer ou contribuer financièrement à des événements qui rejoignent la population » (répondant AP1).</p> <p>« Le partenaire financier aussi tout autant que l'organisme qui va peut-être chapeauter l'événement avec le créateur de l'événement. Je pense qu'au final tout le monde a un peu le même but, qu'on a eu un beau moment qui a un succès » (répondant BP2).</p> <p>« L'organisateur va avoir son budget qui va venir de différentes sources, financement provincial, financement municipal, financement fédéral. Il va avoir son budget qui va venir de partenariats (...) Ils vont recevoir de l'argent du secteur public, du secteur privé » (répondant CP2).</p>	
<p>Clients</p> <p>Le partenariat</p>	<p>« Les commanditaires sont des partenaires (...) Il y aussi plein de PME qui contribuent à faire un gros</p>	

<p>apporte les moyens nécessaires pour la tenue des projets événementiels</p>	<p>événement en amenant les gens à participer à l'événement » (répondant CC1).</p> <p>« Les compagnies aident les festivals financièrement [par le partenariat] mais ces festivals aident aussi les compagnies à montrer leur logo » (répondant AC1).</p> <p>« Pour rendre l'événement avec une très grande ampleur, il faut connaître les personnes-ressources qu'on doit contacter, connaître les partenaires qu'on doit contacter » (répondant DC1).</p> <p>« C'est un gros projet (...) les municipalités [partenaire] donnent des subventions » (répondant BC3).</p>	
---	---	--

6.3.3.2 Les technologies nouvelles dans les projets événementiels

Pour Boltanski et Chiapello, (2011. P 191), le code « technologies nouvelles » intervient « dans un monde dans lequel l'opération principale est l'établissement de connexions, il est normal de trouver une forte présence des nouvelles technologies de communication qui reposent sur l'informatique » (Boltanski et Chiapello, 2011. P 191). Ainsi, les technologies nouvelles » sont présentes dans plusieurs secteurs d'activité. Cette étude montre un appel perpétuel aux technologies nouvelles de la part de toutes les personnes interviewées sous forme d'un référent commun indispensable pour l'intégration des parties prenantes des projets événementiels. Le terme « technologies nouvelles » est également employé comme « nouvelles technologies » dans plusieurs documents, sur les sites web et dans le vocabulaire verbal des personnes. Donc, les deux appellations seront présentes dans ce document. Lorsqu'il est question de technologies nouvelles, les parties prenantes parlent de projets événementiels virtuels, hybrides, de

plateformes internet, de version en ligne ou en direct, de styles d'innovations, d'application, de Skype, de Streams, de YouTube, de Google Meet, de Facebook Live, de VidMate, de Zoom, de Teams, de téléphone mobile, d'ordinateur, de tablette, de techniques, de technologies, etc. Selon les parties prenantes, cette attention portée sur les technologies nouvelles a été amplifiée par la pandémie de la Covid-19 qui sévissait durant la période de la recherche. « Donc ça, c'est quand même intéressant. Il faudra voir ce qui va survivre à la pandémie, puis qu'est-ce qu'on pourra appliquer à l'avenir » (répondant AG3). « Tout le monde est à l'aise maintenant de participer à des évènements virtuels parce qu'on n'a plus le choix. Maintenant, ça a changé. Mais au début de la pandémie, ce n'était pas le cas » (répondant DG2). Cependant, cette période offre une image de la société de nos jours et ressort la réalité des projets événementiels avant et après la pandémie de la Covid-19.

Les gestionnaires évoquent la présence des technologies nouvelles dans les projets événementiels depuis des temps au sein des équipes du comité d'organisation par l'utilisation du courriel, des informations et vidéos sur le site web. « Les personnes s'inscrivent en ligne (...) Je reçois des courriels » (répondant CG2). « Tout se fait principalement par courriel. On se parle par courriel, comme je disais. Parfois, ils nous envoient des infolettres » (répondant CG3). « Oui. C'était gratuit, puis les vidéos étaient vraiment mises sur notre page web » (répondant BG1). « Ou parfois, j'envoie des courriels de masse (...), là, c'est juste le site web (...) Tout est en ligne » (répondant DG1). Étant donné que les technologies nouvelles étaient déjà présentes partiellement dans le monde d'événementiels, la pandémie de la Covid-19 a forcé l'utilisation accrue et inconditionnelle des outils technologiques pour la continuité des choses. Les projets événementiels sont passés du mode présentiel au fonctionnement purement en ligne.

Tout d'abord, le fonctionnement en ligne grâce à la technologie a permis d'intégrer toutes les parties prenantes plus facilement en gagnant du temps et le coût du déplacement. « Je pense que les participants qui ont la technologie me permettent de le faire plus facilement » (répondant BG2). « C'est très pratique d'avoir un ordinateur pendant le confinement » (répondant BG3). « Tout le monde est en télétravail. C'est vraiment en mode de grande incertitude déstabilisant » (répondant CG1). Ils expliquent que l'usage et l'adaptation au virtuel facilitent la communication et le maintien d'un point de contact des rencontres. C'est comme un système économiquement rentable ayant un taux de participation plus élevé et demandant une bonne organisation des

gestionnaires sur les différentes plateformes et réseaux sociaux. « Du côté adaptation virtuelle. Moi, je trouve que c'est beaucoup plus économique. Le taux de participation est beaucoup plus élevé (...) Moi, personnellement, toutes les relations et toutes les rencontres ont été faites virtuellement (...), la communication passait pareille » (répondant DG2). « Ce sont vraiment les réseaux sociaux. J'ai pu construire pratiquement un studio d'animation dans mon salon parce qu'il a fallu prendre le virage virtuel (...) accès à la plateforme en ligne (...) le lien zoom ou le lien Google Meet (...) Facebook Live » (répondant DG3).

Les gestionnaires évoquent la mise en place des moyens virtuels pour rassembler et connecter les personnes qui ne se connaissent pas, de tenir des tâches événementielles avec les membres d'organisation sans se déplacer et d'assister à des événements qui ont lieu à une distance éloignée. « Il y a eu vraiment du bon dans le virtuel. Ça a permis de rassembler, de connecter des gens qui ne se connaissaient pas dans le passé ; ça nous a permis d'assister à des spectacles qu'on n'aurait jamais eus, très loin des conférences auxquelles on n'aurait pas pu assister » (répondant BG1). « Puis on a eu plusieurs personnes qui étaient connectées et ils ont posé des questions. Et ensuite d'appeler les gens. On peut d'ailleurs voir en fait tout le lancement qui était virtuel sur les plateformes de médias et de magazines » (répondant DG2). Cette version de fonctionnement a permis de présenter des moments de projet événementiel purement virtuel à la population. « Ils ont plutôt fait des expositions sur Internet, le site web, la page Facebook » (répondant BG3). « Ça doit être des formules de repli, des petites formules de repli comme on l'a fait l'an passé, on a présenté une petite version virtuelle » (répondant CG1). « L'année dernière de la version en ligne (...) Mais plusieurs d'entre nous sont connectés quand même sur les différents médias sociaux (...) Donc, ce qu'on a fait, c'est vraiment leur demander (...) de faire une prestation qu'on allait mettre sur nos médias sociaux » (répondant BG1). Cependant, le répondant CG3 aborde le mode virtuel comme une alternative pour éviter le statu quo. « Autant se rencontrer virtuellement, autant passer du temps ensemble, autant se voir virtuellement que de rester chacun dans son coin sans rien faire » (répondant CG3).

Par ailleurs, plusieurs gestionnaires ne sont pas favorables au fonctionnement purement virtuel, car ils pensent que ce n'est pas possible de tout faire en mode virtuel. Puis, le virtuel constitue un autre défi pour motiver les spectateurs à suivre les prestations en ligne. « Je n'aime pas le virtuel. Moi, je travaille à l'ordinateur toute la journée. Alors quand je veux me détendre, m'amuser, ce

n'est pas avec l'ordinateur que ça doit se faire » (répondant BG3). « Oui, il y a certaines choses que tu peux montrer virtuellement, mais tu ne peux pas tout montrer virtuellement » (répondant CG2). « Le virtuel, c'était vraiment un monde à part (...) parce que le numérique, c'était vraiment nouveau pour nous (...) Le numérique, je ne le touche pas (...) C'est un autre défi pour pouvoir motiver le monde à s'asseoir devant leur ordinateur pour regarder un spectacle » (répondant DG1). Toutefois, les gestionnaires qui ne croient pas encore à la mise en œuvre complète de projet événementiel en mode virtuel sont plus d'accords à l'organisation de projet événementiel en mode hybride, car ils trouvent que c'est une opportunité sur certains aspects pour le long terme pour favoriser l'intégration de toutes les parties prenantes indispensables. « Mais par contre, à cause de la technologie, je ne crois pas que la technologie est encore assez avancée pour faire des conférences virtuelles à succès. Donc, des concerts, des festivals, des événements ludiques en général » (répondant DG2). « L'offre est énorme, c'est-à-dire que tout d'un coup, tu peux avoir accès à tout et n'importe qui peut se joindre à toi s'il est proche de chez toi. Pour cela, c'est difficile pour moi de croire au virtuel. Je pense que l'hybride est intéressant » (répondant AG1). « Il y a des événements hybrides et des techniques et des technologies qui vont rester actifs. Et ça, c'est une opportunité de développer des nouvelles activités ou des nouvelles possibilités » (répondant AG3). « La formule qui serait plus avantageuse serait une formule hybride pour moi. J'ai gagné plus de visibilité depuis la Covid à l'extérieur de ma région à cause des comptes en ligne, n'est-ce pas? Avoir des événements hybrides peut être à l'extérieur de ma région et en ligne » (répondant DG3). D'autres gestionnaires précisent que la présentation de projets événementiels en mode virtuel ne remplace pas le présentiel. Donc, cette option traditionnelle a sa raison d'être pour la communauté. « Ce n'est pas disparu, que le virtuel ne remplace pas un événement sur place » (répondant AG2).

Les prestataires de contenu confirment également la présence des technologies nouvelles dans l'industrie événementielle avant la pandémie et son accentuation pendant la période la crise sanitaire. « Pendant peut-être deux mois, tu vas faire des va-et-vient, avec des courriels, des appels téléphoniques (...) Là, on rentre dans une ère digitale où peut être quand on va faire un événement, on va le préenregistrer (...) et c'est ce qu'on va mettre sur Internet » (répondant BP2). « Je pense qu'au fil des années, avec la venue des médias sociaux aussi, je pense en ce qui a trait à la communication, il y a eu une amélioration » (répondant CP2). « C'est un mal commun à tous

les événements qu'on organise virtuellement, mais je ne veux pas être trop strict là-dessus parce que, d'un autre côté, c'est plus facile d'organiser un événement » (répondant BP3). Ils révèlent que l'intégration et l'usage spontané de ces technologies dans les projets événementiels lors de la période critique de Covid-19 ont été trop brusques, car beaucoup de gens étaient habitués à vivre le jour J du projet événementiel physiquement et le sentir. Donc, il faut l'innovation technologique pour préparer les activités et pour faire ressentir le projet événementiel au public à travers le format virtuel par ordinateur, tablette, téléphone mobile sur les plateformes comme Zoom, Teams, etc. « Il faut qu'on le vive physiquement. Mais le fait qu'on le fait maintenant virtuellement, je pense que ça fait un gros impact. Maintenant, avec ce côté virtuel, je vous dirais qu'il faut avoir l'innovation de la technologie qui nous accompagne dans ce festival » (répondant BP1). « Mais on garde nos contacts en discutant par téléphone par zoom (...) d'offrir des activités par zoom » (répondant CP1). « On met la date sur les sites internet, on va jouer (...) diffuser sur Facebook, sur Twitter ? (...) Et là, avec Covid, tous les contrats sont signés en formule hybride (...) si c'est virtuel ou pas » (répondant CP2).

La technologie apporte ainsi une dimension virtuelle permettant de présenter des spectacles proches du mode réel de la scène présenteielle. « Sans la technologie, je ne pense pas que ça va être la même chose que comme on était en organique face à face » (répondant BP1). « Je fais des conférences, je fais des ateliers. Oui, je fais aussi des spectacles virtuels (...) On a fait plein de spectacles pour différents organismes depuis le début de cette pandémie (...) dans ton sous-sol, avec ton Mac, tu peux faire un hit planétaire » (répondant CP2). Ils précisent que la technologie implique un coût lié au matériel et équipement indispensable pour être opérationnel. « On a arrêté de tourner en rond et on a embarqué dans le virtuel (...) Ça demande nécessairement de la technologie. La technologie, ça coûte » (répondant DP2). « Mais il y aura peut-être une offre qui va se développer avec tout le matériel informatique qui a été mis en place » (répondant CP3).

Pour les prestataires de contenu représentants politiques, la présentation de projets événementiels virtuelle devrait tenir compte des moyens de bases dont disposent les spectateurs pour assister et profiter pleinement des prestations offertes à travers les diverses plateformes de diffusion. « Tu ne peux pas juste mettre un match Facebook, on appelle le téléphone de quelqu'un, quelqu'un aurait un courriel (...) Je mesure la prudence quand il y a des événements, comme c'est là, pour mes citoyens par zoom ou par internet » (répondant AP3). Ce point est soutenu par les artistes.

« Et puis, on passe des informations sur les réseaux sociaux » (répondant AP3). Ils préfèrent que le processus pour rejoindre un projet événementiel virtuel soit simple et facile à accéder pour tous les participants.

Si tu avais fait une infolettre qui envoie un courriel à ces personnes-là, c'est très simple, cliquer sur des liens et que tu n'es pas sur une plateforme comme YouTube, ils ont juste à cliquer sur le lien, ça apparaît et c'est fini (...) et que tout à coup, tu veux faire un truc sur Zoom et que les gars ne connaissent pas Zoom, il faut qu'ils aillent télécharger l'application, il faut que ça aille faire ça (répondant CP2).

Le répondant BP3, représentant politique, met l'accent sur la rétroaction visuelle, le non verbal et la connexion spontanée avec les spectateurs en ligne pour s'assurer de l'accord de la population par rapport au discours du jour J du projet événementiel.

On ne peut pas tout voir, tout observer quand on est en ligne. Soit, on regarde la caméra, soit on regarde le visage de la personne, soit qu'il n'y ait pas de connexion, mais je ne regarde pas les gens dans les yeux, soit je manque le fait que j'avais dit un mot en particulier, il y avait un tic verbal sur le visage de quelqu'un qui me regarderait immédiatement. Peut-être, j'ai mal dit quelque chose peut-être, que la personne est en désaccord avec moi, mais ne se sent pas aussi courageuse à s'exprimer (répondant BP3).

Les prestataires de contenu trouvent que la présentation de projet événementiel en mode virtuel est une opportunité, car ça permet de rejoindre toutes les parties prenantes sans se déplacer et d'assurer leur participation sans déplacement et sans interaction physique. « Cependant, ceci n'empêche pas le fait qu'il y a des opportunités qui se présentent, qui se sont présentées, mais qui continueront de se présenter en virtuel » (répondant BP2). « C'est plus facile de rejoindre les gens parce qu'on n'a pas besoin que les gens se déplacent pour assister à un événement. De toute façon, on gagne dans l'accès des gens, mais on perd dans l'aspect interaction » (répondant BP3). Les projets événementiels en mode virtuel offrent la possibilité d'enregistrer les vidéos promotionnelles transmises aux diffuseurs pour faire la promotion sur les médias sociaux. « Et

aussi avec cette réalité du nouveau virtuel, tous les festivals que j'ai faits par exemple en format virtuel, quand je fais quelque chose, j'enregistre une petite vidéo promotionnelle que j'envoie aux diffuseurs qu'ils diffusent dans leurs réseaux » (répondant CP2). « Il y a quelque chose qu'on appelle des stories, qui s'effacent en 24 heures et qui donnent énormément de visibilité (...) si on ne veut pas le figer dans le temps. Sur Facebook, on peut le faire en stories, marquer nos commentaires en bas sur les médias sociaux » (répondant DP2). Pour le répondant CP2, le format d'événementiel virtuel permet de préenregistrer les prestations et de programmer automatiquement leur diffusion sur les plateformes. « Sur mon ordinateur en ce moment où je te parle, j'ai des settings qui sont préenregistrés pour les plateformes suivantes : Google Meet, Live, Rainbow, Skype, Streams, Vidmate, Zoom » (répondant CP2).

Plusieurs prestataires de contenu estiment que les diffuseurs doivent assurer une présence imminente sur les plateformes et faire des mises à jour pour contribuer à l'émergence de leur projet événementiel virtuel. « Le tout n'est pas de prendre son téléphone et d'envoyer un courriel pour inviter quelqu'un. Mais, s'il y a une vision derrière (...) donc de façon ponctuelle et plus attentive (...), je pense que c'est plus important » (répondant DP3). « Par exemple, tu n'es pas un diffuseur qui a pris l'habitude de cultiver ta présence en ligne et tout à coup, tu veux faire un virtuel, mais tu fais un virtuel qui tombe dans des oreilles de sourds en fait (...) tout à coup, si tu veux faire des trucs en ligne, tu les as perdus » (répondant CP2). « Donc, il y aura sûrement pu être une mise à jour de certains contenus virtuels qui vont perpétuer un peu dans le futur » (répondant CP3).

Selon les répondants, l'opportunité des spectacles virtuels provoque un chevauchement entre plusieurs événements programmés au même moment (jour, heure) sur les plateformes de Google, Skype, Dish, etc. « C'est que tout le monde s'acharne à vouloir faire quelque chose sur le virtuel (...) Je regarde des fois mon Facebook, je rigole dans ma tête parce que je me dis, mais merde ! Il y a quatre événements le même jour, à la même heure, sur Zoom, sur Hermeet » (répondant CP2). « Dans ce mois de février, j'ai au moins 3 événements liés (...) auxquels, je vais participer en mode virtuel à travers des plateformes comme Zoom » (répondant DP3). Ils indiquent également la présence de plusieurs problèmes techniques de sons, d'images qui peuvent subvenir lors des prestations virtuelles. « On voit le problème avec Facebook, YouTube qui sont en train de crack down comme on dit, puis des spectacles virtuels, tout à coup, le son est coupé parce que

la musique, il n'y a pas les autorisations et ici ce sont des algorithmes qui font ça » (répondant CP2).

Les acteurs révèlent que la présentation d'un spectacle en mode virtuel est d'une part un premier défi occasionné par l'avènement de la pandémie de Covid-19 pour réinventer le fonctionnement de l'industrie événementielle et se réinventer en tant que prestataires de contenu. « Mon rôle, c'était de me pencher sur ce nouveau défi qui est la pandémie et de réinventer (...) en format digital parce que c'était la réponse idéale dans le fond pour répondre aux défis de la pandémie (...) me réinventer, de réimaginer le tout » (répondant BP2). Le deuxième défi est l'adaptation de la performance des acteurs devant un écran ou une caméra pour livrer un spectacle sans spectateurs dans l'environnement immédiat, car les prestataires de contenu doivent trouver une forme captivante pour offrir leur prestation à la clientèle afin de retenir leur attention. « En vrai de vrai, j'ai chanté comme en mode panthère, devant un écran » (répondant AP1). « Il y a une ouverture d'esprit qui fait qu'on change de processus qui se dit, on va chercher en virtuel. On va s'ajuster nous-mêmes à performer derrière la caméra pour offrir un spectacle qui est adapté en virtuel » (répondant BP2).

L'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels demande ainsi une prestation virtuelle devant une caméra pour offrir de bonnes choses à la clientèle, puisqu'avec la technologie tout est possible. « Lorsque je fais des Lives, c'est sur (...), c'est là que je fais les Lives. C'est en direct, ça veut dire que s'il y a une erreur, l'erreur est là. Des fois, on me demande de préenregistrer à l'avance » (répondant BP1). « C'est prouver qu'on lit encore nos courriels, prendre le téléphone (...) inviter les gens sur un Live ou sur un direct sur un événement virtuel important. Partager cet événement virtuel » (répondant DP2). Pour favoriser l'intégration des autres parties prenantes, les prestataires de contenu utilisent les technologies nouvelles pour promouvoir leurs différents spectacles sur les réseaux sociaux, les sites web et courriel afin de mentionner leur position à leurs admirateurs. « J'utilise beaucoup mes réseaux sociaux pour promouvoir où est-ce que je vais me retrouver » (répondant BP2). « Parce que si moi, j'ai dit à tous mes fans sur les réseaux sociaux que le concert est à 19 heures (...) et on envoie des courriels » (répondant CP2). « Et puis, on passe des informations sur les réseaux sociaux » (répondant DP1).

Les prestataires de contenu expriment leur réticence envers le remplacement des projets événementiels purement présentiels en format complètement virtuel. Ils ne sont pas certains que les projets événementiels physiques vont prendre une tendance exclusivement virtuelle comme évoquée dans les prochaines citations. « Mais un événement qui était entièrement en personne. Je doute qu'il aille devenir entièrement virtuel » (répondant CP3). Il y a des artistes qui ne veulent pas rompre avec l'habitude en privilégiant les spectacles virtuels, ils préfèrent le format présentiel. « Mais moi, je ne pense pas faire ça derrière un ordinateur » (répondant DP1). Mais, beaucoup de prestataires de contenu sont en accord pour l'organisation de projet événementiel hybride. « C'est pour cela que le côté hybride, peut-être, ça va passer » (répondant AP3). « Si la pandémie finit demain. Je pense qu'il va y avoir autant de place pour les événements virtuels que les événements en présentiel et les événements hybrides » (répondant BP2). « Par ailleurs, cela va continuer d'encourager à avoir des événements hybrides, en partie, présentiels, en partie, virtuels » (répondant BP3). « Je pense qu'une fois qu'on va reprendre les événements, ce seront des formules hybrides » (répondant CP2).

D'ailleurs, certains prestataires de contenu soutiennent que le dollar virtuel est convoité par plusieurs secteurs du monde digital et des sites d'hébergement en ligne, médias sociaux, applications, services de diffusion en flux, diffusion en continu et lecture en continu (streaming) sur abonnement, plateforme de diffusion en ligne comme YouTube, Netflix, etc. de telle manière que le digital ne peut pas remplacer le présentiel.

Pour combien de dollars, je peux voir des spectacles sur YouTube que je veux (...) alors que pour ce même montant d'argent, je peux avoir (...) YouTube Music (...) Le dollar du virtuel est tellement convoité qu'il n'arrive pas à attirer ces jeunes-là (...) payer 20 dollars pour avoir mon abonnement YouTube, mon abonnement Sportify, mon abonnement Netflix (...) Mais le digital, c'est autre chose complètement (...) Le digital ne peut pas remplacer le présentiel (répondant CP2).

Donc, l'artiste CP2 souligne que la prestation virtuelle ne peut pas jouer un rôle de substitut pour le projet événementiel présentiel. Donc, c'est un service complètement différent.

Les répondants clients de cette étude affirment la recrudescence des technologies nouvelles dans les projets événementiels ces dernières années. Ils rattachent les technologies nouvelles au canal d'information le plus utilisé pour prendre connaissance de toutes les activités de la région. Pour ces répondants, les réseaux sociaux, les sites web, le courriel et les messageries sont rapidement à la portée des individus. « C'est mis sur Facebook, dans les courriels. Toutes les activités qu'on fait (...) je vais regarder sur Facebook, qu'est-ce qui se passe sur Facebook. (...) Mais je le fais parce que je dois aller voir si j'ai eu des messages » (répondant BC3).

Tous les clients relèvent que la pandémie de Covid-19 a provoqué la mise en œuvre des événements virtuels, appelés : événement en ligne, ou en direct. Donc, tous les projets événementiels présentiels sont réalisés par l'intermédiaire des technologies nouvelles afin que la population ait accès. « Je pense que les événements dans un premier temps ont été mis au second rang, parce qu'on n'avait pas pensé que les choses pouvaient se faire en ligne. Mais par la suite, il y a eu une remodelisation » (répondant DC2). « Toutefois, je crois qu'il y a beaucoup d'événements qui se passent en ligne, surtout des spectacles en ligne. Mais je ne suis pas sûr s'il y a des activités puisque moi, je reste plus à la maison et j'attends de regarder des spectacles en ligne » (répondant AC1). « Ils ont fait aussi des spectacles virtuels » (répondant CC1). « C'est sûr qu'avec la pandémie on le fait en virtuel (...) C'est sûr que même les artistes ont presté de manière virtuelle. Ce n'est pas la même dynamique parce qu'en fait l'événement c'est vraiment, c'est en présentiel » (répondant DC1). Étant donné que la pandémie de Covid-19 a permis la mise en place de projets événementiels virtuels, d'autres clients évoquent que leur participation à ce type de représentation est conditionnée par la durée des mesures d'interdiction de rassemblement physique. « Pour moi, je vais être honnête avec vous, ça ne sera pas physique si vite que ça. Donc, voilà, je vais prendre du recul puis peut-être je vais le regarder sur l'ordinateur, peut-être oui, peut-être non, peut-être je vais juste entendre les commentaires des gens » (répondant AC3). « Ce serait bien de les faire coexister jusqu'à ce qu'on s'en rende compte qu'il est impératif de ne conserver que la version virtuelle » (répondant DC2).

Certains clients préfèrent la participation aux projets événementiels virtuels pour limiter le déplacement et sauver l'argent de stationnement.

J'ai eu la surprise en fin de semaine d'assister (nom d'événement) en ligne. J'ai assisté à toutes les conférences (...) C'est beaucoup mieux parce que depuis plusieurs années je n'allais pas (...) parce que ça coûte trop cher le stationnement encore une fois, parce que c'est trop grand à marcher, parce que c'est trop chaud (répondant DC3).

Ils révèlent la présence d'un nombre important de personnes aux projets événementiels virtuels et mettent l'accent sur l'importance des connaissances sur les outils des nouvelles technologies, en particulier pour les personnes âgées qui ne sont pas encore habituées au matériel informatique, l'internet et les applications comme Zoom, Teams, etc. « Je pense que les événements virtuels doivent de toutes les façons croître parce que même en événement virtuel on a constaté que ça a toujours la même portée du moment où des milliers de personnes peuvent assister à des événements virtuels tels que les conférences » (répondant DC1). « Il y a beaucoup de personnes plus âgées qui ne connaissent pas encore beaucoup sur l'internet. Moi, mes parents ne connaissent pas Zoom » (répondant AC1).

Beaucoup de clients partagent l'importance des technologies nouvelles, mais désirent également l'organisation des projets événementiels présentiels pour permettre aux personnes de faire des activités extérieures afin de rencontrer et communiquer avec d'autres personnes. « Il y a de bonnes choses avec la technologie aujourd'hui, mais il faut aussi des activités à l'extérieur, des activités familiales, rencontrer des gens, etc. Je trouve que c'est très important pour nous, c'est important au niveau social de voir des choses aussi » (répondant AC1). Certains répondants préfèrent boycotter la participation aux événements strictement virtuels parce qu'il pense que ce n'est pas pareil aux projets événementiels traditionnels. « En virtuel, ce n'est pas la même chose, je pense que je vais juste boycotter aussi » (répondant AC2). Cependant, la mise en place de projets événementiels hybrides est clairement soutenue par plusieurs répondants clients. « Je pense que l'hybride, les deux ensembles vont être bien » (répondant BC4). « Je pense qu'on va faire les deux. Il y en a qui vont le faire encore en ligne » (répondant BC1). « Il y a aussi des spectacles là maintenant, mais je ne suis pas trop certain, mais ceux qui vont aussi aux spectacles virtuels maintenant » (répondant CC3). « Moi je dirai qu'on peut tout à fait passer virtuellement sans problème. Peut-être plus en présentiel, ça peut-être une bonne chose » (répondant AC4). Pour l'événementiel en mode virtuel, les clients évoquent la confiance à la caméra, la présence

d'effets spéciaux et d'autres dispositions techniques comme des éléments propres aux technologies nouvelles qui peuvent être hors du contrôle des individus. « Virtuel, mais encore là, j'avais l'impression qu'il y avait plus de trucs, des effets spéciaux. Donc, faire confiance à la caméra juste comme ça » (répondant BC2).

« Tout est sur la réalité virtuelle maintenant. Ça ne peut pas être un aller. C'est comme ça ne finit jamais ou ce n'est pas fini. On a quand même une manière de se voir sans être l'un à côté de l'autre » (répondant BC2). « Il faisait quelque chose de gratuit à un moment donné puis il avait fallu que je connecte ma console puis que j'aie sur le site internet à partir de ma console, je ne sais pas. Ce n'est pas intéressant (...) Il faudrait avoir un casque de réalité virtuelle pour être semblable » (répondant CC3).

Le code technologies nouvelles a été abordé avec les termes de plateformes, de projets événementiels virtuels, en ligne, en direct et hybrides par tous les répondants comme un référent commun stimulant l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels de la région. Ce référent commun avancé par les personnes interviewées montre que les répondants se rejoignent dans le monde des projets à partir des propos analysés dans cette thèse. Il révèle ainsi que le référent commun technologies nouvelles est indispensable pour l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels.

Le tableau 17 présente les éléments de l'identification commune au monde des projets à travers le référent technologies nouvelles pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais. La première colonne identifie les parties prenantes interviewées avec les éléments qui montrent la présence d'identifications communes au monde des projets. La deuxième indique des exemples de citation des parties prenantes et la troisième affiche que les parties prenantes se rejoignent grâce au référent commun technologies nouvelles.

Tableau 17 : Identifications communes au monde des projets à travers le référent technologies nouvelles pour l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels

Parties prenantes et identifications communes au monde des projets	Exemples de citation des parties prenantes	Parties prenantes se rejoignent au référent commun technologies nouvelles
<p>Gestionnaires</p> <p>Utilisation des technologies nouvelles pour rassembler et connecter les personnes afin de réaliser les projets événementiels à travers les plateformes virtuelles</p>	<p>« L'avantage, c'est que le virtuel, ça va chercher plus de monde (...) Je pense que les participants qui ont la technologie me permettent de le [projet événementiel virtuel] faire plus facilement » (répondant BG2).</p> <p>« Moi, je dirais que les événements à caractère artistique ce n'est pas vraiment un problème à cause de la Covid, parce que c'est facile de faire connecter les gens pour des événements à caractère didactique » (répondant DG2).</p> <p>« Je pense que l'hybride est intéressant. Nous faisons le show virtuel à huis clos avec pleins artistes en house ban, pas de public, mais quand la chanson tombe dans le vide, c'est triste à mourir » (répondant AG1).</p>	<p>L'usage des technologies nouvelles est indispensable pour l'intégration des parties prenantes et son accentuation pendant la période de la crise sanitaire de Covid-19 offre la possibilité de mettre en place des projets événementiels en mode hybride avec une grande considération pour le format présentiel que virtuel.</p>
<p>Prestataires de contenu</p>	<p>« Mais l'année dernière, ça n'a pas eu lieu et cette année, il y a une préparation qui se fait pour que ce soit un congrès</p>	

<p>Les technologies nouvelles permettent de présenter des prestations en format virtuel pour rejoindre plus de parties prenantes</p>	<p>virtuel » (répondant AP2).</p> <p>« Je vous le dirais, lorsque ça avait commencé [Covid-19] tout le monde était à la maison (...), mais le fait d'avoir justement des prestations virtuelles, je pense que c'est une bonne chose à la clientèle » (répondant BP2).</p> <p>« C'est un événement, donc virtuel, que vous soyez à Toronto, à Halifax ou à Vancouver, donc vous pouvez y participer (...) l'événement serait filmé et aurait été disponible sur quelques plateformes après (...) en live, en direct, on peut rejoindre un peu plus large, plus large public » (répondant DP3).</p> <p>« On fait dans l'hybride présentement en ayant des gens sur un plateau de tournage, mais en parallèle virtuel, je pense que ça va. Tout va se jouer dans la capacité de s'adapter au monde événementiel » (répondant DP2).</p>	
<p>Clients</p> <p>Les technologies nouvelles se sont imposées dans la période de la pandémie de</p>	<p>« Disons que la flambée de la pandémie du COVID-19 a beaucoup affecté les événements puisqu'on en organise pratiquement plus puisque tout est virtuel » (répondant DC1).</p> <p>« La version virtuelle pour certains événements à grande échelle parce que,</p>	

<p>Covid-19 et ont favorisé la participation aux projets événementiels virtuels</p>	<p>quand on dit hybride, ça prend les deux, présentiel et virtuel. Je pense que dorénavant, la version virtuelle aura son mot à dire. Mais, je pense que les deux vont coexister » (répondant DC2).</p> <p>« Je pense qu'on va faire les deux [événements physique et virtuel ou hybride]. Il y en a qui vont faire encore en ligne (...) Ce sont déjà des spectacles qui fonctionnent bien en ligne » (répondant BC1).</p> <p>« On voit que tout était possible, qu'il peut avoir de nouvelles choses au lieu de rester à la maison pour les choses virtuelles. On trouve toujours des idées, des moyens de sortir de chez nous en temps de COVID » (répondant CC3).</p> <p>« Il ne faut pas que ça soit seulement virtuel. Il y a différence entre regarder à la télévision et le spectacle » (répondant CC2).</p>	
---	--	--

La majorité des répondants de cette étude optent pour la mise en place de projets événementiels hybride en donnant priorité aux représentations en présentiel.

6.4 Analyse et interprétation des résultats à partir des cinq codes dominants

Selon l'analyse de cette recherche, l'intégration des parties prenantes ne se fait pas par des compromis entre les mondes. Donc, l'analyse n'a pas été concluante lorsque les parties prenantes sont rattachées aux cinq codes dominants des mondes pour relever les tensions et les compromis.

Alors, les tensions ne ressortent pas ainsi que leur résolution par le compromis. L'analyse a plutôt montré que les parties prenantes se rejoignent autour de certaines caractéristiques des mondes et que ce sont ces référents communs qui permettent l'intégration des parties prenantes.

Comme présenté dans les cinq tableaux d'identifications communes ci-dessus, les parties prenantes se rejoignent au référent commun artiste du monde de l'inspiration d'une part. Donc, le référent commun artiste permet l'intégration des parties prenantes. D'autre part, les parties prenantes se rejoignent au référent commun la présentation de l'événement du monde de l'opinion qui désigne spécifiquement la présentation du projet événementiel dans le cadre de cette recherche. Le référent commun la présentation du projet événementiel favorise l'intégration des parties prenantes. Également, les parties prenantes se rejoignent au référent commun public du monde de l'opinion. Ainsi, le référent commun public favorise l'intégration des parties prenantes des projets événementiels. Ensuite, les parties prenantes se rejoignent au référent commun partenariat du monde des projets. Donc, le référent commun partenariat contribue à l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. Puis, les parties prenantes se rejoignent au référent commun technologies nouvelles du monde des projets. Donc, le référent commun les technologies nouvelles permet l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. Ainsi, les référents communs : artiste, la présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles identifiés dans les mondes de l'inspiration, de l'opinion et des projets de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) contribuent conjointement à l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels.

6.5 Réseau d'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels avec le cadre conceptuel de la justification

Le réseau (carte conceptuelle) de l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels avec le cadre de la justification (figure 6 / affichage 6) permet de comprendre comment les gestionnaires arrivent à intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels hors métropoles en contexte de COVID-19. Les résultats de l'étude révèlent la présence et la dominance de trois mondes (des projets, de l'inspiration, de l'opinion) avec l'interaction de cinq codes dominants. Ils montrent que ces trois mondes sont en relation par l'identification commune entre les parties prenantes aux référents communs : artiste, la

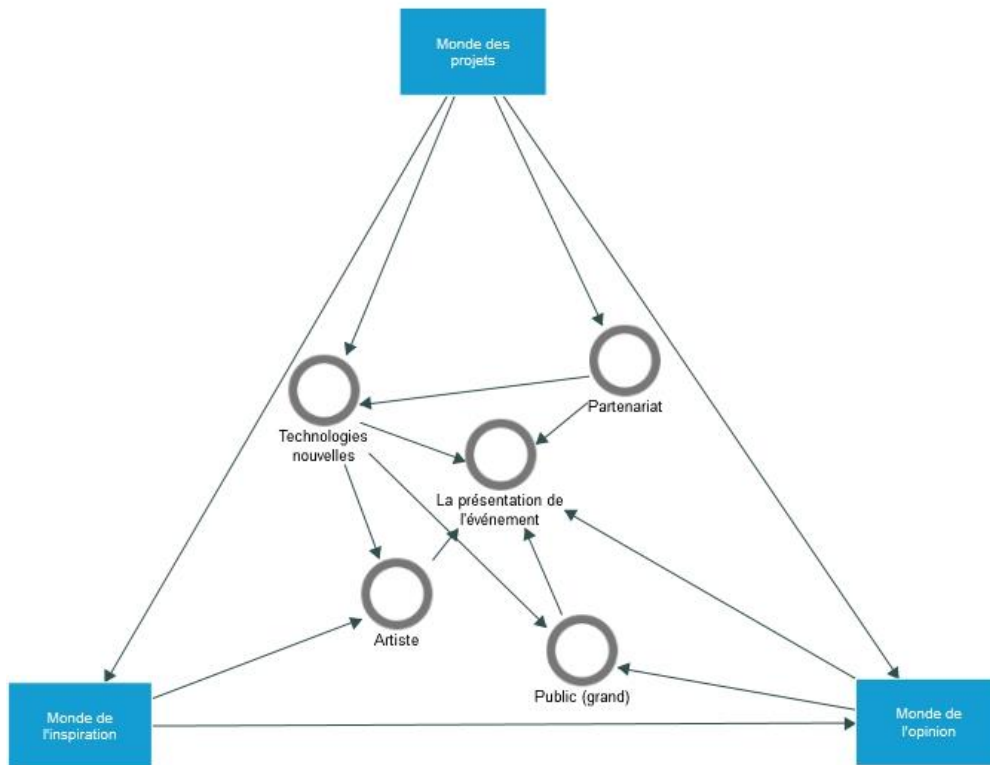
présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles. Ainsi, l'intégration des parties prenantes ne se fait pas au niveau des mondes, mais plutôt par les référents communs à l'intérieur des trois mondes. Alors, les gestionnaires se servent du partenariat, des technologies nouvelles, de l'artiste, du public et de la présentation de l'événement pour intégrer les parties prenantes principales.

Ainsi, cette carte conceptuelle affiche l'interaction entre les trois mondes (des projets, de l'inspiration, de l'opinion) et l'action dirigée par les codes : partenariat, technologies nouvelles, artiste, public (grand) et la présentation de l'événement pour l'intégration du projet événementiel. Lors de l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels, le partenariat et les technologies nouvelles sont propulsés par le monde des projets; l'artiste est propulsé par le monde de l'inspiration; le public et la présentation de l'événement sont introduits par le monde de l'opinion. Ainsi, le partenariat relie les technologies nouvelles qui relie de façon permanente l'artiste, le grand public et tous rejoignent la présentation de l'événement pour contribuer à l'intégration totale des parties prenantes dans les projets événementiels.

Les flèches (→) unidirectionnelles entre les mondes indiquent une interaction entre les mondes (des projets, de l'inspiration, de l'opinion) chapeautés par le contexte des projets. Les flèches unidirectionnelles (→) entre les mondes et les codes montrent que le ou les codes au milieu du triangle découlent de ce monde. Puis, les flèches unidirectionnelles (→) entre les codes au milieu du triangle révèlent l'interaction entre les codes pour finir par pointer le code : la présentation de l'événement qui est l'élément central de la finalité de l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels.

La figure 7 affiche la carte conceptuelle de réseau de l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais. Elle présente les mondes de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011), ainsi que les codes pertinents de l'étude.

Figure 7 : Carte conceptuelle de réseau d'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais avec le cadre conceptuel de la justification



6.6 Conclusion

L'analyse des données de cette étude a permis de comprendre que l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels se fait par des références communes. Donc, l'analyse a mis de l'avant des références communes à certaines caractéristiques des mondes plutôt que la formation de compromis entre les mondes. Ainsi, l'intégration des parties prenantes ne passe pas nécessairement par des compromis entre les mondes, mais par une identification commune entre les parties prenantes à certaines caractéristiques des mondes. L'analyse des données révèle que les parties prenantes se rejoignent autour de certaines caractéristiques qui sont comme des référents communs favorisant l'intégration des parties prenantes. Ainsi, les gestionnaires, prestataires de contenu et clients évoquent les codes : artiste, la présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) comme des référents communs qui permettent l'intégration des parties prenantes.

Donc, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels étudiés dans la région de l'Outaouais implique cinq besoins indispensables complémentaires, dont le partenariat, les technologies nouvelles, l'artiste, le public et la présentation de l'événement. Ainsi, ces besoins sont des caractéristiques qui forment l'unité de base de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels. Cette unité de base est composée d'un ensemble de personnes, d'objets et de situation dont l'artiste (catégorie répertoire des sujets) et le public (catégorie principe supérieur commun) incarnent les personnes, les technologies nouvelles et partenariats (catégorie répertoire des objets et des dispositifs) représentent les objets et la présentation de l'événement (catégorie épreuve modèle) symbolise la situation (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiappelo; 2011; Jacquemain, 2001). Ces éléments montrent la présence du monde de l'inspiration, de l'opinion et des projets. Donc, le cadre conceptuel de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiappelo (2011) a permis de comprendre que l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels se fait par les référents communs à l'intérieur des mondes de projets, de l'opinion et de l'inspiration.

Chapitre 7

Discussion

Le présent chapitre de cette thèse aborde la contribution de la recherche. Une contribution double dont la première apporte des connaissances au champ de la gestion de projet et particulièrement de nouvelles connaissances à la gestion des projets événementiels. La deuxième apporte une contribution théorique au cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Une partie de ce chapitre présente les implications pratiques de la thèse. Les prochaines sections exposent d'abord les contributions de la recherche et ensuite les implications pratiques.

7.1 Contribution au champ de la gestion des projets événementiels

Cette recherche traite l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. Elle contribue à l'avancement des connaissances du champ de la gestion des projets événementiels. Pour comprendre l'intégration des parties prenantes des projets événementiels dans le domaine de la gestion de projet, cette recherche propose de commencer par déterminer clairement les aspects comme la définition d'événement, de gestion de projet événementiel et de préciser le type d'événement, les facteurs d'amélioration, puis l'identification des parties prenantes des projets événementiels. Ces aspects sont des éléments importants n'ayant pas encore reçu de consensus entre les membres de la communauté scientifique. Puis, la recension des écrits révèle que dans le domaine de la gestion de projets, peu d'études sont consacrées à la gestion de projet événementiel spécifiquement et d'autres écrits se concentrent globalement sur les événements, les festivals et les études événementielles avec l'apport des connaissances interdisciplinaires dans d'autres domaines comme la gestion, l'anthropologie, la philosophie, la psychologie, la sociologie et le tourisme (Getz & Page, 2019; Sadd, 2019; Tara-Lunga, 2012). Ainsi, les recherches sur les événements, les festivals et les études événementielles sont publiés dans ces domaines, aussi dans les revues de gestion d'événements et festivals, ainsi que d'autres domaines comme l'entrepreneuriat, l'économie et finance, la géographie, les sciences politiques, le marketing, le droit, l'histoire et les sciences sociales (Corrado, 2011; Rastati, 2020; Ratten, 2023; Wilson et al., 2017). Les recherches sur les événements, les festivals, les études événementielles et les projets événementiels attirent ainsi plusieurs chercheurs de domaines diversifiés ces dernières années. Ce désir des chercheurs de contribuer à l'établissement des connaissances dans

ce domaine montre l'importance des événements pour la société et expose la nécessité de clarifier certains aspects indispensables pour la compréhension des lecteurs selon le contexte général et le champ fondamental dans lequel le sujet est développé.

7.1.1 Clarification sur la gestion de projet événementiel

Tout d'abord, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels culturels hors des métropoles s'inscrit d'abord dans le champ de la gestion de projet comme des « études de projet » (Geraldi & Söderlund, 2018), ce qui offre un cadre inclusif à la recherche dans le domaine de la gestion de projet avec la considération de la vision et des perspectives d'analyse préconisées par le chercheur. Ce positionnement permet de donner une orientation typique à cette thèse et permet de circonscrire sa finalité et sa contribution globale selon l'école de pensée attachée à sa réalisation dans le champ de la gestion de projet. Ainsi, la dualité du terme de « gestion de projet » a été relevée par plusieurs recherches dont la gestion inclut l'action, le contrôle, la négociation, la réflexion, la décision, la direction, la planification, l'organisation et le projet qui implique une initiative temporaire destinée à la création d'un produit ou un résultat unique (Hodgson & Cicmil, 2006b; Mintzberg, 2010; Noël, 2009; PMI, 2017). Ainsi, les activités menant à l'action, la planification, l'organisation pour créer un résultat unique du début à la fin font preuve d'une vision de gestion de projet.

Ensuite, elle s'insère à la recherche dans le contexte événementiel qui correspond aux études événementielles. Selon les éminents professeurs Getz et Page (2019), les études événementielles constituent un domaine académique ayant trois discours fondamentaux dont la gestion événementielle, le tourisme événementiel et l'approche disciplinaire ou classique qui forment un cadre idéal pour comprendre et créer des connaissances et théories liées aux événements planifiés. Ils révèlent que l'expérience événementielle des acteurs et les significations liées sont aux centres des études événementielles y compris la conception, la planification, la gestion, la production et les résultats dont l'objectif principal est l'étude de tous les événements planifiés. Les événements planifiés incluent tous les événements comme les célébrations personnelles, les festivals, les méga-événements, les rencontres et réunions d'affaires, les expositions, les sports et les conférences. Les études événementielles sont fondées sur une vaste gamme de disciplines fondamentales et champs professionnels interreliés susceptibles de « favoriser une théorie

interdisciplinaire axée sur les événements planifiés afin de mieux comprendre pourquoi ils existent et comment nous pouvons mieux les gérer pour en tirer des résultats positifs ainsi que minimiser les conséquences indésirables et imprévues » (Getz & Page, 2019, p. 4) [traduction libre]. Pernecky (2023) aborde la co-création de valeur dans le domaine en affirmant le besoin de nouveaux apports conceptuels diversifiés et en soulignant que tous chercheurs qui entreprennent une étude sur les événements effectuent les études événementielles. Donc, le domaine des études événementielles est en plein essor avec un intérêt accru de bon nombre de chercheurs dont les contributions aux théories et aux méthodologies de différentes disciplines sont requises pour la croissance du champ de connaissances (Getz & Page, 2019; Pernecky, 2023).

Puisque les études événementielles englobent un large éventail d'événements, il existe plusieurs définitions du terme « événement » dans la recension des écrits. Les définitions proposées par les auteurs font référence à leur domaine de prédilection dont le chercheur du domaine de tourisme met l'accent sur l'attraction touristique, le domaine de l'anthropologie se concentre plus sur l'expérience en matière d'impact social, psychologique ainsi que culturel, le domaine de la gestion insiste sur le résultat (Tara-Lunga, 2012). Dans cette thèse, une définition est assignée au mot « événement » comme le rassemblement de plusieurs parties prenantes distinctes dans un but de célébration connu d'avance. De plus, cette thèse précise que l'événement tout court (sans rien ajouter) peut être considéré comme le jour J du projet événementiel. Alors que l'événementiel tout court comprend la création, la gestion, l'organisation, la promotion ainsi que la recherche du financement qui commence souvent après le démarrage des activités préliminaires de l'événement (Claveau, 2015).

Comme évoqué plus haut, le sujet de cette thèse s'inscrit dans le champ de la gestion de projet comme des « études de projet » dont les activités basées sur l'action, la planification, l'organisation pour créer un résultat unique temporaire adhèrent aux « études événementielles » sous forme d'études de projet événementiel et plus précisément à la gestion des projets événementiels. Donc, cette thèse se retrouve dans les études de projet événementiel qui est fondé sur la gestion de projet événementiel défini comme la création d'activité et la recherche du financement pour la promotion et l'organisation de rassemblement des parties prenantes dans un but de célébration ayant un début et une fin planifiés. Cette définition est établie à partir des multiples définitions et apports de connaissances issues de la recension des écrits. Également,

l'événementiel de type culturel est retenu dans cette thèse pour son intérêt remarquable auprès des chercheurs, car il implique la présence de la création et la présentation artistique comme finalité lors de la réalisation du projet événementiel (Claveau, 2005, 2015; Reusch & Reusch, 2013; Tara-Lunga, 2012; Vaclare, 2009). De plus, le concept hors des métropoles désigne les régions situées en dehors des grandes villes comme Toronto, Montréal au Canada.

7.1.2 Facteurs d'amélioration de la gestion des projets événementiels

Les études sur la gestion des projets événementiels ont permis de dégager huit (8) facteurs principaux qui contribuent à l'amélioration de la gestion des projets événementiels. Ces facteurs ont été identifiés lors de la recension des écrits à partir des recherches théoriques, empiriques et les rapports d'experts sur les différentes sortes d'événements étudiés dans le cadre de cette thèse. Ils font partie intégrante de la création du projet événementiel, son orientation dans l'intégration des parties prenantes jusqu'à la fin de l'exécution. Ces huit facteurs sont les suivants :

1- La détermination du sens du projet événementiel : elle permet depuis la conception du projet de donner une signification légitime reliée à la valeur de l'événement et suscite l'intérêt des hôtes à participer aux activités offertes (Aubé et al., 2014).

2- Identification du bon moment pour l'événement : tout projet événementiel doit tenir compte de la disponibilité des parties prenantes et des autres événements existants dans son environnement avant de choisir la date idéale pour éviter des conflits d'horaire et le chevauchement des activités (Claveau, 2015).

3- Définition des objectifs quantifiables de l'événement : consiste à estimer lors de la conception, les valeurs tangibles en nombre de participants pour déterminer les retombés bénéfiques des actions mises en œuvre pendant la réalisation afin d'évaluer le succès du projet événementiel à la clôture des activités (Aubé et al., 2014; Claveau, 2005, 2015; Skyline, 2019).

4- Priorisation des opportunités économiques (le moindre coût): mettre en place des mécanismes de dépenses centrées sur l'essentiel en optant pour les services et besoins qui proposent des avantages de coût réduits afin d'offrir un événement ayant le prix du billet d'entrée raisonnable à la portée du public cible (Jeninah Christia, 2016; Skyline, 2019; Walters & Insch, 2018).

5- La communication autour du projet événementiel: établir la mise en relation et la promotion basée sur la notoriété de l'événement pour transmettre le message approprié auprès de toutes les parties prenantes comme les autorités, les partenaires, les médias, les fournisseurs, le comité d'organisation, le public pour atteindre les objectifs pertinents appliqués à chaque entité et assurer leur visibilité (Aubé et al., 2014).

6- La rapidité d'intervention au besoin : le responsable du projet événementiel doit être capable de répondre immédiatement à toutes situations qui surviennent pendant l'événement par des actions concrètes et anticiper la réaction des participants (Aubé et al., 2014).

7- L'option d'hybridation physique, digitale et virtuelle en situation de crise : consiste à adapter la diffusion d'événement en format hybride, physique ou digitale – virtuel (en ligne) en situation de crise comme la pandémie du COVID ou en cas de restriction majeure à cause d'un phénomène naturel (Bultez, 2019; Gaffield, 2020; Litre-Valentin et al., 2020; Schmid, 2020).

8- L'engagement des parties prenantes : c'est le dévouement extériorisé par les tous les acteurs impliqués dans l'accomplissement du projet événementiel de la conception jusqu'à la clôture des activités et le degré de satisfaction de leur intérêt manifeste (Gopalakrishna et al., 2017; PMI, 2017).

La mise en lumière de ces huit facteurs clés de succès montre la place de l'humain, notamment le chef de projet et son interaction avec les autres parties prenantes dont leur rôle est indissociable dans la réalisation des projets événementiels. Alors, toutes ces parties prenantes sont essentielles et méritent d'être intégrées efficacement pour que chacun contribue principalement à l'accomplissement des projets événementiels et son amélioration pour escompter un résultat satisfaisant commun pour tous les acteurs impliqués. Donc, il est maintenant évident d'identifier les principales parties prenantes indispensables parmi la masse des acteurs intervenants dans l'exécution des projets événementiels pour comprendre leur intégration dans les projets événementiels.

7.1.3 Identification des parties prenantes des projets événementiels

Dans le contexte des études de projets événementiels, l'attention a été portée sur les parties prenantes et plusieurs en sont identifiés à travers les recherches de bon nombre d'auteurs. Mais, il semble avoir du flou par rapport à l'identification concrète des parties prenantes principales qui drainent les gens qui fréquentent les sites d'événements, car la recension des écrits expose beaucoup d'acteurs dont tout le monde est relativement indispensable (Andersson & Getz, 2008; Atti, Galantini, & Sartor, 2019; Davis, 2014; Qi & Ong, 2023; Tiew, Holmes, & de Bussy, 2021; Van Niekerk & Getz, 2019; Wallace & Michopoulou, 2019). Si tel est le cas, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels consistera à une tâche très rude donc, la compréhension ne sera pas une chose facile, mais tous révèlent que ces acteurs contribuent à la réussite ou l'échec des événements et nécessitent une gestion appropriée pour la pérennité des projets événementiels. Bien que nous connaissions qui sont ces acteurs à travers la première question relative à l'identification, comme évoqué par Ika, Saint-Macary, et Bandé (2020) dans l'article quatre questions pour rallier les parties prenantes à la gestion d'un projet. Il est alors important de trouver comment l'engagement de ces différents acteurs contribue à l'amélioration de la gestion des projets événementiels pour identifier les principales parties prenantes indispensables à travers leur rôle.

Le chef de projet qui est le gestionnaire de projet événementiel est retenu dans les principales parties prenantes indispensables du groupe de projet, car il a une grande responsabilité dans l'intégration des différentes parties prenantes. Ensuite, les prestataires de contenu artistique et les prestataires de contenu politique qui forment ensemble les prestataires de contenu sont retenus dans les parties prenantes du groupe des participants parce qu'ils produisent des contenus précis le jour J du projet événementiel et aident les organisateurs à attirer le public. Enfin, les clients sont également des parties prenantes du groupe des participants sélectionnés parce qu'ils représentent la foule qui fréquente le site le jour J du projet événementiel et qui permettent aux promoteurs d'atteindre leurs objectifs. L'éclaircissement sur l'identification des parties prenantes et leur rôle mutuel dans la mise en œuvre des projets rappellent l'étude de Qi et Ong (2023) qui soulignent qu'il est primordial d'identifier les parties prenantes principales et leurs relations pour avancer dans le processus d'écologisation des événements d'affaires.

7-1-4 Intégration des parties prenantes dans les projets événementiels

Les résultats de cette étude montrent que l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels culturels commence par l'implication des gestionnaires en étant bénévole dans la mise en œuvre des projets événementiels de leur région. Ils s'impliquent bénévolement grâce aux relations amicales ou familiales. C'est-à-dire qu'ils sont amenés volontairement par les amis ou membres de la famille qui occupent des fonctions dans le comité d'organisation avec qui ils partagent les mêmes passions pour l'art et la culture dont ils ressentent le désir d'y contribuer en s'impliquant dans l'organisation. Cette implication leur procure l'expérience à travers le temps, la maîtrise des activités, l'opportunité d'occuper le poste de gestionnaire et permet leur intégration dans la gestion des projets événementiels. En partant de cette réalité, les gestionnaires accomplis assurent l'intégration des parties prenantes au début de l'initiative de mise en place de l'idée du projet événementiel à travers la programmation.

Je peux permettre qu'on voie ce qu'on va mettre dans le squelette ce qu'on veut en programmation. Mais après, c'est vraiment à travers les différentes demandes de propositions qu'on a reçues à travers les artistes qui étaient là avant. Après, c'est créer cet équilibre-là qu'on va continuer à travailler et faire avancer les choses et aussi à travers la disponibilité de certains participants On peut vouloir un vite, mais finalement pas disponible. Donc on a toujours deux ou trois. On a toujours une liste de groupes selon les termes en tête et on essaie d'avoir une bonne balance (répondant BG1).

La programmation est la source conductrice qui permet aux gestionnaires de déterminer avec précision l'identité des parties prenantes à impliquer pour le bon déroulement du plan du projet événementiel. Donc, la programmation ajoute une responsabilité aux gestionnaires dans le suivi de l'implication des parties prenantes interdépendantes pour assurer l'intégration de tous dans l'exécution du projet événementiel. La programmation expose les détails des personnes, l'heure, la durée, les services, les contraintes possibles et les besoins de chaque jour J, à éviter de confondre avec la planification globale du projet événementiel qui établit la chronologie des activités, l'ordonnancement des tâches, l'estimation des coûts et l'allocation des ressources.

L'intégration préliminaire

Lorsque la planification globale du projet est effectuée et une idée de programmation est disponible, les gestionnaires commencent l'intégration des différentes parties prenantes avec des rencontres et communications pour structurer le projet événementiel en validant les dates proposées, en réservant le lieu, en bloquant les artistes et les fournisseurs de services techniques. Parallèlement, les gestionnaires responsables commencent les démarches de partenariats pour assurer l'intégration des partenaires en discutant des rapports de clôture de l'édition passée et leurs présences pour l'édition suivante en mettent l'accent sur la recherche de subventions et toutes sortes de financements. Ainsi, **l'intégration préliminaire** est assurée et un lien d'affaires est créé entre les gestionnaires responsables et toutes les parties prenantes associées au projet événementiel laissant la place à une intégration primaire.

L'intégration primaire

Quand toutes les parties prenantes concernées sont intégrées sur le même fondement pour l'objectif commun, l'équipe démarre officiellement la promotion des activités du projet événementiel à travers la communication pour **l'intégration primaire** du public avec l'usage des technologies nouvelles. Dans le cadre de cette recherche, l'intégration primaire se base sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour promouvoir le projet événementiel auprès du grand public pour obtenir son implication effective. Ensuite, les gestionnaires responsables assurent l'intégration secondaire qui est présentée dans le paragraphe ci-dessous.

L'intégration secondaire

L'intégration secondaire consiste à faire le suivi continu de la structure du projet et des autres démarches de la période de promotion événementielle jusqu'au jour J pour les modifications et ajustements nécessaires. Ils maintiennent la collaboration et les interactions entre les parties prenantes ayant un rôle spécifique à jouer à un temps T avant la tenue de l'événement. L'intégration secondaire ouvre sur **l'intégration ancrée des parties prenantes** le jour J des projets événementiels qui comprend la présence de toutes les parties prenantes associées à la mise en œuvre comme la participation des organisateurs, des artistes, du public, les partenaires, les prestataires politiques et autres.

L'intégration ancrée des parties prenantes

L'intégration ancrée des parties prenantes se passe le jour J des projets événementiels sous une ambiance de travail très enrichissant, agréable, mais sous haute pression assez stressante. Les gestionnaires et le comité d'organisation sont appelés à répondre aux besoins de toutes les parties prenantes présentes sur le site de l'événement sans délibérément les décevoir, car il y a beaucoup d'interaction qui exige la collaboration. Puisque ces parties prenantes sont des gens déterminés, passionnés par l'art qui désirent vivre une expérience culturelle agréable extraordinaire. Plusieurs parties prenantes sont présentes le jour J de l'événement pour des raisons à tendance familiale, amicale et générale sous l'effet de la notoriété et la promotion événementielle qui entourent le projet. La tendance d'assister à l'événement selon la base familiale est observée lorsque les parents développent l'habitude d'amener leurs enfants, leurs personnes âgées ou un membre de la famille proche sur le lieu du projet événementiel. « Tout ça [nom de l'événement] fait partie de ma jeunesse. Toutes les années j'y allais avec mon parrain, ma marraine. C'est comme une espèce de rituel » (répondant AC2). « Quand j'étais jeune, j'accompagnais mes grands-parents à aller (...) avec ma famille, avec le temps, j'allais avec mes parents » (répondant BC2). Dans ce cas, une fois que l'enfant est adulte, il perpétue la tradition en amenant à son tour ces enfants pour assister aux projets événementiels. « Si c'est familial, ça m'intéresse un peu plus parce que je suis quelqu'un qui aime impliquer mes enfants aussi » (répondant AC1). La tendance amicale concerne l'implication des amis ou groupes de personnes proches qui se donnent rendez-vous sur le lieu d'événement afin de participer ensemble aux activités programmées. « Parce qu'ils aiment ça et donc ils le proposent à leurs proches » (répondant BC1). « J'ai commencé à y [événement] aller par la suite avec mes amis » (répondant BC2). Cette implication aboutie à la présence de la personne sur le site de l'événement pour faire plaisir à son ami pour démontrer qu'il est là, et ainsi participer à des activités ensemble. La tendance générale touche toute la population y compris les autres parties prenantes n'ayant aucun attachement antérieur avec le projet événementiel, mais qui se déplace pour les spectacles de plein grés après avoir été exposés à la publicité radio, télévision, affiche, pancartes, etc. « Bon un peu partout. On voit à la télé, à la radio » (répondant BC1). Ainsi, ces trois raisons familiale, amicale et générale forment la tendance de la fréquentation des parties prenantes le jour J de la présentation des projets.

Maintien de l'intégration ancrée des parties prenantes

Toutes les raisons identifiées et présentes le jour J du projet événementiel mérite d'être pérennisé par le gestionnaire et son comité d'organisation ainsi que les prestataires de contenu artistique et politique pour maintenir l'intégration ancrée des parties prenantes, notamment le public présent au rendez-vous. Le maintien de l'intégration ancrée est un message fort pour les prochaines éditions de l'événement qui amène le gestionnaire à adopter un comportement agile lui permettant de s'adapter hâtivement à toutes situations indésirables pour maintenir le contrôle et l'avancement des choses le jour J. Ce message fort peut garantir la participation du public aux événements postérieurs organisés par l'équipe sous forme de fidélisation. Il donne également une assurance aux artistes et autres prestataires de contenu sur place en ce qui concerne leur image dans la société et augmente leur célébrité. Donc, le maintien de l'intégration s'effectue le jour J du projet événementiel par l'ensemble des parties prenantes principales en l'occurrence les gestionnaires et leur équipe, les prestataires de contenu, les clients et les partenaires présents. Il est bénéfique pour toutes les parties prenantes, rehausse la notoriété du projet événementiel et accorde un prestige à la région. En cas de situation néfaste, le gestionnaire doit prendre les mesures efficaces et communiquer, puisque cela peut entraîner des répercussions négatives sur les autres ordres d'intégration comme dans la citation de la partie prenante client ci-dessous.

Des enfants s'étaient blessés dans des manèges qui n'étaient pas bien montés. Ils n'avaient pas été bien inspectés bien que la compagnie soit là depuis un bon moment. Ils ont décidé de changer parce qu'il y avait trop d'accidents. Il fallait qu'ils dédommagent la personne (...) Ce sont les cas d'incidents, des négligences, des situations par rapport aux manèges. Il y a les aspects négatifs du festival qui amènent les gens à ne pas venir. Je ne sais pas si je vais y aller, si j'avais des enfants. Là, il m'est arrivé quelque chose, il y a de l'anxiété, de la peur, la crainte et le stress » (répondant CC1).

L'intégration continue en événementiel

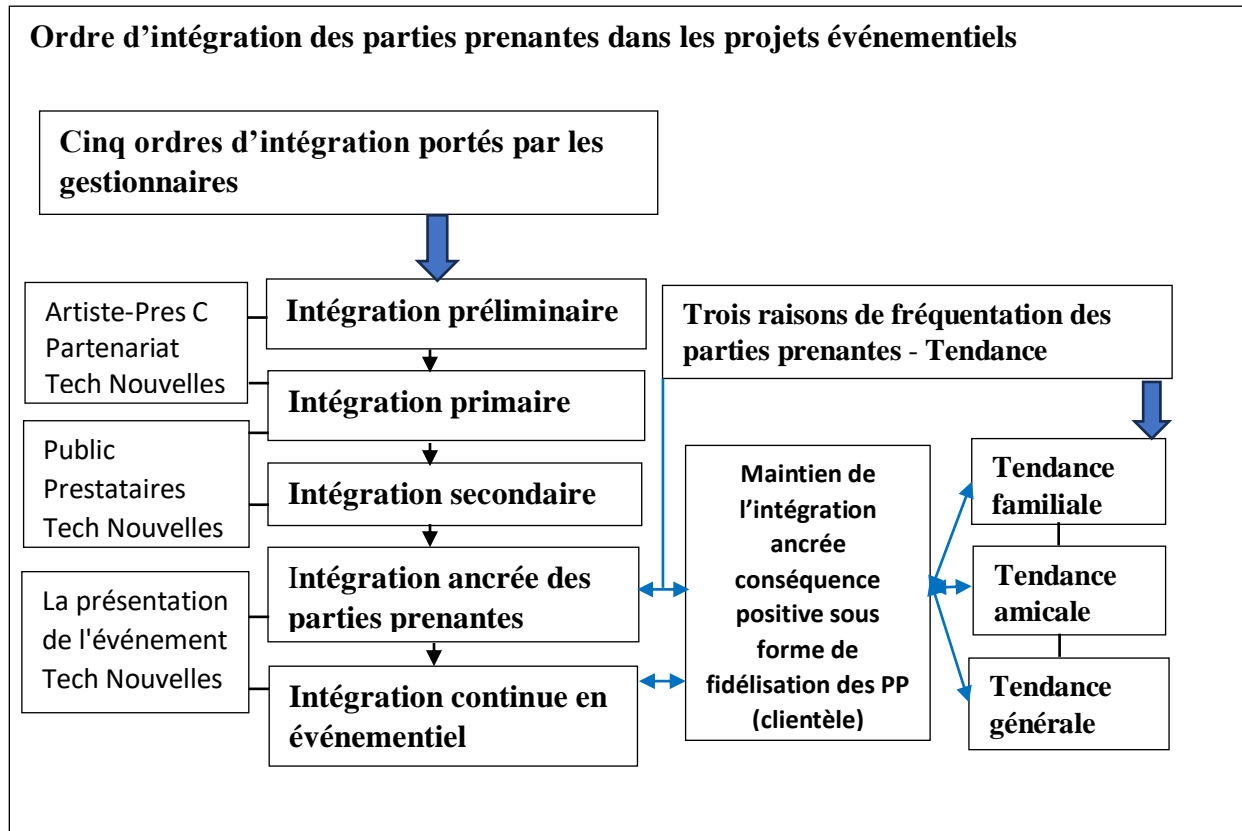
Lorsque l'intégration ancrée des parties prenantes est maintenue le jour J du projet événementiel, elle laisse une rétroaction positive généralisée dans la communauté de l'environnement de l'événement. Ainsi, l'intégration ancrée peut aboutir à **l'intégration**

continue en événementiel qui accorde une force durable au projet événementiel sous forme de crédit renouvelable et récupérable sur les générations comme le montre la citation ci-dessous.

J'ai mes parents qui avaient été au festival [nom de l'événement] puis, ils m'avaient dit, tu vas aimer ça. L'année d'après, qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai dit à mes parents, je vais aller voir, c'est quoi avec vous. J'étais allé avec eux (...) c'était vraiment positif, excellent. Je m'étais amusé. Je connaissais les chansons, puis j'y suis retourné les années d'après. Puis beaucoup de plaisir (...) autant que quand j'étais seul avec ma femme ou avec mes enfants ça a toujours fait partie de notre culture à nous, de notre année, incluant le spectacle en soirée (répondant CC3).

La figure 8 propose l'ordre de l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. Elle montre que l'intégration des parties prenantes portée par les gestionnaires dans les projets événementiels s'effectue sous cinq ordres chronologiques, dont l'intégration préliminaire (Artiste, Prestataires de Contenu, Partenariat, Technologies Nouvelles); l'intégration primaire (Public, Prestataires de Contenu, Technologies Nouvelles); l'intégration secondaire (Public, Prestataires, Technologies Nouvelles); l'intégration ancrée des parties prenantes (la présentation de l'événement, Technologies Nouvelles) et l'intégration continue en événementiel (la présentation de l'événement, Technologies Nouvelles). Or, l'intégration ancrée des parties prenantes confirme l'attachement des parties prenantes par leur présence le jour J selon les trois raisons de fréquentation : tendance familiale, amicale et générale. Le maintien de l'intégration ancrée le jour J de présentation mène à une conséquence positive sous forme de fidélisation des parties prenantes des projets événementiels qui aboutit à l'intégration continue. Il appert que l'ensemble de ces ordres d'intégration sont exécutés avec l'utilisation des technologies nouvelles et l'intégration préalable des partenaires et prestataires de contenu événementiel (artiste et représentant politique) et après le public jouant un rôle captivant le jour J de la présentation de l'événement.

Figure 8 : Ordre d'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels



L'intégration continue en événementiel est le résultat des autres ordres d'intégration allant de l'intégration préliminaire et primaire à l'intégration ancrée des parties prenantes. Alors, l'intégration continue en événementiel permet d'établir un lien d'incorporation par implication, engagement et dévouement intrinsèques des parties prenantes de la préparation d'un projet événementiel jusqu'au jour J et pour les prochaines éditions. Donc, ces aspects d'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels de l'initiation jusqu'à la réalisation et l'après-événement repéré dans cette thèse n'ont pas été explicitement abordés dans la documentation sur les projets événementiels.

La connaissance de l'intégration des parties prenantes en cinq ordres portés par les gestionnaires constitue une contribution au champ de la gestion de projet. En effet, cette thèse précise que les

cinq ordres portés par les gestionnaires permettent de distinguer 3 tendances de raison de fréquentation des parties prenantes le jour J des projets événementiels. Elle présente le partenariat et les nouvelles technologies comme les moyens indispensables pour assurer l'intégration des prestataires de contenu (artistes, conférenciers élus) et le public afin de distinguer les 3 tendances d'assister le jour J de la présentation des projets événementiels.

Les constats de cette recherche constituent une suite de la documentation sur la gestion de projets événementiels et les études événementielles. Cette recherche renouvelle l'importance des parties prenantes évoquées par plusieurs chercheurs dans le domaine de la gestion de projet et particulièrement dans la gestion des projets événementiels (Atti et al., 2019; Derakhshan et al., 2019; Gil, 2023; Nguyen et al., 2018; Qi & Ong, 2023; Van Niekerk & Getz, 2019; Wilson et al., 2017). Elle permet de ressortir d'une part les moyens d'incorporation des parties prenantes et d'autre part leur contribution intrinsèque au-delà de leur implication dans l'exécution des projets événementiels. Cette recherche montre que l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels peut contribuer à la réalisation selon un aspect gagnant-gagnant entre les parties prenantes comme la réflexion proposée à tous les gestionnaires par Ika et al. (2020). La réflexion demande une base gagnant-gagnant entre les parties prenantes d'un projet sans l'abus du gestionnaire avec son équipe (Ika et al., 2020). En effet, cette recherche précise les objets et dispositions communs évoqués par chaque partie prenante et clarifie explicitement leur apport distinctif sur un fondement gagnant-gagnant. Ainsi, la connaissance de l'intégration abordée dans cette recherche est un outil qui permet aux gestionnaires d'assumer pleinement leurs fonctions dans la gestion des projets événementiels sans heurter délibérément les autres parties prenantes pendant la durée du projet. La prochaine section présente la contribution théorique de cette thèse.

7.2 Contribution théorique au cadre de la justification de Boltanski et Thévenot

La théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) est le cadre théorique retenu dans cette thèse. Elle est retenue avec son extension Boltanski et Chiapello (2011). Il est donc important de rappeler que la théorie de la justification repose sur la cohabitation de divers mondes dans l'évaluation de la qualification légitime des personnes ou groupes de personnes impliquées dans les affaires de la société afin de mieux comprendre les tensions qui surgissent au

quotidien. Il s'agit de sept (7) mondes dont les six premiers (monde de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand, industriel) sont identifiés par Boltanski et Thévenot (1991) et le septième (monde des projets) a été développé par Boltanski et Chiapello (2011).

Donc, le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) permet d'étudier les tensions. Habituellement, les chercheurs utilisent le cadre de la façon suivante : deux (2) mondes, tensions et compromis. C'est-à-dire la présence de deux (2) mondes différents, engendre des tensions et le compromis est souvent utilisé pour se mettre en accord afin de traiter sans faire appel à un composant d'un monde uniquement (Boltanski & Thévenot, 1991). Le compromis vise l'intérêt de tous en se statuant sur le bien commun.

En situation de tension, Banoun et al. (2016) énoncent la possibilité de trois solutions principales pour l'accommodement du bien commun, dont la clarification dans laquelle une partie rejoint le monde de l'autre en adoptant sa conception, l'arrangement local qui est une entente précaire définie à la suite d'une négociation et le compromis qui demeure l'accord durable. Nyberg et Wright (2013) indiquent qu'en présence de plus de deux mondes, un pluralisme de justification est évident avec l'implication de tests de réalité pour déterminer la convenance de chaque monde au bien commun et les critiques inhérents pour proposer des compromis afin de satisfaire tous les mondes et de régler le désaccord. Ces aspects liés aux tensions et compromis ont été présentés avec plus de détails dans le chapitre du cadre théorique. Également, les auteurs ayant abordé l'étude de tensions et compromis pour le bien commun avec le cadre théorique de la justification ont été présentés dans le chapitre du cadre théorique.

Dans cette étude, le cadre théorique de la justification a permis l'identification commune aux mêmes mondes des parties prenantes au lieu de la présence des mondes, tension et le compromis établi de manière traditionnelle par les chercheurs. De façon traditionnelle par exemple : artiste correspond au monde de l'inspiration et gestionnaire correspond au monde industriel; le compromis ou l'intégration des parties prenantes est entre mondes de l'inspiration et industriel. Dans le cas de cette étude, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels ne se fait pas exactement par la présence des mondes, les tensions et les compromis pour favoriser l'accord entre les différents acteurs. Mais, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels passe par l'identification commune des éléments spécifiques des mondes qui

unissent tous les acteurs autour desdits projets. Donc, l'intégration des parties prenantes se fait grâce aux référents communs de certains éléments du monde.

Le cadre théorique de la justification est utilisé ici pour déterminer les référents communs au sein des mondes qui permettent l'intégration des parties prenantes. C'est-à-dire déterminer les référents communs dans les propos des parties prenantes principales pour identifier les mondes dominants. Les référents correspondent aux codes établis par les auteurs qui se rapportent à des catégories et à des mondes. Alors, les référents communs correspondent à des mondes qui permettent l'intégration de l'ensemble des parties prenantes. Donc, plusieurs mondes et référents communs au sein d'un même projet permettent l'intégration des parties prenantes. Un ou plusieurs référents communs identifiés dans un monde sont équivalant au seul monde impliqué dans l'analyse. Lorsque plusieurs mondes ont chacun un ou des référents, l'analyse est équivalant au nombre de monde impliqué.

L'analyse montre que l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels passe par l'identification des référents communs des mondes. D'une part, toutes les parties prenantes (gestionnaires, prestataires et clients) à intégrer se retrouvent dans la caractéristique artiste du monde de l'inspiration. C'est donc ce référent commun artiste qui permet leur intégration. D'autre part, toutes les parties prenantes à intégrer invoquent la présentation de l'événement et le public du monde de l'opinion. Ce sont donc ces référents communs (la présentation de l'événement - public) du monde de l'opinion qui permettent leur intégration. Également, toutes les parties prenantes à intégrer mentionnent le partenariat et les technologies nouvelles du monde des projets. Ces deux référents communs du monde des projets permettent aussi l'intégration desdites parties prenantes. En somme, ce sont donc ces cinq référents communs artiste, présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles des mondes de l'inspiration, de l'opinion et des projets qui permettent l'intégration des parties prenantes et la saine gestion des projets.

L'intégration des parties prenantes passe par les référents communs à certains mondes et ceci est possible dans le contexte du projet. Dans les projets événementiels comme tout autre projet, les contraintes de temps, coût, qualité et satisfaction des parties prenantes constituent une réalité incontournable (Cooke-Davies, 2002; Davis, 2014; Sánchez, Lalla-Ruiz, Gil, Castro, & Voß,

2023; Son & Khoi, 2023; Spalek, 2014; Turner, Zolin, & Remington, 2009). Donc, l'intégration des parties prenantes à travers les référents communs aux différents mondes est liée au contexte de projet ayant un début et une fin spécifique et qui est serti par une structure temporaire. Ce côté temporaire limite beaucoup l'intégration de toutes actions qui ne permet pas d'atteindre l'objectif global du projet événementiel. La temporalité a également un lien direct avec le coût parce que la présentation de l'événement nécessite une concentration de ressources comme l'utilisation de mains d'œuvres hybrides, bénévoles et gestionnaires rémunérés, investissement financier, temps de réservation de site et installation, etc. sur une courte durée difficile à déplacer à la dernière minute. La qualité des installations et des prestations sont indispensables pour satisfaire les attentes de l'expérience du moment des différentes parties prenantes afin de prétendre leur participation ou de leurs proches à la prochaine édition.

C'est tout cet aspect projet dans le contexte événementiel avec la présence d'une grande diversité de parties prenantes qui impliquent l'identification des référents communs aux mondes. Puisque les référents communs des mondes du cadre de la justification indiquent tout ce qui est indispensable pour intégrer les acteurs. C'est-à-dire qu'ils fournissent les ressources indispensables pour la compréhension de l'intégration des parties prenantes dans un environnement de projet hautement limité par un début et une fin bien déterminée. Cette approche adoptée avec le cadre de la justification a permis d'identifier spécifiquement les éléments requis comme les sujets, les objets et dispositifs à travers les référents communs des mondes pour comprendre clairement l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels.

Ainsi, cette recherche présente une contribution théorique à l'intégration des parties prenantes qui passe par l'identification des référents communs de certains éléments des mondes. Cette recherche propose également une contribution empirique à la théorie de la justification basée sur l'étude de l'intégration des parties prenantes à partir de l'expérience sur le terrain des gestionnaires, prestataires de contenu et clients en utilisant les codes, catégories et mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Ces éléments développés par les auteurs du cadre théorique ont permis de répertorier dans les propos des répondants de l'étude les référents communs des mondes pour comprendre l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels. La section suivante présente les implications pratiques des résultats de cette thèse.

7.3 implications pratiques

Les résultats de cette thèse montrent des implications pratiques importantes aux gestionnaires de projets événementiels. Cette recherche expose que le projet événementiel constitue un bien commun pour les régions, communauté et la nation dont toutes les parties prenantes contribuent de différentes manières pour la mise en œuvre. Chaque partie prenante a un rôle à jouer et les gestionnaires accomplissent leur intégration selon cinq ordres complémentaires. Les cinq ordres relevés pour l'intégration des parties prenantes dans cette recherche montrent le travail nécessaire à faire par les gestionnaires dans leur fonction pour la réalisation des projets événementiels. Ils exposent également le moment idéal pour mettre en exécution chaque ordre d'intégration pour atteindre les objectifs de gestion efficace dans l'accomplissement du projet événementiel, car les éléments sont présentés selon l'ordre chronologique du début du projet jusqu'à la fin y compris les retombés pour les éditions postérieures. De plus, les cinq ordres permettent aux gestionnaires de savoir les besoins réels de chaque partie prenante et ce qu'ils peuvent attendre concrètement de la part des prestataires de contenu comme les artistes et les élus de la région ainsi que les clients et leur famille. Les cinq ordres d'intégration et leur aboutissant sont abordés dans les prochaines sections.

7.3.1 Intégration préliminaire

L'intégration préliminaire est le premier ordre d'intégration des parties prenantes. C'est le moment qui déclenche l'engagement des actions concrètes des gestionnaires auprès des autres parties prenantes susceptibles de jouer un rôle dans la mise en œuvre d'un projet événementiel. En effet, les gestionnaires agissent selon leur fonction de professionnel des projets événementiels et responsables d'assurer le fonctionnement idéal des choses pour maintenir l'efficacité du plan établie dont le tout correspond au monde industriel (Boltanski & Thévenot, 1991). Le monde industriel est l'univers dans lequel les choses sont accomplies selon les techniques, les méthodes et l'utilisation des outils poursuivant la performance et l'efficacité pour l'atteinte des résultats futurs satisfaisants (Boltanski & Thévenot, 1991).

Dans la pratique, il est de la responsabilité des gestionnaires de projet événementiel de commencer par mettre les choses en place très tôt pour atteindre les résultats d'un jour J de

présentation d'événement réussi. Le gestionnaire se base sur la maîtrise des éléments contribuant à la réalisation de projet comme le rapport de grandeur du monde industriel pour intégrer dans son plan tout ce qui permet à atteindre les objectifs fixés (Boltanski & Thévenot, 1991). Donc, l'action permettant aux gestionnaires d'« intégrer » les autres parties prenantes est l'une des tâches légitimes de la relation naturelle entre les êtres évoquée par Boltanski et Thévenot (1991) pour le monde industriel. Ils précisent que les « personnes elles-mêmes sont intégrées en fonction des compétences plus ou moins complexes qu'elles exercent » (Boltanski & Thévenot, 1991, pp. 259-260). Donc, les gestionnaires détiennent des compétences qui les amènent à **mobiliser** et **rassembler** des personnes pouvant être associées à la catégorie relation naturelle entre les êtres du monde civique (Boltanski & Thévenot, 1991). Ces personnes sont mobilisées pour leur rôle distinctif dans le projet événementiel.

En plus de mobiliser et de rassembler des personnes, ils se tournent vers les parties prenantes compétentes dans leur fonction liée aux projets événementiels et capables de s'**intéresser** et de **négocier** dans la catégorie relation naturelle entre les êtres du monde marchand (Boltanski & Thévenot, 1991). Donc, c'est important de se lier aux parties prenantes qui ont un intérêt pour le projet événementiel à organiser et disponibles pour négocier pour l'avantage de tous. Ainsi, les gestionnaires sont au centre de ces parties prenantes pour situer les limites à franchir dans le projet événementiel et les faire **respecter** dans la catégorie relation naturelle entre les êtres du monde domestique (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi, certains référents du monde industriel, civique, marchand et domestique Boltanski et Thévenot (1991) s'imposent aux gestionnaires comme des obligations nécessaires pour l'orientation du projet événementiel lors de l'intégration préliminaire des parties prenantes. De plus, ces éléments caractéristiques des mondes seront présents dans la suite du projet événementiel comme des garde-fous dont les gestionnaires assurent le suivi tout le long de l'exécution.

Les gestionnaires sont conscients de leur rôle et l'accomplissent de plein gré en contactant au préalable les autres parties prenantes ayant les compétences requises pour accomplir une partie des tâches du projet événementiel avant de confirmer les dates et activités réelles qui seront offertes à la population le jour J. C'est-à-dire que les gestionnaires maîtrisent le contenu du projet et vont valider avec toutes les parties prenantes principales de première ligne comme les responsables de site et de permis, les prestataires et les partenaires pour leur intégration

préliminaire en revenant avec des dates puis des activités précises et approuvées. Cette validation permet de formaliser rigoureusement les choses pour donner une direction efficace au projet événementiel auprès des responsables de site pour la location de l'espace, les émetteurs de permis pour les autorisations, les prestataires pour les présentations artistiques, culturelles et les partenaires pour les pistes de financement. Donc, chacune de ces parties prenantes a une compétence recherchée par les gestionnaires qui mérite d'être approchée hâtivement pour la synchronisation des tâches liées aux projets événementiels.

Avant d'approcher les parties prenantes pour l'intégration préliminaire, les gestionnaires se basent sur la célébrité, la réputation et le succès visible des personnes et entités de la catégorie état de grand du monde de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). Ils se basent sur les réalités du moment pour savoir quel prestataire de contenu est d'actualité et qui a déjà fait ses preuves. C'est-à-dire les personnes connues que la population des événements aimerait avoir sur scène pour pouvoir les intégrer. Ils se préoccupent également de la réputation des entreprises avec lesquelles ils vont collaborer sur le plan d'appui quelconque pour ne pas ternir l'image de l'événement ou du festival dans la région. Donc, les gestionnaires s'assurent de s'approcher des personnalités et compagnies accrocheuses pour l'intégration préliminaire.

Dans les démarches d'intégration préliminaire, les gestionnaires ont le regard tourné vers l'entité artiste de la catégorie de répertoire des sujets du monde de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991). Les gestionnaires recherchent l'artiste correspondant au type d'événement organisé pour sélectionner la personne en fonction des participants ciblés et de la situation géographique. Ils imaginent l'ampleur à donner au projet événementiel en créant au préalable la trajectoire de l'environnement destiné à accueillir positivement la réalisation dans la pratique. L'action d'imaginer et de créer fait partie de la catégorie de relation naturelle entre les êtres du monde de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991). Donc, l'action d'imaginer et de créer permet aux gestionnaires de choisir et d'intégrer préalablement les artistes et entités d'inspiration singulière pour la tenue du projet événementiel.

Pour intégrer ces parties prenantes d'ordre préliminaire, les gestionnaires entament le processus de communication avec les outils technologiques appropriés à chaque individu pour se connecter sous la catégorie relation naturelle entre les êtres en faisant appel au monde de projet (Boltanski

& Chiapello, 2011). Ils finissent par déterminer les partenariats potentiels et effectifs avec les entités qui marquent le début du projet avec les parties prenantes de première ligne. Donc, l'intégration préliminaire se concentre sur la communication, la connexion avec les parties prenantes et le partenariat du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). D'ailleurs, l'attachement à ces références du monde des projets est présent dans plusieurs citations des gestionnaires comme le répondant AG1. « Donc, en quelques mots, c'est de la communication. Il faut essayer de trouver le terrain d'entente avec tout le monde » (répondant AG1).

Normalement, je peux changer deux fois en 19 heures. C'est sûr que je prépare toujours la cible, mais je me pointe deux fois devant les gens de [nom d'entreprise] et ils viennent faire leur convertibilité pour voir des améliorations et des partenariats en cours. Mais je pense que le plus gros travail se fait en amont, notamment avec les partenaires ou les festivaliers (répondant AG1).

7.3.2 L'intégration primaire

L'intégration primaire indique que les parties prenantes de la première ligne sont acquises à la cause, les formalités indispensables sont remplies et tous les intrants sont déterminés avec précision donnant l'approbation pour promouvoir le projet événementiel auprès du public. L'intégration primaire permet d'établir une limite raisonnable entre les activités de préparation impliquant les parties prenantes et l'introduction dans l'ère de la confirmation proprement dite pour la mise en œuvre du projet événementiel. Cette étape certifie également que les ressources nécessaires au projet seront accessibles et l'ampleur donnée à l'événement est réalisable. Lors de l'intégration primaire, les gestionnaires évoquent les éléments caractéristiques associés aux mondes des projets, de l'inspiration et de l'opinion.

Dans cet ordre d'intégration, le **début** et la **fin** du **projet** qui s'apparente à la catégorie d'épreuve modèle du monde des projets sont brandis par les gestionnaires auprès de toutes les parties prenantes (Boltanski & Chiapello, 2011). L'ensemble des parties prenantes savent désormais avec précision les dates effectives de la durée, du début jusqu'à la fin du projet événementiel. Cette période marque également le moment d'**insérer** ou de **rejeter** des éléments propres à la

catégorie de la forme de l'évidence du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). C'est le moment de rejeter certaines options prévues dans le projet, mais qui n'ont pas été approuvées avec les parties prenantes de la première ligne comme les partenaires pour certaines raisons indépendantes des gestionnaires. Cette même période est propice pour insérer de nouveaux éléments en fonction du retour des parties prenantes avant de rendre publiques les dates et activités afin d'éviter la confusion au niveau de la population cible.

La ligne est vraiment mince entre l'intégration préliminaire et l'intégration primaire, car certains aspects peuvent se chevaucher dans les projets événementiels qui sont réalisés à une date spécifique de l'année et à la même place avec les mêmes activités et les mêmes partenaires. Les technologies nouvelles et la communication entrent toujours en jeu à cette étape avec une emphase mise sur les activités retenues pour le projet événementiel. L'**activité** représente la catégorie du principe supérieur commun du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Pour les auteurs de la théorie de la justification, dans l'univers des « projets, l'équivalent général, ce à quoi se mesure la grandeur des personnes et des choses, est l'activité » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 178). Donc, l'activité prend un sens capital à partir du moment où le projet événementiel est annoncé dans la région.

L'intégration primaire impose un **cheminement** normal qui limite la **passion** et **l'inquiétude de la création** dans le monde de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991). Le cheminement, la passion et l'inquiétude de la création sont des codes du monde de l'inspiration de la catégorie épreuve modèle pour le premier et la dignité des personnes pour les deux derniers (Boltanski & Thévenot, 1991). Le gestionnaire est attaché à suivre un cheminement provenant des réponses satisfaisantes pour créer les composantes selon les moyens accordés au projet événementiel. Il doit être encore une fois créatif à cette étape et apte à composer avec les changements. Les gestionnaires « doivent se tenir prêts à accueillir les changements d'état, au gré de l'inspiration » (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 200). Le gestionnaire ne doit pas s'enliser dans la passion pour les activités événementielles spectaculaires sans tenir compte des ressources disponibles. Il doit faire preuve d'inquiétude liée à la création de son projet événementiel pour éviter de tomber dans les situations de faillite insurmontable. Il doit mettre les choses en place selon les possibilités qui s'offrent à lui avant l'intégration des autres parties prenantes générales.

À partir de l'intégration primaire, les gestionnaires commencent à promouvoir le projet événementiel à travers la région avec les moyens de bord. **Promouvoir** est une action de la catégorie relation naturelle entre les êtres du monde de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). C'est l'action qui consiste à élever le projet événementiel auprès des groupes cibles comme la population pour inciter les personnes à assister à l'événement le jour J. Les éléments comme les **communiqués**, la **presse**, les **brochures**, les **relations publiques**, les **médias**, les **interviews** de la catégorie du répertoire des objets et des dispositifs du monde de l'opinion sont également utilisés par les gestionnaires et leur équipe pour rejoindre le maximum de personnes. Le **grand public** de la catégorie du principe supérieur commun du monde de l'opinion est visé par toute la promotion autour du projet événementiel (Boltanski & Thévenot, 1991). Lorsque les organisateurs n'ont pas beaucoup de moyens, ils peuvent miser sur la programmation pour attirer les médias à communiquer sur leur événement comme l'indique le répondant BG2.

Il y a maintenant l'aspect promotionnel qui est vraiment plus et il faut sortir l'événement, sortir l'événement aussi et l'envoyer aux médias, puis en espérant aussi que les médias vont répondre parfaitement (...) alors, je parle d'événements qui n'ont pas un super budget média aussi. Donc, il faut essayer de capter l'œil des médias par rapport à la programmation, par rapport à ce qu'on ose, ce qu'on présente parce que les médias, super intéressant, super-important, donnent une tribune pour présenter son événement et ce sont des milliers de personnes qui écoutent (répondant BG2).

7.3.3 L'intégration secondaire

Lorsque la promotion est déjà lancée sur le projet événementiel, les gestionnaires poursuivent les actions à travers l'intégration secondaire qui consiste à persévérer dans les tâches conduisant à la mise en place d'un jour J de présentation événementielle sans équivoque. C'est-à-dire que tout est préparé avec un objectif clair au sein des parties prenantes intégrées. Chaque partie prenante assume sa responsabilité selon le plan arrêté lors de l'intégration primaire. L'intégration des artistes est toujours effective dans le monde de l'inspiration et ils contribuent à intégrer les clients de leur répertoire d'admirateur (les fans). Rappelons que les actions menées par les gestionnaires prennent source de leur statut professionnel relié au monde industriel. Donc, toutes

les actions entreprises sont régies par la recherche de l'efficacité pour la réalisation du projet événementiel.

L'intégration secondaire amène les gestionnaires à **se coordonner** et **s'ajuster aux autres** parties prenantes de la catégorie relation naturelle entre les êtres du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Le gestionnaire doit coordonner de façon cohérente l'exécution des tâches commencées depuis l'intégration primaire et s'ajuster aux différents changements qui interviendront avant le jour J du projet événementiel. Il reste **engageant**, **adaptable** comme l'état de grand du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Le gestionnaire est engagé dans le projet et attire d'autres personnes à s'engager comme des bénévoles pour contribuer à l'exécution du projet événementiel. De plus, le gestionnaire est ouvert aux éventuelles options qui surgiraient et doit se conformer pour favoriser l'avancement du projet événementiel. Donc, « une qualification, le grand se révèle *adaptable, flexible*, susceptible de basculer d'une situation dans une autre très différente et de s'y ajuster, *polyvalent*, capable de changer d'activité ou outil, selon la nature de la relation dans laquelle il entre, avec les autres ou avec les objets » (Boltanski & Chiapello, 2011, pp. 182-183).

Le gestionnaire veille ainsi dans ce monde sur les partenariats établis et l'intégration des parties prenantes à travers la connexion et la communication selon les moyens adaptés à la communauté. Alors, **redistribuer l'information** devient une obligation pour le gestionnaire dans la catégorie de rapport de grandeur du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Elle permet au gestionnaire de donner l'information du niveau supérieur aux autres niveaux de la communauté. Par exemple, lorsqu'un élu n'est plus en poste, le gestionnaire doit contacter le nouvel élu et après son approbation pour participer au projet événementiel, il doit aussi diffuser l'information liée à la présence du nouvel élu à l'événement auprès des parties prenantes avec l'usage des technologies nouvelles disponibles à la portée de tous.

L'activité concernant la promotion de l'événement selon le monde de l'opinion suit son cours avec les communiqués mis à jour. Ainsi, l'**image** du projet événementiel **dans le public** est établie et correspond à la catégorie de figure harmonieuse de l'ordre naturel du monde de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). La période de l'intégration secondaire montre le visage réel du projet dans la région. Cette période affiche l'attachement des personnes au projet

événementiel identifié dans la ville et donne une idée sur les catégories d'individus attirés par les vagues de promotions accordées pendant cette période. Le fait d'**attirer**, de **capter** l'attention des parties prenantes, de **circuler** les communiqués sur le projet événementiel dans la région est caractérisé par la relation naturelle entre les êtres dans le monde de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). Il permet à toutes les parties prenantes d'être intégrées convenablement avant le jour J du projet événementiel.

L'apport de la communication dans le processus d'intégration présente une limite distincte dont les gestionnaires doivent tenir compte. Le concept « **communiqué** » est présent dans le monde de l'opinion et « **communiquer** » est dans le monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011; Boltanski & Thévenot, 1991). Dans le monde de l'opinion, « **communiqué** » est de la catégorie répertoire des objets et des dispositifs et dans le monde des projets, « **communiquer** » est de la catégorie relation naturelle entre les êtres (Boltanski & Chiapello, 2011; Boltanski & Thévenot, 1991). À l'intégration secondaire, la communication est utilisée comme un dispositif d'objet servant à véhiculer le message mettant en valeur le projet événementiel auprès d'un grand nombre de personnes à travers des communiqués de presse, des spots publicitaires, le journal, etc. Ce dispositif permet à chaque personne exposée aux communiqués d'avoir une opinion sur le projet événementiel. La communication dans le monde des projets est la capacité de discuter et d'établir les relations avec les parties prenantes pour garder les liens jusqu'à la présentation de l'événement pour que chaque entité accomplisse son rôle le jour J.

L'ordre de l'intégration secondaire se concentre sur « la valeur universelle de la singularité » de la catégorie de rapport de grandeur et la contribution de l'artiste du monde de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991). À cette période du cycle événementiel, les gestionnaires mettent en avant la valeur singulière et authentique de leur projet dans la communauté. Ils utilisent cette période pour montrer ce qu'ils ont de particulier, affichent ce qu'ils apportent de singulier et présentent ouvertement les éléments uniques qui les caractérisent. Ainsi, la population ciblée est témoin de tout pour pouvoir prendre la décision de participer ou non. Les prestataires de contenu comme les artistes peuvent également contribuer à cette intégration secondaire. Ils peuvent participer à l'intégration des autres parties prenantes générales comme les clients à travers l'inspiration de leur art par des extraits spécifiques liés au projet événementiel. Les gestionnaires

peuvent faire la demande ou l'inclure dans l'entente établie avant l'intégration primaire pour avoir de l'avance sur l'intégration ancrée des parties prenantes.

7.3.4 L'intégration ancrée des parties prenantes

L'intégration ancrée des parties prenantes est délimitée par le jour J du projet événementiel. C'est le moment qui caractérise la présence de toutes les parties prenantes impliquée aux projets événementiels. Cette journée ou la période destinée au déroulement des activités du projet événementiel a une signification importante pour toutes les parties prenantes participantes. Ce moment centralise tout ce qui a été fait depuis l'initiation du projet. Donc, l'intégration ancrée des parties prenantes stipule que tout ce qui est programmé et publié auprès des parties prenantes est disponible et à la portée de l'ensemble des personnes sans aucune restriction particulière et sans discrimination. La programmation est suivie sous éveil et l'enthousiasme des parties prenantes attachées à l'événement et provenant de la tendance de fréquentation familiale, amicale et générale qui méritent d'être satisfaites. Ainsi, les trois mondes dominants sont toujours présents avec les référents spécifiques du monde de l'inspiration, d'opinion et des projets.

L'artiste ou les autres prestataires de contenu et le sentiment d'amour accordé aux activités artistiques et culturelles sont au cœur de l'intégration ancrée des parties prenantes, puisque cette intégration incarne le jour J du projet événementiel. L'intégration ancrée des parties prenantes est marquée par un fort attachement à l'**artiste** de la catégorie du répertoire des sujets et l'**amour** de la catégorie de dignité des personnes du monde de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991). Les parties prenantes se rendent disponibles pour assister aux projets événementiels dans l'optique d'assister au spectacle des artistes qu'ils aiment bien. D'autres personnes se déplacent pour l'amour qu'ils éprouvent à l'art, la culture et la valorisation des activités socioculturelles de leur communauté pour se faire plaisir. Les gens participent aux projets événementiels pour s'amuser, se divertir ou apprendre de nouvelles choses, donc ils s'attendent à un merveilleux moment dans un lieu sain avec un accueil chaleureux. Les artistes espèrent que les organisateurs leur accordent l'accueil et les dispositions dignes de son nom pour donner un spectacle formidable. Les clients s'impatientent pour assister à des prestations de valeur prodigieuse et hors du commun. Alors que les gestionnaires s'arrangent pour offrir des spectacles admirables.

Pendant ce temps, les artistes attendent de la part des spectateurs une participation active et admirable.

L'intégration ancrée des parties prenantes est fortement influencée par **la réalité de l'opinion, le public, le décor, l'ambiance, et la présentation de l'événement** du monde de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). La réalité de l'opinion et le public sont évoqués dans la catégorie du principe supérieur commun, le décor et l'ambiance dans la catégorie du répertoire des objets et des dispositifs, et la présentation de l'événement dans l'épreuve modèle du monde de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). Toutes les catégories de parties prenantes présentes sur le site se retrouvent dans la certitude de faire leur propre opinion du projet événementiel le jour J. Les personnes font leur opinion de l'événement quoiqu'en soit la tendance qui justifie leur présence le jour J. Donc, les gestionnaires s'échinent à donner le meilleur d'eux pour offrir des journées d'événement à la hauteur de la demande des parties prenantes. Ils s'organisent pour mettre en place un décor significatif et ménagent tous les efforts pour faire régner une ambiance paisible, animée et exceptionnelle le jour J du projet l'événementiel. Les chefs de projet s'assurent que la présentation des activités du projet événementiel soit convenable.

L'intégration ancrée des parties prenantes est caractérisée et délimitée par le **début** de la présentation des activités le jour J du projet événementiel. Le **début** des activités du projet événementiel représente une partie importante de la catégorie épreuve modèle du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Elle est validée par l'état d'être fin prêt pour la préparation générale de toutes les activités planifiées. C'est-à-dire que tous les intrants importants pour l'accomplissement des activités du jour J du projet événementiel sont complètement prêts pour accueillir les parties prenantes. Toutes les parties prenantes présentes le jour J embarquent dans l'intégration ancrée des parties prenantes. Autrement dit, c'est l'intégration ancrée qui permet de savoir que les personnes sont attachées à ce projet événementiel et les parties prenantes y assistent aux activités le jour J pour montrer leur dévouement. Le gestionnaire de projet événementiel n'a pas le contrôle total sur cet ordre d'intégration, mais il mène les actions possibles pour l'intégration globale de toutes les parties prenantes.

L'intégration ancrée des parties prenantes est conditionnée par les éléments comme **l'activité**, **l'implication**, la **sécurité**, le **client**, **l'expert**, **l'innovateur**, le **fournisseur**, le **partenariat**, la **flexibilité**, les **technologies nouvelles** et la **communication** du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Comme indiqué plus haut, l'activité programmée est l'élément principal commun des projets événementiels. C'est l'activité programmée qui regroupe tous les acteurs le jour J, donc sa réalisation selon le plan avec l'implication de la catégorie état de grand et la préférence de la sécurité pour l'état de petit du monde des projets dictent l'intégration ancrée des parties prenantes (Boltanski & Chiapello, 2011). L'implication avérée de toutes les parties prenantes et la sécurité sont aussi importantes le jour J que le partenariat et les technologies nouvelles qui sont des objets et des dispositifs présents dans le projet événementiel depuis l'intégration préliminaire et poursuivent leur action jusqu'à la fin. Donc, les dispositions sont prises pour garantir la sécurité pour toutes les parties prenantes durant la période de l'accomplissement du projet événementiel. La sécurité prend en considération la formation, puis l'installation et le démontage des équipements. Chaque partie prenante a un rôle à jouer pendant le jour J du projet événementiel et la sécurité tient compte des biens, services et les vies humaines ainsi que la santé, l'hygiène et la salubrité (toilettes, déchets, environnement, eau) sur les lieux. La sécurité englobe également la mise à disposition du stationnement, son contrôle, l'organisation de la circulation et l'orientation pour le déplacement des personnes et des équipements.

Selon le projet événementiel, chaque acteur présent peut incarner le rôle d'expert, d'innovateur, de client, de chef de projet et de fournisseur dans la catégorie répertoire des sujets, dont l'intégration ancrée requiert la flexibilité comme formule d'investissement du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Un rôle est associé à chaque partie prenante en fonction de son apport pour la gestion, la prestation, l'assistance ou la collaboration pour atteindre l'objectif commun du projet événementiel. Ce rôle associé à chaque partie prenante le jour J est consolidé par les gestionnaires à travers la flexibilité et l'adaptation avec les moyens disponibles pour accéder au maintien de l'intégration événementiel.

Le maintien de l'intégration stipule que tout ce qui a commencé depuis le **début** du jour J du projet événementiel s'est accompli selon le plan jusqu'à **la fin des activités**. Le **début** à la **fin** de la présentation du projet événementiel le jour **J** est un moment déterminant qui peut être associé

à la catégorie d'épreuve modèle du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Le maintien de l'intégration est assuré le jour J du projet événementiel à partir du démarrage jusqu'à la fin pour tenir les activités et prestations prévues par les gestionnaires. Elle se concentre plus sur la formule d'investissement basé sur l'adaptabilité et la flexibilité ainsi que les objets et dispositifs pour maintenir les relations naturelles entre les êtres du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). Le gestionnaire recherche les moyens pour s'adapter aux nouvelles situations et fait preuve de flexibilité pour trouver des solutions immédiates sur le site.

La flexibilité dans la mise en œuvre du plan est absolument accompagnée de la communication et la connexion de l'équipe des gestionnaires avec toutes les parties prenantes présentes le jour J du projet événementiel. L'application de la flexibilité engendre quelques changements de l'ordre chronologique des choses à la suite d'absences de prestataires ou des retards. Ces changements de dernières minutes doivent être automatiquement communiqués à toutes les parties prenantes sur le site du projet événementiel sans exception. Tout se fait ainsi avec les technologies nouvelles à travers les écrans géants, les plateformes numériques, l'internet, les présentations virtuelles, les suivis en ligne, les sites Web et les réseaux sociaux. C'est la façon idéale de se connecter avec les parties prenantes et de communiquer avec eux pour maintenir leur intégration en événementiel. Suivre continuellement le maintien de l'intégration amène le gestionnaire à veiller sur le projet et apporter les solutions imminentes aux problèmes lorsque les situations surgissent le jour J de la présentation.

En effet, le maintien de l'intégration est validé après le dernier spectacle et la sortie du dernier client accompagné de la mise en état des lieux de la place ayant accueilli le projet événementiel. Ce moment renseigne que le projet événementiel s'est déroulé normalement sans ambiguïté majeure du début jusqu'à la fin le jour J planifié par les organisateurs. Il permet au gestionnaire de déterminer si les trois premiers ordres d'intégration des parties prenantes ont été appliqués convenablement et d'assurer leur pérennité le jour J par des actions qui soutiennent la mise en œuvre du projet événementiel. Ensuite, l'intégration est conservée, quand chaque partie prenante accomplit son rôle le jour J pour l'exécution efficace du projet événementiel. La conservation de l'intégration ancrée et maintenue par les gestionnaires et sa validation par des rétroactions auprès des parties prenantes abouties à l'intégration continue en événementiel.

7.3.5 L'intégration continue en événementiel

L'intégration continue en événementiel est basée sur les rétroactions positives et éclairées des parties prenantes ayant assisté aux activités de la présentation du jour J du projet événementiel. Cette intégration montre combien de fois les gens sont satisfaits de la présentation du projet événementiel. Elle expose la joie et l'expérience vécue par les personnes. L'intégration continue en événementiel dévoile immédiatement le sentiment des parties prenantes pour la participation à la prochaine édition. Elle peut être perçue par les gestionnaires à travers les commentaires des parties prenantes sur le site du projet événementiel et ses environs. Cependant, l'intégration continue en événementiel crée un effet personnel à chaque partie prenante selon la réception intrinsèque de l'individu qui peut se présenter par une dominance des référents du monde de l'inspiration, de l'opinion et des projets.

L'intégration continue en événementiel crée chez certains individus la **passion** de la catégorie dignité des personnes pour les rendre **spontanés** et **merveilleux** de la catégorie état de grand du monde de l'inspiration (Boltanski & Thévenot, 1991). Le retour de la présentation d'un projet événementiel peut provoquer la passion pour les activités événementielles de telle manière que la personne éprouve une émotion intense et un engouement tourné vers lesdits projets. La partie prenante peut développer des comportements spontanés par rapport à l'événement auquel il a participé. Elle peut facilement participer à des projets événementiels sans être contrainte par une autre personne. Son attachement aux représentations similaires devient plus naturel et il trouve le tout merveilleux et admirable pour sa personne.

Les rétroactions positives de l'intégration continue en événementiel révèlent le **visible succès** de la catégorie état de grand et l'**évidence du succès** de la catégorie la forme de l'évidence du monde de l'opinion (Boltanski & Thévenot, 1991). Les gestionnaires intègrent les parties prenantes dans l'intention d'organiser un projet événementiel pourvu de succès. Ils sont capables de déterminer le succès visible immédiatement à la fin des activités du jour J du projet événementiel. Cette détermination visuelle le jour J peut être confirmée par les autres parties prenantes comme les prestataires de contenu, les clients et les partenaires présents sur le site. Lorsque les rétroactions de l'ensemble des parties prenantes sont positives, le succès est perçu au-delà du site et se reprend à travers la région, ce qui peut paraître aussi dans le cas contraire.

Ainsi, ce succès donne plus de chance de participation au même projet événementiel la prochaine édition. Il permet également de maintenir les partenaires et d'en trouver d'autres qui hésitent à s'impliquer dans le présent projet événementiel. Donc, toutes les parties prenantes présentées sur le site du projet événementiel sont témoins du succès perceptible le jour J. Ce succès n'est que visible, car il ne touche pas nécessairement tous les autres aspects de succès à évaluer par le questionnaire et son équipe.

L'intégration continue en événementiel se déploie jusqu'à la prochaine édition avec le concept **parler de** qui est présent sous forme de continuité entre le monde de l'opinion et le monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011; Boltanski & Thévenot, 1991). Dans le monde de l'opinion, **parler de**, est de la catégorie relation naturelle entre les êtres et dans le monde des projets, **parler de**, est de la catégorie forme de l'évidence (Boltanski & Chiapello, 2011; Boltanski & Thévenot, 1991). La limite entre le concept, **parler de** dans le monde de l'opinion et le monde des projets est très mince. Il s'agit du même concept, mais employé dans les catégories et les mondes différents. Dans le monde de l'opinion, **parler de**, est utilisé par les parties prenantes ayant assisté au jour J du projet événementiel pour discuter et débattre avec d'autres personnes des sujets et faits concernant les activités et représentations sur le site. Dans le monde des projets, les parties prenantes **parler de** ce qu'ils connaissent sur le projet événementiel, les faits qu'ils ont perçus instantanément et qui ont retenu leur attention sur le projet et partager la réalité qu'ils ont vécue personnellement de façon à les présenter avec certitude pour intégrer les autres.

L'intégration continue en événementiel est relayée par les **technologies nouvelles** du répertoire des objets et des dispositifs et **les autres à l'écoute** de la catégorie état de grand du monde des projets (Boltanski & Chiapello, 2011). De nos jours, les personnes se déplacent aux représentations événementielles avec leur téléphone intelligent, tablette, etc. C'est une chose évidente, car le téléphone est un bien personnel mobile qui accompagne les personnes partout. Donc, tout ce qui se passe sur le site de plusieurs projets événementiels est souvent partagé avec les cercles de famille, d'ami, ou des groupes d'activités. Donc, du début jusqu'à la fin du projet événementiel, les commentaires positifs ou négatifs sont écrits et envoyés à des proches par des parties prenantes participantes. Les images, photos, vidéos personnelles ou de groupe sont enregistrées sur le site et partagées sur les réseaux sociaux. Également, les impressions sur la tenue du projet événementiel peuvent passer dans les nouvelles : journal papier, radio, télévision,

internet, site Web, plateformes numériques, etc. Donc, les autres personnes qui ne sont pas sur le site sont souvent à l'écoute de l'avancement des choses. Ces personnes sont informées et elles partagent le bon moment avec les personnes présentes sur le site du projet événementiel. Les gestionnaires et leur équipe partagent également les images et commentaires sur les réseaux sociaux et sur leur site Web personnel.

7.4 Conclusion

La présente étude montre que dans la pratique, l'intégration des parties prenantes des projets événementiels repose sur l'application des gestionnaires. Bien que toutes les parties prenantes principales contribuent à l'intégration dans les projets événementiels en évoquant les mêmes référents communs, les gestionnaires se démarquent comme l'entité suprême qui coordonne et s'ajuste aux autres acteurs pour l'accomplissement. Ils sont présents dans le projet événementiel durant tout le cycle et assurent l'intégration des parties prenantes selon les cinq ordres complémentaires qui sont : l'intégration préliminaire, l'intégration primaire, l'intégration secondaire, l'intégration ancrée des parties prenantes et l'intégration continue en événementiel. Ces ordres d'intégration ont été présentés dans les sections précédentes pour comprendre concrètement comment les gestionnaires intègrent les parties prenantes principales dans la pratique des projets événementiels en contexte de COVID-19. La mise en place chronologique de ces ordres d'intégration permet d'intégrer chaque catégorie de partie prenante à un moment précis qui permet à l'entité de jouer pleinement son rôle dans le projet événementiel. Ainsi, l'intégration continue en événementiel est une forme d'intégration qui a lieu à la suite du projet événementiel, c'est-à-dire après la réalisation du projet événementiel jusqu'à la prochaine édition. Cette forme d'intégration s'exécute par n'importe quelles parties prenantes ayant assisté au projet événementiel et qui en ressort avec une satisfaction avérée en parle à d'autres personnes averties qui décident de participer à la prochaine édition et le concrétisent dans le futur.

Les cinq ordres d'intégration orientent les gestionnaires dans la mise en œuvre des projets événementiels. Ainsi, les gestionnaires sont cadrés par le projet événementiel ayant un début et une fin à respecter scrupuleusement pour atteindre les objectifs fixés. Bien que le gestionnaire se caractérise par le monde industriel. Il appert que ce monde industriel est présent et se perçoit dans les tâches du gestionnaire, mais le monde des projets à tendance d'être très présent à cause de l'aspect de **début** et de **fin** de tous les projets événementiels d'une part. D'autre part, les besoins en ressources financières y compris les infrastructures, le matériel et la main-d'œuvre sont énormes et limités en ce qui concerne le coût, dont l'accès au financement et ces ressources sont associés au **partenariat**. Ces éléments rappellent le monde des projets. Également, la

présence d'un **public important à satisfaire** le jour J de **la présentation du projet événementiel** avec la qualité des prestations fait référence au monde de l'opinion. Alors que cette qualité des prestations est majoritairement basée sur les **artistes** du monde de l'inspiration et la bonne gestion du projet événementiel. Ainsi, la considération de tous ces aspects indispensables à l'intégration des parties prenantes des projets événementiels tourne autour des référents dominants du monde des projets, de l'opinion et de l'inspiration.

8 Conclusion

8.1 Résumé de la recherche

La recherche sur l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels a contribué à l'acquisition de nouvelles connaissances dans le champ de la gestion de projet. Cette recherche exploratoire de nature qualitative cherchait à comprendre comment intégrer les parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19. Pour atteindre cet objectif concret de recherche et répondre à la question spécifique : comment l'intégration des parties prenantes principales fonctionne-t-elle dans les projets événementiels culturels situés hors des métropoles en contexte de COVID-19? La recherche de la documentation scientifique a d'abord permis d'appréhender les éléments essentiels sur les événements et d'identifier les principales parties prenantes des projets événementiels. Or, la problématique de la recherche révèle que la mise en place des projets événementiels implique l'interaction d'un nombre important de parties prenantes avec l'usage des choses comme des objets et dispositions indispensables en un temps record. Ainsi, le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) a été mobilisé pour analyser et comprendre comment l'intégration des principales parties prenantes fonctionne dans les projets événementiels en contexte de COVID-19. Ce cadre théorique est retenu puisqu'il permet d'analyser à la fois les personnes, les objets et les dispositions avec un outil commun pour comprendre les situations pouvant affecter le bon fonctionnement des choses dans les sociétés complexes.

L'étude de cas multiples a été adoptée comme stratégie de recherche en se basant sur la logique de Stake (2006). Les cas pertinents qui offrent une diversité de contexte et une bonne opportunité pour comprendre l'objet de l'étude ont été sélectionnés. Donc, c'est nécessaire ici de poser les questions qui permettent de comprendre l'objet de l'étude. Puisque chaque cas individuel a ses propres expériences, ces particularités et mon rôle a été de collecter les données dans l'intérêt principal de comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans lesdits projets événementiels. La stratégie d'échantillonnage dirigé a été adoptée pour sélectionner quatre cas de projets événementiels dont trois catégories de parties prenantes sont interviewées par cas, à raison de trois gestionnaires; quatre clients et trois prestataires de contenu; soit 10 personnes par cas avec un total 40 pour l'étude. L'entrevue semi-structurée basée sur trois guides d'entrevue

distincts adaptés à chaque catégorie de parties prenantes a été développée pour mener les entrevues auprès des gestionnaires, clients et prestataires de contenu. Les propos recueillis auprès des répondants ont été importés dans NVIVO et codés avec les principes de valeur correspondant au monde approprié de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) afin de comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels.

Les résultats de cette thèse montrent que l'intégration des parties prenantes devient une réalité indispensable dans la mise en œuvre des projets événementiels de nos jours. L'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels est une responsabilité partagée entre les différents acteurs qui commence par le gestionnaire ou chef de projet. Il constitue une grande responsabilité pour le gestionnaire ou chef de projet événementiel. Donc, le gestionnaire met en place une programmation représentant un intérêt pour les diverses parties prenantes afin d'assurer leur intégration. Ainsi, la programmation guide le gestionnaire à déterminer et à sélectionner les principales parties prenantes selon leur importance afin de les intégrer aisément en incorporant chacun des acteurs dans la mise en œuvre du projet au moment opportun de leur implication pour atteindre son intégration complète. Chaque partie prenante principale assure un rôle dans la chaîne d'intégration durant le cycle de vie du projet événementiel. Les gestionnaires mettent en place les choses pour l'intégration de toutes les parties prenantes, tandis que les prestataires de contenu suivent la programmation pour impliquer leurs admirateurs et offrir le spectacle digne puis le client est responsable de participer au projet événementiel.

L'analyse des données de l'étude avec le cadre de Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (2011) révèle que toutes les parties prenantes interviewées se rejoignent autour de cinq référents communs qui sont indispensables pour l'intégration dans les projets événementiels. Ces référents communs du cadre de la justification sont des codes : artiste (monde de l'inspiration) la présentation de l'événement et public (monde de l'opinion), partenariat et technologies nouvelles (monde des projets) favorisent l'intégration des parties prenantes. Ainsi, la théorie de la justification a permis de comprendre que l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels est réalisée à travers les référents communs (artiste, la présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles) à l'intérieur des mondes de projets, de l'opinion et de l'inspiration.

8.2 Rigueur de la recherche

Les chercheurs qualitatifs du domaine de la gestion de projet et des organisations effectuent des travaux pour parvenir à des recherches qualitatives rigoureuses (Rheinhardt, Kreiner, Gioia, & Corley, 2018). Ces chercheurs se concentrent pour mener des études dans leur domaine avec des approches distinctes et rigoureuses qui peuvent varier d'une personne à l'autre dans le but ultime d'aboutir à des recherches qualitatives de meilleure qualité (Rheinhardt et al., 2018). Ainsi, la notion de la rigueur dans la recherche qualitative devient une nécessité dans le domaine de la gestion de projet et s'intègre bien dans le cadre de cette recherche qualitative axée sur l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels. La rigueur de la recherche est inscrite au centre de cette thèse pour tenter de comprendre l'intégration réelle des parties prenantes dans les projets événementiels sélectionnés. Ainsi, les critères basés sur la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmation ont été visés pour atteindre et maintenir la rigueur dans cette recherche. (Creswell & Miller, 2000; Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Glaser & Strauss, 2017; Howard-Grenville, Nelson, Vough, & Zilber, 2021; Lincoln & Guba, 1985).

8.2.1 Crédibilité

La crédibilité est souvent indiquée comme l'un des premiers critères essentiels pour caractériser la rigueur d'une recherche. Ainsi, plusieurs chercheurs qualitatifs accordent l'importance à la crédibilité à travers les données, les résultats, l'interprétation et la présentation de l'ensemble des éléments de l'étude pour son acceptation auprès des lecteurs (Lincoln & Guba, 1985; Rheinhardt et al., 2018). Donc, la crédibilité de cette thèse touche tous les éléments abordés dans la perspective de comprendre l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels réalisés hors des métropoles. Cette crédibilité s'énonce d'abord dans le contexte général de la présente recherche qui est basée sur quatre projets événementiels réalisés dans un environnement hors métropole. Ces quatre projets événementiels participant à l'étude sont sélectionnés avec des critères bien définis à l'avance à partir des connaissances retenues lors de la recension des écrits. Elle expose également que quarante entrevues individuelles sont menées auprès des personnes ayant participé au projet événementiel auquel ils ont été sélectionnés pour l'étude. Puis, les personnes interviewées ont répondu à la grille de

questionnaire correspondant à la catégorie de parties prenantes à laquelle ils appartiennent comme gestionnaires, prestataires de contenu ou clients. Ainsi, les résultats obtenus de la part des personnes interviewées sont très intéressants et chacune des catégories de parties prenantes a fourni des réponses similaires permettant de comprendre la question de recherche. Les participants à l'étude sont composés de femmes et d'hommes de différentes tranches d'âge et de différents types d'expériences sur les projets événementiels. L'inclusion de ces différences entre les personnes interviewées et la considération des quatre projets événementiels retenus dans cette thèse confèrent une plus-value à l'étude et accordent plus de crédibilité aux résultats similaires de cette recherche. Dans le même ordre d'idées, l'interprétation des résultats et l'analyse des données ont permis de ressortir les points communs entre tous les participants de l'étude quoiqu'en soit la catégorie de parties prenantes, le projet événementiel fréquenté et le rôle joué par l'acteur. Bien que les points communs soient identifiés auprès des répondants, plusieurs points sont plus accentués chez certaines personnes, alors que d'autres points non communs sont perçus dans la recherche de telle manière à favoriser la compréhension de l'objet principal de l'étude.

Ainsi, les éléments communs identifiés dans les propos des répondants sont expliqués dans cette thèse à travers le cadre de la justification de manière détaillée par la narration avec l'appui des tableaux et citations pour comprendre l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels sélectionnés dans la région. Donc, les éléments communs perceptibles dans les réponses des personnes interviewées sont également disponibles dans le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et correspondent à des mondes spécifiques développés par les auteurs. Cette disponibilité des éléments communs dans la pratique et la théorie a permis de les présenter clairement avec des citations crédibles pour permettre aux lecteurs de cette thèse de comprendre comment fonctionne l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels hors des métropoles en contexte de COVID-19.

8.2.2 Transférabilité

La transférabilité fait partie des critères nécessaires pour caractériser la rigueur dans les recherches qualitatives. C'est une notion très prisée dans la recherche qualitative, car elle responsabilise les chercheurs de chaque étude dans la mise à la disposition des lecteurs les détails

possibles de leur recherche pour favoriser la compréhension des résultats et leur application dans les contextes différents (Lincoln & Guba, 1985; Rheinhardt et al., 2018). Les recherches qualitatives sont généralement uniques et se basent sur les échantillons distinctifs et de la même façon les projets événementiels sont uniques avec des expériences particulières, mais regroupent de nombreuses parties prenantes qui participent à plusieurs événements. Donc, les parties prenantes interviewées dans cette recherche ont déjà participé à plusieurs projets événementiels dans leur vie, sur le territoire de l'étude ou ailleurs dans le monde. Ainsi, les réponses apportées par ces parties prenantes exposent des données basées sur l'ensemble des projets événementiels auxquels ils ont participé d'une part et d'autre part, sur le projet événementiel pour lequel ils ont été sélectionnés. Même si la question est basée sur le projet événementiel pour lequel ils ont été sélectionnés, les répondants ont tendance à évoquer les autres événements de la région ou d'autres projets événementiels ayant le même calibre pour comparer ou pour donner des exemples concrets selon leurs attentes. Cette façon de vouloir généraliser les attentes de chaque partie prenante dans l'intégration des acteurs principaux des projets événementiels appréhendés dans les propos des répondants est un élément pertinent qui exprime le regard de la transférabilité de cette étude dans d'autres contextes de projets événementiels. Ainsi, cette étude pourrait être appliquée dans d'autres contextes de projet événementiel comme communautaire ou parapublic avec des parties prenantes distinctes. Également, cette étude pourrait être appliquée dans d'autres régions semblables à la région de l'Outaouais au Québec comme Abitibi-Témiscamingue, Chaudière-Appalaches, Estrie et d'autres régions ailleurs ou au Canada comme Windsor, Kitchener (Ontario), Richmond (Colombie-Britannique), etc. Puisque ces régions sont situées hors des métropoles. De plus, cette étude peut être appliquée à d'autres contextes impliquant l'intégration de plusieurs parties prenantes indispensables pour la mise en œuvre des projets spécifiques pour la communauté.

Par ailleurs, tous les projets événementiels de la région ont été identifiés par les parties prenantes ayant participé à l'étude. Bien que les résultats de cette étude soient concentrés sur les quatre projets événementiels sélectionnés pour cette thèse, plusieurs parties prenantes ont abordé les faits saillants des autres projets événementiels dont ils ont pris part dans la région. Ainsi, tous les projets événementiels organisés dans la région et qui sont actifs ou inactifs ont été abordés délibérément par les participants de l'étude de façon à enrichir les données au-delà des résultats

attendus par rapport aux projets événementiels sélectionnés. Ces aspects abordés par les parties prenantes montrent que la transférabilité de cette recherche est une chose possible. Donc, la transférabilité dans cette recherche est un moyen évident pour mettre en vigueur la fiabilité de l'étude.

8.2.3 Fiabilité

La fiabilité fait partie des critères prépondérants de la rigueur dans les recherches qualitatives. Elle est importante pour examiner toutes les composantes utilisées par le chercheur comme les données, le codage, le processus d'analyse des données et l'interprétation pour mesurer la qualité d'une recherche dotée de résultats vrais (Bruner, 1991; Creswell & Poth, 2016; Lincoln & Guba, 1985). Rheinhardt et al. (2018) évoquent la persuasion du public et l'aisance du chercheur à être convaincu de l'exactitude de ces résultats pour les considérer dans la recherche. Ainsi, le chercheur doit être convaincu de sa démarche pour amener les autres à être persuadés de ces résultats à travers son application pratique dans le processus complet de la recherche. Donc, la fiabilité de cette recherche sur l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels fait référence à la détermination suivie pour atteindre les résultats présentés dans cette thèse afin qu'ils puissent être reproduits dans les conditions similaires. Le chercheur est convaincu que les résultats obtenus sont fiables puisque les données sont recueillies auprès des répondants et codées selon une démarche explicite et détaillée dans la thèse pour permettre aux publics de comprendre et d'en examiner dans la mesure plausible.

Cette recherche respecte l'expérience des participants de telle manière que les réponses apportées sont présentées purement dans les résultats et analysées naturellement avec le cadre théorique de la justification retenu pour l'étude. En effet, l'interprétation des résultats est cadrée sous l'égide de la théorie de Boltanski et Thévenot (1991) avec une approche précise basée sur les mots-clés et expressions identifiés par les auteurs qui inspirent la fiabilité, puisque les lecteurs peuvent vérifier visiblement. De plus, le nombre d'entrevues réalisées et la durée d'une heure accordée à chaque entrevue dont certains répondants ont dépassé jusqu'à une heure et demie et plus ont permis à tous d'aller en profondeur de leur expérience en générant un volume suffisant de données interprétées. Donc, la présentation globale des résultats de cette étude est basée sur l'expérience réelle des participants de l'étude avec une interprétation qui reflète la vie des parties

prenantes dans la confirmation des actes indispensables pour leur intégration dans les projets événementiels.

8.2.4 Confirmation

La confirmation est un critère important associé à la rigueur dans la recherche qualitative. Elle a été identifiée par plusieurs chercheurs dans les débats centrés sur la rigueur de la recherche qualitative (Fortin & Gagnon, 2016; Lincoln & Guba, 1985; Moser & Korstjens, 2018; Shenton, 2004). La notion de confirmation se rapporte également à la confirmabilité qui est un « critère servant à évaluer l'intégrité d'une étude qualitative en se rapportant à l'objectivité ou à la neutralité des données et de leur interprétation » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 378). La confirmabilité expose les chercheurs à démontrer que les résultats de leur recherche proviennent des données de l'étude et non de leurs propres idées préconçues (Shenton, 2004). C'est-à-dire que le chercheur ne doit pas accorder plus d'importance aux informations jugées privilégier personnellement au détriment d'autre. Dans la présente étude, la neutralité du chercheur est évidente dans l'optique de laisser la place suffisante aux données et leurs interprétations dans la logique des propos extériorisés par les répondants.

Bien que le chercheur ait une expérience dans le domaine événementiel et une passion normale pour la mise en œuvre des projets événementiels, il n'a aucune affinité avec les projets événementiels sélectionnés pour l'étude. Il n'a pas de prédisposition à un projet événementiel par rapport à un autre et n'a interviewé aucune partie prenante ayant participé ensemble à un même projet événementiel de l'étude. Cependant, le chercheur a interviewé certains répondants dans son environnement de travail qui ont répondu aux questions d'entrevue en tant que clients de certains projets événementiels sélectionnés pour l'étude. Cette participation des personnes connues d'avance peut exercer une influence sur les réponses, mais leurs participations étaient libres et volontaires. De plus, les résultats ont atteint une saturation effective suivie d'une ressemblance accrue des réponses apportées par les participants des différents projets événementiels de telle manière qu'il a été jugé bon de présenter les résultats par parties prenantes au lieu de les présenter par projets. Ce qui permet d'éviter aux lecteurs d'avoir l'impression de lire quatre fois la même information puisque nous avons quatre projets événementiels impliqués dans cette recherche. Ainsi, les résultats de cette thèse pourraient être confirmés par d'autres

recherches, car le chercheur a documenté la procédure pour la vérification des données de l'étude.

8.3 Limites de la recherche

De toute évidence, cette recherche sur l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels hors des métropoles présente des limites, comme toute autre dans n'importe quel domaine. Cette recherche qualitative exploratoire du domaine de la gestion de projet n'a pas la prétention d'exposer des résultats probants indiscutables. Elle se présente comme une recherche ayant des limites déterminées qui sont présentées dans les paragraphes ci-dessous.

Dans la méthodologie, l'étude de cas multiple est retenue comme stratégie de recherche avec une logique d'échantillonnage dirigé pour la sélection des cas et une méthode de collecte des données basées sur l'entrevue semi-structurée. Donc, tout d'abord, cette recherche a sélectionné quatre cas de projets événementiels culturels pour l'étude de cas multiple. En effet, la région de l'Outaouais accueille un nombre important de projets événementiels par année. Par exemple, selon le rapport 2019-2020 de Tourisme Outaouais (2020), 364 événements et congrès ont été organisés dans la région de l'Outaouais en 2019. Donc, s'intéresser à quatre cas est une limite pour cette recherche puisqu'elle ne tient pas compte de la grande majorité des projets événementiels de la région. Cependant, c'est une recherche exploratoire dont l'échantillonnage est dirigé par des critères de choix des cas bien déterminés et permettant de comprendre l'objet de l'étude. Cette recherche a étudié une seule région (Outaouais). Les résultats sont influencés par le contexte socio-économique de la région. Il faudrait donc répliquer la recherche à d'autres régions afin de voir si les mêmes résultats seront obtenus.

Le nombre d'entrevues semi-structurées mené auprès des parties prenantes de chaque cas peut sembler insuffisant surtout pour la catégorie des clients spectateurs participant aux projets événementiels. Notons que trois gestionnaires, trois prestataires de contenu et quatre clients sont interviewés par projet événementiel sélectionné pour un total de dix parties prenantes. Bien que le nombre de clients déterminé pour participer à cette étude dépasse le nombre de gestionnaires et de prestataires de contenu, il faut révéler que les clients spectateurs constituent la grande

masse de personnes présentes sur le site des projets événementiels. Les clients qui fréquentent les projets événementiels dépassent de loin le nombre de gestionnaires et de prestataires de contenu, comme deux fois, trois fois ou plus de dix fois dépendamment du projet événementiel. Ainsi, cet aspect peut être une limite pour les résultats de cette recherche puisque les gestionnaires organisent les projets événementiels pour les clients et les prestataires viennent donner des prestations pour les mêmes clients qui constituent le public. Donc, d'autres recherches supplémentaires sont nécessaires avec l'accent sur les clients en considérant leur nombre pour valider les résultats de cette étude.

Finalelement, les quatre projets événementiels sélectionnés pour la recherche sont des événements récurrents qui ont de 10 ans à plus de 40 ans d'existence lors de l'étude. Donc, plusieurs parties prenantes interviewées sont déjà très habituées au rayonnement desdits projets événementiels. Bien que certains répondants soient à leur première édition d'implication dans les projets événementiels sélectionnés, plusieurs gestionnaires, prestataires de contenu et clients ne sont pas à leur première édition, donc ils ont plus d'expérience. Ce qui peut constituer une limite, car la notoriété de ces projets événementiels peut empêcher les personnes de voir les autres réalités associées aux projets événementiels ayant moins d'expériences comme les initiatives de plus ou moins 5 ans. Ainsi, les référents communs comme artiste, la présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles identifiés auprès des parties prenantes de cette étude doivent être validés par des recherches futures.

De plus, le référent commun technologies nouvelles a été beaucoup influencé par la période des entrevues qui était en pleine pandémie de Covid-19 où la majorité des activités événementielles se passait en ligne de façon virtuelle à cause des confinements, les reports et l'annulation. En effet, l'interdiction des rassemblements par les gouvernements a provoqué le report et l'annulation de plusieurs projets événementiels et le ralentissement de toutes les activités à travers la planète, donc tout le monde est devenu plus dépendant des technologies nouvelles. Bien que les technologies nouvelles soient ancrées dans l'habitude des personnes depuis la période de la pandémie pour plusieurs usages elle constitue une limite pour cette recherche. Ainsi, la recherche mérite d'être validée par d'autres études supplémentaires pour être capable de généraliser les résultats de l'intégration des parties prenantes principales dans les projets événementiels culturels hors des métropoles.

8.4 Rappel de la contribution scientifique

Cette recherche exploratoire apporte une contribution scientifique double au champ de la gestion de projet et particulièrement dans la gestion des projets événementiels. En effet, cette recherche a permis de relever d'une part, les éléments fondamentaux liés aux projets événementiels pour comprendre l'intégration des parties prenantes dans le domaine de la gestion de projet. D'autre part, une contribution purement théorique avec le cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) et son extension Boltanski et Chiapello (2011) pour comprendre l'intégration des parties prenantes à travers les référents communs au sein des mondes.

Comme contribution, cette recherche offre une démarche prépondérante qui inclut les éléments fondamentaux permettant de comprendre l'intégration des parties prenantes dans la gestion des projets événementiels. Ainsi, en se référant à la recension des écrits, cette recherche apporte une définition claire en ce qui concerne l'événement, l'événementiel, la gestion de projet événementiel et précise les types d'événements pour permettre à tous de comprendre l'essence de la gestion de projet événementiel dans le domaine. Elle a également déterminé les facteurs d'amélioration de la gestion des projets événementiels, puis identifié les parties prenantes comme le maillon principal pour la tenue des projets événementiels. Ainsi, elle a levé le voile sur le flou qui existe par rapport à l'identification des parties prenantes en déterminant les gestionnaires, les prestataires de contenu et les clients comme les parties prenantes principales des projets événementiels pour favoriser l'intégration dans lesdits projets. Puis, cette recherche s'est basée sur l'expérience des gestionnaires, prestataires de contenu et clients pour établir les tenants et aboutissants de l'intégration de ses acteurs dans la mise en œuvre des projets événementiels qui passe par les personnes, les objets et dispositifs et la situation. Ces éléments forment l'unité de base fondamentale de cette recherche dont les personnes sont composées d'artistes et le public, les objets et dispositifs impliquent le partenariat, les technologies nouvelles et la situation est la présentation de l'événement. En effet, ces éléments permettent à la communauté scientifique de mieux cerner l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels à travers le cadre de la justification de Boltanski et Thévenot (1991).

La contribution scientifique de la théorie de la justification permet d'établir l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels sur l'unité de base qui implique les personnes,

les objets et la situation se présentant comme des référents communs au sein des mondes de Boltanski et Thévenot (1991). Ainsi, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels passe par l'identification commune aux mêmes mondes des différentes parties prenantes à la place de l'appréhension des mondes, tension et le compromis utilisé comme modèle établi de manière traditionnelle par les chercheurs. Donc, les résultats de l'analyse de cette recherche semblent montrer que la tension et le compromis établi de manière traditionnelle par les chercheurs sont remplacés par l'identification commune aux mêmes mondes à travers les référents. Puisque, les référents communs sont évoqués par toutes les parties prenantes interviewées dans le cadre de cette étude.

Donc, les gestionnaires, les prestataires de contenu et les clients mentionnent artiste, présentation de l'événement, public, partenariat et technologies nouvelles qui sont des référents des mondes de l'inspiration, de l'opinion et des projets. Selon les résultats de l'analyse de cette recherche, ce sont ces cinq référents qui permettent l'intégration des parties prenantes avec la saine gestion des projets. Donc, l'identification des référents communs au sein des mondes est une avancée intéressante pour la recherche scientifique. En effet, l'identification des référents communs au sein des mondes a permis de comprendre l'intégration des parties prenantes dans le contexte des projets. Ce qui constitue une contribution majeure qui peut façonner la recherche avec le cadre de la justification dans le domaine de la gestion de projet. Cette contribution peut être adaptée à d'autres contextes de projet pour comprendre l'intégration des parties prenantes ou comprendre d'autres aspects inhérents aux projets.

8.5 Synthèse des implications pratiques

Cette recherche ouvre le dialogue entre les différentes parties prenantes des projets événementiels. Elle offre l'opportunité aux acteurs impliqués dans les projets événementiels de signifier leurs besoins, importances et attentes potentielles pour une collaboration absolue durant le cycle de vie de l'exécution. Dans la pratique, l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels culturels hors des métropoles étudiées dans cette thèse permet une application avérée sur le terrain. Donc, cette recherche réalisée avec le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) offre une application pratique intéressante avec le modèle d'analyse utilisé pour l'étude.

En considérant les résultats de cette étude, les projets événementiels culturels réalisés hors des métropoles représentent des biens communs dont toutes les parties prenantes jouent un rôle spécifique à un moment donné dans l'accomplissement. Dans la pratique, les gestionnaires sont les chefs de file qui assurent l'intégration de toutes les parties prenantes au moment convenable pour la continuité des choses. Pour atteindre les objectifs du projet événementiel, les gestionnaires mettent tout en place pour accomplir l'intégration des parties prenantes selon cinq ordres complémentaires. En effet, cette recherche montre les cinq ordres complémentaires comme une démarche chronologique de l'initiation du projet événementiel jusqu'à la clôture en incluant l'édition suivante dudit événement.

Durant le cycle de vie du projet événementiel, les gestionnaires commencent par l'intégration préliminaire qui est le premier ordre d'intégration des parties prenantes dans lequel le responsable utilise les outils appropriés pour sélectionner les acteurs indispensables du projet. C'est en ce moment que les gestionnaires identifient les attentes, évaluent l'ampleur des activités, établissent la connexion basée sur la communication avec les prestataires choisis afin de déterminer la date de début et de fin du projet événementiel. Ensuite, ils engagent l'intégration primaire qui stipule que les parties prenantes impliquées lors du premier ordre d'intégration sont effectivement associées au projet événementiel avec les ressources demandées et la confirmation de la date de début et de fin du projet. Ce moment définit également l'insertion ou le rejet des activités programmées qui cadre le mieux ou non aux réalités des ressources à la portée de mains, puis commencées les actions permettant de promouvoir le projet événementiel dans la région.

Quand la promotion du projet événementiel a commencé, les gestionnaires entament le troisième ordre d'intégration qui est l'intégration secondaire. À ce niveau, les gestionnaires mettent tout en place en coordonnant et en s'ajustant aux autres parties prenantes pour que le projet événementiel atteigne ces objectifs. Ils assurent les adaptations possibles et redistribuent l'information pour maintenir l'image de l'événement dans la région et poursuivent la communication pour mettre en valeur la singularité du projet événementiel et sa notoriété. Les prestataires de contenu interviennent aussi pour promouvoir le projet événementiel à ce moment de la mise en œuvre auprès de leurs admirateurs à travers des communications traditionnelles et sur leur site internet, réseaux sociaux et autres.

Le quatrième ordre est l'intégration ancrée des parties prenantes qui caractérise le jour J du déroulement normal des activités du projet événementiel. Il indique la présence de toutes les parties prenantes impliquée dans le projet événementiel ainsi que les partenaires suivis de leurs actions attendues. C'est le moment où les prestataires de contenu comme l'artiste offrent leur prestation, le public est capable d'avoir son opinion sur l'ensemble des activités et les gestionnaires assument la durée du projet événementiel du début jusqu'à la fin selon la programmation déterminée à l'avance. Ce moment implique l'assurance de la sécurité générale et l'accomplissement des activités avec flexibilité et l'usage des nouvelles technologies de communication pour la réalisation.

Enfin, le cinquième ordre est l'intégration continue en événementiel qui résulte des rétroactions positives des parties prenantes présentes aux activités le jour J du projet événementiel. Cette rétroaction visible occasionnée par la satisfaction des clients et autres parties prenantes expose l'évidence du succès du projet événementiel. Donc, ce projet événementiel projette l'assurance d'une notoriété partagée dans la région à travers des commentaires intéressants. Ainsi, l'intégration continue en événementiel peut développer une certaine passion chez certaines personnes de manière à les rendre plus favorables à la participation à d'autres éditions du même projet événementiel ou d'autres projets événementiels similaires. Ces personnes sont tentées délibérément de participer de nouveau à l'événement dans la recherche de la même sensation ou de l'expérience exceptionnelle hors du commun. En effet, les individus ayant pris part à la présentation du jour J du projet événementiel s'érigent à parler de leur expérience sur l'événement précédent de telle manière que les autres à l'écoute sont tentés de participer à la prochaine édition du projet événementiel. De la même manière, les médias traditionnels comme la télévision le journal papier, ainsi que les plateformes en ligne et les réseaux sociaux continuent de parler des prouesses du projet événementiel de façon que certaines personnes novices s'y intéressent pour en savoir plus. Ainsi, l'intégration continue en événementiel se poursuit individuellement chez bon nombre des parties prenantes jusqu'à la tenue de la prochaine édition du projet événementiel.

8.6 Les pistes de recherche

Dans le domaine de la gestion de projets, peu de recherches se sont intéressées à la gestion de projet événementiel et particulièrement à l'intégration des parties prenantes. Également, peu d'étude mobilise le cadre théorique de la justification pour analyser les données dans le domaine de la gestion de projet. Or, les résultats de cette étude offrent la possibilité de déplacer les compromis entre les mondes à des référents communs au sein des mondes pour l'analyse des données à l'aide du cadre théorique de la justification. Donc, le modèle d'identification des référents communs au sein des mondes devient une option pertinente pour l'analyse des données avec le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) dans le domaine de la gestion de projet. Ainsi, les résultats de cette recherche exploratoire ouvrent la voie à plusieurs projets de recherche dans le champ de la gestion de projet. Les paragraphes suivants abordent quelques pistes de recherche liée à cette étude.

Tout d'abord, l'objet de cette étude consiste à comprendre l'intégration des parties prenantes dans les projets événementiels culturels hors des métropoles et cet objectif est atteint. Il serait possible de s'intéresser à d'autres projets événementiels des régions environnantes ayant le même profil que la région de l'Outaouais pour évaluer si les résultats qui en découlent sont similaires à la présente étude. Cette étude peut être réalisée sur d'autres projets événementiels de la région ayant moins d'ampleur que les quatre projets événementiels étudiés en fonction des ressources matérielles, financières, humaines et le nombre d'années d'expérience. C'est-à-dire les projets événementiels de moins de dix ans d'expérience ou plus précisément situés entre cinq et dix ans puisque la présente étude s'est basée sur les projets événementiels entre dix et quarante ans d'édification. Il serait aussi intéressant d'entreprendre une recherche appliquée sur un nouveau projet événementiel d'envergure régionale à la première édition pour discerner les applications des résultats de cette recherche sur l'intégration des parties prenantes.

Cette recherche peut être répliquée dans d'autres villes plus petites que la région de l'Outaouais pour voir les similarités. De même, la recherche peut être répliquée dans les métropoles pour voir si les mêmes ordres d'intégration s'appliquent dans les grandes villes. Il serait intéressant de répliquer cette recherche dans les projets événementiels d'entreprise pour voir si les résultats obtenus sont similaires et les nuances possibles. Étant donné que la documentation montre la

baisse de fréquentation des clients aux projets événementiels dans les dernières années. Il serait intéressant d'étudier si l'intégration des parties prenantes clients dans un événement particulier influencera leur décision de participer à d'autres événements similaires dans la région.

La démarche adoptée dans cette recherche peut être utilisée pour comprendre l'intégration des parties prenantes dans d'autres types de projets comme les projets industriels, les projets de développement, les projets de politique publique, les projets communautaires, etc. Cette démarche peut s'appliquer aux types de projets qui impliquent la collaboration et l'interaction entre plusieurs parties prenantes ayant des objectifs spécifiques liés au bien commun. Donc, ces types de projets peuvent s'adapter à l'utilisation du cadre théorique de la justification pour l'analyse des données selon le modèle d'identification des référents communs au sein des mondes pour comprendre l'intégration des parties prenantes ou d'autres aspects reliés à la cohabitation.

Une piste de recherche future pourra s'intéresser à la réalité des événements marchés de spectacle pour évaluer l'arrimage des besoins des clients par rapport à la réalité des spectacles disponibles. Puisque le marché de spectacle est un élément, ressortir de l'analyse par certains prestataires de contenu, mais qui n'est pas suffisamment connue par la majorité des gestionnaires responsable de la programmation. Il faut souligner que ces gestionnaires fonctionnent autrement. Une recherche dans ce sens pourrait faire avancer les connaissances dans le domaine de la gestion de projet et produire des outils aux gestionnaires.

Contenu des limites de cette recherche, il me semble intéressant de déterminer avec plus de précision les attentes des jeunes générations en ce qui concerne la consommation culturelle. Plusieurs parents ayant participé à cette étude ont souligné un potentiel désintéressement envers les activités extérieures. Les parents pensent que les enfants qu'ils amenaient autrefois aux spectacles manifestent plus le désir d'être plus attaché aux activités menées sur les appareils électroniques comme tablette, téléphone, ordinateur et les réseaux sociaux et plateformes numériques.

Finalement, une étude basée sur le cadre théorique de la justification de Boltanski et Thévenot (1991) pour étudier les nouvelles tendances de l'industrie événementielle après l'ère 2020

marquée par la pandémie de covid-19 pour comprendre le potentiel de refondation des projets événementiels dans les régions hors métropoles. Il sera question de comprendre les pratiques qui sont restées et leur impact dans la mise en œuvre des projets événementiels sur la communauté afin de déterminer la possibilité de présenter une nouvelle offre d'événement qui répond aux besoins actuels de la population. De plus, une étude approfondie pourrait être intéressante sur l'ordre de l'intégration continue en événementiel pour comprendre les effets sur les parties prenantes et les projets événementiels récurrents.

Annexe A : Questionnaires d'entrevue

Questionnaire d'entrevue pour les gestionnaires – chefs de projet événementiel (G-CPE)

Guide d'entrevue

Présentation sommaire du projet de recherche et du déroulement de l'entrevue.

Confirmer la confidentialité et mettre le participant en confiance puis obtenir son accord pour l'enregistrement de l'entrevue et signer le formulaire de consentement.

Questions d'ordre général

- 1 - Combien d'années d'expérience possédez-vous dans le domaine des projets événementiels?
- 2 - Décrivez votre parcours professionnel et votre parcours académique.
- 3 - Pourquoi avez-vous choisi ce domaine (formation académique ou professionnelle)?
- 4 - Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette organisation?
- 5- Parlez-moi de votre événement.
- 6- Qu'est-ce qui caractérise votre événement par rapport aux autres événements de la région?
- 7- Quel rôle jouez-vous dans l'organisation de cet événement?

Projet événementiel et les parties prenantes

- 8- Comment décrivez-vous le déroulement normal d'un projet événementiel que vous avez organisé?
- 9- Quelles sont les autres parties prenantes de votre événement?
- 10- Quel est le rôle de chaque partie prenante dans l'événement?
- 11- Comment avez-vous choisi les principales parties prenantes de l'événement?
- 12 - Décrivez-moi l'ambiance de travail entre les principales parties prenantes de l'événement.
- 13 - Comment avez-vous intégré les principales parties prenantes dans l'exécution de votre événement?
- 14 - Comment les principales parties prenantes participent-elles au déroulement normal de l'événement?
- 15 - Qu'est-ce qui caractérise la collaboration des différents acteurs de votre événement?
- 16– Quelles sont les parties prenantes les plus influentes dans la réalisation de votre événement?
- 17 – Décrivez votre relation (en tant que gestionnaire) avec les autres parties prenantes.

Implication dans les événements

18 - Comment orientez-vous les objectifs de l'événement avec les autres parties prenantes?

19 - Sur quelle base effectuez-vous les changements (date, heure, lieu, etc.) majeurs de l'événement?

20- Décrivez le processus de la prise de décision.

21- Comment évaluez-vous le succès d'un événement?

22- Comment conciliez-vous la réputation de l'événement et l'implication des parties prenantes?

Projets événementiels à l'ère du COVID-19

23. Quelles sont les répercussions de la pandémie du COVID-19 sur vos projets événementiels?

24. Quels sont les aspects qui exposent que la pandémie du COVID-19 est un mal commun pour les événements?

25. Comment pouvez-vous décrire votre relation avec les autres parties prenantes pendant la période d'interdiction de rassemblement à cause de la COVID-19?

26. Pouvez-vous citer quelques actions que vous avez menées auprès des autres parties prenantes lors de la flambée de la pandémie du COVID-19?

27. Que pensez-vous de la tenue d'événement en format physique, virtuelle (en ligne) ou hybride?

28. Quels moyens prévoyez-vous pour favoriser la fréquentation des événements post-COVID-19?

Conclusion

Quels sont les autres aspects nécessaires dans l'organisation d'événement que vous aimerez ajouter pour conclure cette entrevue?

Remerciements.

Annexe B : Questionnaires d'entrevue

Questionnaire d'entrevue pour les prestataires de contenu événementiel (PC)

Guide d'entrevue

Présentation sommaire du projet de recherche et du déroulement de l'entrevue.

Confirmer la confidentialité et mettre le participant en confiance puis obtenir son accord pour l'enregistrement de l'entrevue et signer le formulaire de consentement.

Questions d'ordre général

- 1 - Combien d'années d'expérience possédez-vous dans le domaine de la prestation de contenu événementiel?
- 2 - Décrivez votre parcours professionnel et académique.
- 3 - Pourquoi avez-vous choisi ce domaine (formation académique ou professionnelle)?
- 4 - Depuis combien d'années offrez-vous la prestation de contenu événementiel dans cette région?
- 5- Quel est votre rôle dans un événement?
- 6- Qu'est-ce qui caractérise votre prestation par rapport aux autres prestataires de contenu événementiel de la région?

Projet événementiel et les parties prenantes

- 7- Comment décrivez-vous le déroulement normal d'un projet événementiel pour lequel vous avez presté?
- 8- Quelles sont les autres parties prenantes d'un événement?
- 9- Quel est le rôle de chaque partie prenante dans l'événement?
- 10- Comment avez-vous été choisi comme partie prenante de l'événement?
- 11 - Décrivez-moi l'ambiance de travail au sein des principales parties prenantes de l'événement.
- 12 - Comment le gestionnaire vous a-t-il impliqué dans la réalisation de l'événement?
- 13 - Comment les autres parties prenantes participent-elles au déroulement normal de l'événement?
- 14 - Qu'est-ce qui caractérise la collaboration des différents acteurs de votre événement?
- 15– Quelles sont les parties prenantes les plus influentes dans la réalisation de l'événement?
- 16 – Décrivez votre relation (en tant que prestataire) avec les autres parties prenantes.

Implication dans les événements

- 17 – Quel est votre objectif principal dans la mise en œuvre de l'événement?
- 18 – Comment réalise-t-on les changements (date, heure, lieu, etc.) majeurs de l'événement?
- 19- Décrivez le processus de la prise de décision.
- 20- Comment évaluez-vous le succès d'un événement?
- 21- Comment conciliez-vous votre propre réputation et l'image de l'événement?

Projets événementiels à l'ère du COVID-19

- 22. Comment qualifiez-vous l'avènement de la pandémie du COVID-19 par rapport à la tenue des événements?
- 23. Comment la pandémie du COVID-19 représente-t-elle un mal commun pour les événements?
- 24. Quel a été votre rôle principal lors de la flambée de la pandémie du COVID-19?
- 25. Comment qualifiez-vous les relations que vous avez entretenues avec les autres parties prenantes pendant la période d'interdiction de rassemblement à cause de la COVID-19?
- 26. Pouvez-vous citer quelques actions que vous avez menées auprès des autres parties prenantes lors de la flambée de la pandémie du COVID-19?
- 27. Que pensez-vous de la tenue d'événement en format physique, virtuelle (en ligne) ou hybride?

Conclusion

Quels sont les autres aspects nécessaires dans la participation d'un événement que vous aimerez ajouter pour conclure cette entrevue?

Remerciements.

Annexe C : Questionnaires d'entrevue

Questionnaire d'entrevue pour les clients publics (Spectateurs) d'événement (SE)

Guide d'entrevue

Présentation sommaire du projet de recherche et du déroulement de l'entrevue.

Confirmer la confidentialité et mettre le participant en confiance puis obtenir son accord pour l'enregistrement de l'entrevue et signer le formulaire de consentement.

Questions d'ordre général

- 1 - Depuis combien d'années participez-vous à un événement dans la région?
- 2- Pourquoi avez-vous choisi d'assister à cet événement?
- 3 - Décrivez votre parcours professionnel et académique.
- 4 - Parlez-moi de l'événement auquel vous avez assisté.
- 5 - Qu'est-ce qui caractérise cet événement par rapport aux autres événements de la région?
- 6 - Quels achats avez-vous faits en lien avec l'événement?
- 7 - Comment considérez-vous la rétroaction que les clients donnent envers l'événement? Vos commentaires sont-ils pris en compte par les organisateurs?
- 8 – Comment avez-vous entendu parler de cet événement?
- 9- Pourquoi les clients font-ils la promotion de l'événement auprès de leurs proches?
- 10 - Contribuez-vous à la mise en place de l'événement d'autres manières?

Projet événementiel et les parties prenantes

- 11- Comment décrivez-vous le déroulement normal d'un événement auquel vous avez assisté?
- 12- Décrivez-moi selon votre conscience les parties prenantes (acteurs) impliquées dans la mise en œuvre d'un événement.
- 13 - Décrivez-moi l'ambiance festive de l'événement.
- 14 - Comment les différentes parties prenantes affectent-elles les clients dans la mise en œuvre d'un événement?
- 15 – Décrivez votre relation avec les autres parties prenantes lors de la réalisation de l'événement.

Implication dans les événements

- 16- Qu'est-ce qui vous permet de prendre la décision de participer à un événement?
- 17 - Sur quel élément pouvez-vous intervenir dans la réalisation d'un événement (exemple)?
- 18 - Qu'est-ce qui peut entraver la réalisation d'un événement?
- 19 - Comment évaluez-vous le succès d'un événement?

Projets événementiels à l'ère du COVID-19

20. Quelle est la place des événements pendant la flambée de la pandémie du COVID-19?
21. Comment pouvez-vous décrire votre collaboration avec les autres parties prenantes (organismes, prestataires) lors de la flambée du COVID-19?
22. Quels sont les aspects qui caractérisent la pandémie du COVID-19 comme un mal commun pour les événements?
23. Comment les événements peuvent-ils être organisés à la suite de l'assouplissement des mesures d'interdiction de rassemblement dans les lieux intérieurs ou extérieurs?
24. Que pensez-vous de la tenue d'événement en format physique, virtuel (en ligne) ou hybride?

Conclusion

Quels sont les autres aspects importants pour la fréquentation des événements que vous aimerez ajouter pour conclure cette entrevue?











Remerciements.



Annexe D : Survol de certaines questions d'ordre ontologiques et épistémologiques

Les bases théoriques de la gestion de projet révèlent une nature multidisciplinaire et une tendance d'inspiration des sciences sociales puisqu'il n'existe pas autant de théorie intégrée dans le domaine de la gestion de projet et le mélange diversifié de concepts est nécessaire pour comprendre les projets ou leur composant (Smyth & Morris, 2007). Smyth et Morris (2007, pp. 425, traduction libre) mentionnent que les guides « des associations professionnelles de gestion de projets » se basent « sur des fondements conceptuels et théoriques différents » dont cette diversité de bases théoriques occasionne des problèmes d'interprétation et d'application dans la pratique au niveau des praticiens qui sont confrontés à la mise en application dans les contextes et situations distincts. Donc, le contexte, la situation et les aspects propres aux projets sont autant plus importants que les éléments de solutions susceptibles de mener la gestion efficace dans l'objectif d'atteindre les exigences du projet. Dans le même ordre d'idées, la multiplicité des contextes du projet ainsi que la diversité des thématiques de recherche exposent le domaine de la gestion de projet à un nombre important de paradigmes appropriés à de différents sujets d'étude (Bredillet, 2010; Hodgson & Cicmil, 2016b; Smyth & Morris, 2007). Les lignes suivantes exposent une brève description de ce que représentent les paradigmes en gestion de projet.

Les paradigmes symbolisent un ensemble de « systèmes d'idées et de croyance » qui « façonnent la façon dont les praticiens, les professionnels et les universitaires perçoivent la discipline et façonnent directement nombre de ses outils et techniques, ses offres de services et ses programmes de certification » (Smyth & Morris, 2007, pp. 424, traduction libre). Il existe plusieurs paradigmes dans le domaine de la gestion de projet et les chercheurs tentent de démontrer leur représentation, c'est-à-dire la façon de voir les choses et leur fondement dans la recherche en gestion de projet. Smyth et Morris (2007) s'appuient sur les travaux de recherche de bon nombre d'auteurs : Artto et Wikström (2005); (Davies & Hobday, 2005; Deetz, 1996; Fincham, 2002; Hobday, 2000; Hodgson & Cicmil, 2006b; Pryke & Smyth, 2012; Winter, Smith, et al., 2006) pour identifier plusieurs approches paradigmatiques, présente dans le domaine de la gestion de projet. Ils ressortent les liens et les ressemblances qui existent entre les différentes approches proposées par les auteurs. Le tableau 18 présente les approches paradigmatiques de cette étude et entre autres, les liens et ressemblances qui les unis.

Tableau 18 : Les approches paradigmatiques en gestion de projet selon l'étude de Smyth et Morris (2007, pp. 424-425, traduction libre)

Approche paradigmatique	Implication dans le domaine de la gestion de projet	Liens et ressemblances (sont présentés pour les quatre dernières approches en fonction des autres)
Analyse des systèmes	« Forme un paradigme déterministe rationnel » (424)	
Conception organisationnelle	« L'intégration et la différenciation (...) y compris la caractérisation des organisations comme ad hoc (...) et temporaires » (424)	
Structures basées sur des projets	« Pour analyser les facteurs stratégiques et (...) les facteurs exogènes qui peuvent affecter les projets. » (424)	
Orientation stratégique	« Relie les projets à la stratégie commerciale (...), en mettant l'accent sur le contexte et les capacités et compétences contingentes » (424)	
Traitement de l'information	« Traite l'incertitude du projet comme une caractéristique primordiale » (424)	
La gestion critique	« S'appuie sur des théories sociales critiques (...) en considérant la gestion de projet comme un instrument de contrôle social » (424)	
Rationnelle / normative	« Créer une structure et des objectifs dans une perspective simple de cause à effet » (424)	
Processuelle	« Interaction sociotechnique à travers et induisant des processus pour créer des résultats » (424)	
Narrative	« Perspective interprétative et critique qui peut fournir un aperçu disciplinaire » (424)	
Organisation	« Systèmes ouverts qui se rapportent aux objectifs commerciaux des entreprises » (424)	

Processus	« L'innovation (...) et les activités multi-projets sont considérées et organisées comme des processus » (425)	
Changement technologique et social	« Théories sociales et comportementales, changement technologique et économique externe » (425)	
Approche traditionnelle de gestion de projet	« Une forte emphase sur les techniques et les outils de contrôle (...) et qui tend à être axée sur les tâches et sur l'efficacité », et s'éloigne « de la pensée principalement linéaire » (425)	Analyse des systèmes
		Rationnelle / normative
Approche du traitement de l'information	« Un modèle technocratique (...) vers une approche axée sur l'efficacité (...) pour traiter l'information comme un moyen de réduire l'incertitude et d'améliorer les risques » et « une pensée linéaire axée sur les tâches » (425)	Traitement de l'information
		Rationnelle / normative
		Processus
		Changement technologique et social
Approche de gestion fonctionnelle	« Approches stratégiques (...) qui sont plus holistiques en mettant l'accent sur l'efficacité et l'efficience ». « La réflexion est moins linéaire » (425)	Conception organisationnelle
		Orientation stratégique
		Processuelle
		Organisation
		Changement technologique et social
Approche relationnelle	« La gestion des relations sociales comme un moyen de gérer et d'ajouter de la valeur aux projets ». « Il est basé sur la théorie sociale et tend à se concentrer sur l'efficacité ». La pensée n'est pas linéaire (425)	Structures basées sur des projets
		Orientation stratégique
		La gestion critique
		Processuelle
		Narrative
		Organisation
		Changement technologique et social

Il apparaît donc que la recherche de l'efficacité est un modèle de pensée au cœur des approches paradigmatiques en gestion de projet. La recherche documentaire révèle aussi l'idée populaire selon laquelle le succès des projets ne dépend que de l'application des bons outils et de bonnes

techniques (Morris, 2013; Müller & Jugdev, 2012; Packendorff, 1995; Turner et al., 2010). Cependant, plusieurs études démontrent que différentes approches et perspectives sont nécessaires pour la gestion des projets (Pollack & Adler, 2015; Smith, 2011; Turner et al., 2010; Turner & Ledwith, 2018; Wawak & Woźniak, 2020).

Turner et al. (2010) regroupent les éléments fondamentaux de la gestion de projet en neuf écoles qui correspondent à neuf domaines de recherche en gestion de projet. C'est-à-dire que les neuf domaines de recherche proposent neuf perspectives substantiellement distinctes sur lesquelles s'appuieront les différents acteurs du domaine de la gestion de projet. Pour les auteurs, ces « perspectives s'appliquent à tous les projets, mais pour un projet donné, deux, trois ou quatre perspectives peuvent être particulièrement pertinentes », ce qui permet aux gestionnaires de « se tourner vers les écoles soutenant ces perspectives pour trouver les outils, les méthodes et les approches pour développer leur méthodologie » (Turner et al., 2010, pp. 573, traduction libre). Les neuf perspectives ne seront pas abordées dans le détail dans cette thèse, mais elles sont les suivantes : l'optimisation : le projet est considéré comme une machine ; la modélisation : le projet comme miroir ; le succès : le projet comme objectif commercial, la gouvernance : le projet comme entité juridique, le comportement : le projet comme système social ; le marketing : le projet comme panneau d'affichage ; le processus : le projet comme algorithme ; la décision : le projet comme ordinateur et la contingence : le projet en tant que caméléon. Les auteurs ont également regroupé les écoles en quatre groupes qui sont : la performance qui comprend trois écoles (optimisation, modélisation et contingence) ; l'objectif commercial qui comprend trois écoles (réussite, gouvernance et marketing) ; les personnes qui abordent le comportement des personnes exécutant les activités du projet ; la solution qui comprend deux écoles (processus et décisions) (Turner et al., 2010). Ainsi, ces différentes perspectives se retrouvent dans les thématiques abordées dans la recherche en gestion de projets.

Pour Padalkar et Gopinath (2016), les tendances thématiques des six décennies de recherche en gestion de projet tournent autour de quatre perspectives qui sont: le déterministe, la recherche d'explications ou les études empiriques, le non-déterministe et les thèmes généraux. Les recherches déterministes sont basées sur des méthodologies prescriptives, des modèles conceptuels, heuristiques ou théoriques (planification, coût, temps, méthode de contrôle). La recherche d'explications ou les études empiriques poursuivent l'objectif d'établir des liens entre

les variables sélectionnées (les parties prenantes dans la pratique, leadership, succès ou échec). La recherche non-déterministe traite les aspects non-déterministes comme l'incertitude, la gestion du risque, la complexité, etc. La recherche sur les thèmes généraux implique les études d'intérêt générales comme « la typologie de la recherche dans les revues non spécialisées dans les PM, la recherche sur les PM dans les secteurs industriels (...), etc. » (Padalkar & Gopinath, 2016, pp. 1308, traduction libre). Aussi, les auteurs relèvent que les perspectives empiriques et déterministes sont dominantes dans la recherche en gestion de projet, alors que la perspective non déterministe est moins abordée dans le domaine. Ils soulignent également qu'il existe un lien d'interdépendance très fort entre les facteurs organisationnels, cognitifs humains et inconnus concernant les thèmes comme le risque, la gouvernance, la complexité, etc. qui méritent l'application d'une perspective non-déterministe avec les méthodologies appropriées. Alors, comment les chercheurs arrivent-ils à déterminer la méthodologie appropriée à un sujet de recherche ? La réponse à cette question sera développée dans les lignes à suivre.

La question méthodologique est très prisée pour plusieurs chercheurs de la communauté de gestion de projet. Beaucoup d'éminents auteurs de la discipline de gestion de projet évoquent que le terme méthodologie est souvent utilisé de façon incorrecte, exposant la recherche à des problèmes d'acceptation et des questions épistémologiques dans le domaine (Crawford et al., 2006; Gauthier & Ika, 2012; Geraldi & Söderlund, 2018; Padalkar & Gopinath, 2016; Smyth & Morris, 2007; Turner et al., 2010; Wawak & Woźniak, 2020). Or, l'épistémologie, la méthodologie, les méthodes, les sources et la position ontologique (considérée comme le point de départ d'une étude) sont des éléments-clés de la recherche (Grix, 2002). Ainsi, l'ontologie « ce qu'un chercheur pense pouvoir être recherché », l'épistémologie « ce que nous pouvons en savoir », la méthodologie « comment l'acquérir », les méthodes (ce que le chercheur utilise comme outils, procédures ou techniques) et les sources (la provenance des données collectées) alignées dans cet ordre typique représentent les concepts fondamentaux ayant des relations directionnelles logiques qui guident les travaux de recherche (Grix, 2002, pp. 179, traduction libre). Donc, en se basant sur ce que nous pouvons savoir (Grix, 2002), dans le domaine de la gestion de projet, quelles sont les affirmations et les hypothèses élaborées sur la nature de la réalité du projet, à quoi ressemblent les affirmations sur l'existence du projet, quelles sont les

unités qui la composent et comment interagissent-elles lors de la gestion du projet (Blaikie, 2000; Gauthier & Ika, 2012).

Dans le domaine de la gestion de projet, Gauthier et Ika (2012) révèlent que les conceptions de projet et de la gestion de projet ont évolué selon la succession historique de la période prémoderne, moderne, postmoderne, hypermoderne de telle manière que différentes hypothèses ontologiques sont enracinées à chacune de ces périodes sous forme de traditions ontologiques prémodernes, modernes, postmodernes, et hypermodernes. Pour les auteurs, la tradition ontologique prémoderne, c'est la vision « synchronique parméniennienne du monde, » centrée sur une stabilité et une réalité permanente qui domine la gestion de projet moderne dont le domaine est aussi influencé par l'analyse ontologique des organisations de Burrell et Morgan (1979). Donc cette vision traditionnelle de Parménide est en opposition depuis des temps avec la vision « diachronique Héraclite du monde » basée sur le changement et l'émergence (Gauthier & Ika, 2012, pp. 13, traduction libre). Dans cette vision parméniennienne du monde d'inspiration prémoderne, la majorité « des auteurs de gestion de projet ont considéré les projets comme une caractéristique universelle de l'existence humaine et un phénomène transhistorique important qui a toujours existé » (Gauthier & Ika, 2012, pp. 13, traduction libre). L'ontologie **réaliste** est la plus dominante des traditions ontologiques modernes, c'est-à-dire qu'un nombre important de chercheurs voient le projet comme une technique, un outil, un moyen, un instrument ou une stratégie qui permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs efficacement en utilisant un outil universel pour mesurer le succès, car le projet est réel, une réalité objective, concrète, extérieur (là-bas) à l'individu, constitué de structures, de processus, de fonctions et d'entités dures (Burrell & Morgan, 1979; Gauthier & Ika, 2012; Ika, 2009). Dans l'analyse organisationnelle, Burrell et Morgan (1979) indiquent que l'ontologie alternative du réalisme est le **nominaliste** dont le point commun avec le réaliste énonce que le monde social est extérieur à la cognition individuelle avec une particularité propre qui évoque que le monde réel est seulement constitué de noms, de concepts, de conventions ou d'étiquettes, qui sont destinés à structurer la réalité du projet et lui donner du sens (Burrell & Morgan, 1979; Gauthier & Ika, 2012). Dans les traditions ontologiques postmodernes, c'est l'ontologie **virtualiste** qui domine, alors une vision selon laquelle le projet est une construction de l'esprit humain, une création qui évolue avec le temps, dans la pratique, et qui est au préalable inventé, donc le projet est interne à la cognition

individuelle. (Blomquist & Lundin, 2010; Gauthier & Ika, 2012; Pellegrinelli, 2011). Cette période de l'histoire de la gestion de projet a été très mouvementée par l'École scandinave d'études de projet et les auteurs de « Making Projects Critical » qui remettent en question les fondements ontologiques du projet et sa gestion (Gauthier & Ika, 2012). Les traditions ontologiques hypermodernes sont dominées par l'ontologie **en devenir**, le projet a une nature évolutive, dynamique, centrée sur une réalité du projet qui change, émerge et se transforme (Burrell & Morgan, 1979; Déry, 2009; Gauthier & Ika, 2012; Linehan & Kavanagh, 2006). Pour Bredillet (2010), l'ontologie « Have-being » (avoir-été) dans un aspect quantitatif met l'accent sur la réalité permanente et immuable dépendamment des paradigmes positivistes (la réalité est indépendante de la conscience) et constructivistes (le sens est construit selon une réalité objective «là-bas»). Alors que l'aspect qualitatif dans l'ontologie « Be-becoming » (devenir) met l'accent sur le changement et l'émergence en se basant sur le paradigme subjectiviste dans lequel le sens est imposé à l'objet par le sujet (Bredillet, 2010).

En outre, Gauthier et Ika (2012) démontrent que les conceptions du projet et de la gestion de projet des périodes successives de l'histoire du monde social telles que les perspectives modernes, postmodernes et hypermodernes coexistent aussi dans le domaine de la gestion de projet. Ils suggèrent alors, un cadre ontologique explicite et intégré à six facettes qui représente un ensemble d'hypothèses fondamentales pour la recherche en gestion projet. Gauthier et Ika (2012) indiquent que lorsqu'un chercheur se focalise sur une facette distincte, il ne tient plus compte volontairement ou inconsciemment des cinq autres facettes. Ces facettes sont fondamentalement axées sur la prérogative que le chercheur accorde au projet par l'étude des résultats ou par l'étude des processus pour aboutir aux résultats, soit la perspective **être** soit la perspective **devenir (en devenir)** (Gauthier & Ika, 2012). Les six facettes du cadre ontologique de la gestion de projet sont : une réalité de projet comme une structure concrète et universelle (dualismes ontologiques **être - réaliste**); la réalité du projet comme une convention apparemment stable et universelle dans l'espace-temps, mais qui est le fruit d'une régulation et d'une institutionnalisation (dualismes ontologiques **être - nominaliste**); la réalité du projet est une construction apparemment stable et universellement partagée de l'esprit humain, mais qui est le fruit de la reproduction et de l'institutionnalisation (dualismes ontologiques **être - virtualiste**); la réalité du projet est un processus concret (dualismes ontologiques **en devenir - réaliste**); la

réalité du projet est une convention sur ce qui est « là-bas », mais qui a le potentiel de changer chaque fois qu'elle est utilisée ou mentionnée, en raison d'un conflit entre les acteurs puissants (dualismes ontologiques **en devenir - nominaliste**); la réalité du projet devient une construction cognitive de l'esprit humain en constante évolution, mais qui est le fruit d'une négociation constante avec l'individu et les autres (dualismes ontologiques **en devenir - virtualiste**) (Gauthier & Ika, 2012). Ainsi donc, l'accentuation sur l'un ou l'autre de ces aspects dans une étude en gestion de projet détermine la position ontologique de l'auteur. Or, la position ontologique d'un chercheur donne les perspectives de la façon dont la recherche sera abordée en ce qui concerne ce qu'il peut savoir sur le sujet pour aboutir à l'épistémologie qui démontre la manière dont il arrive à savoir ce qu'il sait sur le sujet (Grix, 2002). Ainsi, le prochain paragraphe aborde l'épistémologie dans le domaine de la gestion de projet.

Plusieurs auteurs tiennent à cœur l'épistémologie dans le domaine de la gestion de projet pour assurer la compréhension de la réalité qui est propre aux projets et la gestion des projets (Bredillet, 2010; Gauthier & Ika, 2012; Smyth & Morris, 2007; Winter, Morris, & Cicmil, 2006). Il s'agit de : « quoi et comment pouvons-nous en savoir » (Gauthier & Ika, 2012, pp. 6, traduction libre). Donc, « la façon dont nous savons ce que nous savons à travers la recherche sur les projets et leur gestion » (Smyth & Morris, 2007, p. 423) [traduction libre]. C'est-à-dire la façon dont nous faisons la recherche pour parvenir à produire la connaissance dans le domaine de la gestion de projet. D'où : est-ce que nous cherchons « des explications générales » (positivisme), des « explications particulières » (interprétatives) ou « soit le général, soit le particulier » (l'empirisme) qui constituent les principales approches épistémologiques dans le domaine. Pour Bredillet (2010), la connaissance dans le domaine de la gestion de projet est simultanément un art et une science dans un ensemble dialectique et intégratif similaire à l'approche critique rationaliste et interactionniste de Popper. Ce qui implique les trois approches épistémologiques suivantes : positiviste « Have », constructiviste « Be-Have » (avec l'hypothèse phénoménologique pour l'interaction cognitive et l'hypothèse téléologique pour la finalité) et subjectiviste « Be » dont la première fait appel à l'aspect matérialiste et l'approche quantitative alors que les deux autres se concentrent sur l'aspect immatérialiste et l'approche qualitative (Bredillet, 2010). Ainsi donc, la base épistémologique est étroitement liée à la méthodologie (quantitative ou qualitative) de recherche (Gauthier & Ika, 2012; Grix, 2002; Smyth & Morris,

2007) dans le domaine de la gestion de projet qui offre à une diversité de thématiques dans sa nature multidisciplinaire (Padalkar & Gopinath, 2016; Pollack & Adler, 2015; Smyth & Morris, 2007; Wawak & Woźniak, 2020).

Il apparaît donc que plusieurs auteurs partagent l'idée de la diversité des thématiques ainsi que l'unicité des projets dans le domaine de la gestion de projet. C'est-à-dire que la gestion de projet s'applique dans divers domaines selon des prérogatives contextuelles relatives à chaque industrie. En effet, les auteurs Aubé et al. (2014) ont distingué six archétypes qui matérialisent les projets : les projets industriels qui ont une valeur d'efficacité; les projets de recherche et développement qui ont une valeur de compétitivité; les projets créatifs qui ont une valeur de créativité; les projets événementiels dont la valeur est la notoriété; les projets de développements organisationnels qui ont une valeur du bien-être collectif et les projets de développement durable qui ont une valeur d'efficacité. Ces idéaux types permettent d'avoir une idée approximative des différents types de projets. Rappelons que la problématique de la présente recherche porte sur la gestion des projets événementiels. Comme évoqué plus haut, chaque industrie présente des prérogatives attachées au contexte de gestion de projet dans son domaine principal. Donc, l'industrie événementielle présente plusieurs spécificités associées à l'organisation des événements. Ces spécificités des projets événementiels sont abordées dans les sections 2.1 et 2.2.

Bibliographie

- AFP. (2023). Sept blessés par balle dans un festival de Boston. Consulté le 15/11/2023. *Le Journal de Montréal*. Repéré à <https://www.journaldemontreal.com/2023/08/26/sept-blesses-par-balle-dans-un-festival-a-boston-1>
- Akbar, P. N. G. (2022). Can grassroots festivals serve as catalysts to connect and empower youth in urban informal settlements? A case study of art festivals in Indonesian kampungs. *International Journal of Tourism Cities*, 8(1), 168-186.
- Akbar, P. N. G., & Jachnow, A. (2022). The permanency of temporality: how grassroots festivals in Indonesia create places in informal settlements. *Journal of Place Management and Development*, 15(4), 533-550.
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Allen, J., Harris, R., Jago, L., Tantrai, A., Jonson, P., & D'Arcy, E. (2022). *Festival and special event management*: John Wiley & Sons.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes: le cas des Scènes nationales. *Comptabilite-Contrôle-Audit*, 26(1), 21-77.
- Andersson, T., & Getz, D. (2007). Resource Dependency, Costs and Revenues of a Street Festival. *Tourism Economics*, 13(1), 143-162.
<http://dx.doi.org/10.5367/000000007779784443>
- Andersson, T., & Getz, D. (2008). Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 199-220.
<http://dx.doi.org/10.1080/15470140802323801>
- Anh, D. T. P. (2023). Stakeholders in maintaining hallmark tourism events under the Covid-19 storm. *International Journal of Tourism Policy*, 13(4), 348-362.
- Apple. (2019). Événement spécial Apple. Consulté le 19/09/2019. Repéré à <https://www.apple.com/ca/fr/apple-events/september-2019/>

- Aranzazu, A. (2013). Le réseau mondial de surveillance de la grippe de l'OMS. Modalités de circulation des souches virales, des savoirs et des techniques, 1947-2007. *Sciences sociales et santé*, 31(4), 41-64.
- Arcodia, C., & Whitford, M. (2007). Festival Attendance and the Development of Social Capital. *Journal of Convention & Event Tourism*, 8(2), 1-18.
http://dx.doi.org/10.1300/J452v08n02_01
- Artto, K. A., & Wikström, K. (2005). What is project business? *International Journal of Project Management*, 23(5), 343-353.
- Assudani, R., & Kloppenborg, T. J. (2010). Managing Stakeholders for Project Management Success: An Emergent Model of Stakeholders. *Journal of General Management*, 35(3), 67-80. <http://dx.doi.org/10.1177/030630701003500305>
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Atti, G., Galantini, V., & Sartor, M. (2019). Stakeholder Management. Dans M. Sartor & G. Orzes (Éds.), *Quality Management: Tools, Methods, and Standards* (pp. 23-34): Emerald Publishing Limited.
- Aubé, C., Brunelle, É., Déry, R., & Mailhot, C. (2014). *Le management des projets*. Montréal: Éditions JFD.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336.
- Ayob, N., & Said, A. (2010). Service Quality And Customer Satisfaction Within Festival And Special Event. *Artikel, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS)*.
- Baccarini, D. (2004). *Estimating project cost contingency-a model and exploration of research questions*. Communication présentée Proceedings of the ARCOM 20th Annual Conference.
- Baccarini, D., & Collins, A. (2004). *The concept of project success-what 150 Australian project managers think*. Communication présentée Conference Proceedings, AIPM Conference Perth 2004.

- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761-778.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1997). Factors affecting project success. *Project management handbook*, 902-919.
- Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804. [http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00108-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00108-5)
- Banoun, A., Dufour, L., & Andiappan, M. (2016). Evolution of a service ecosystem: Longitudinal evidence from multiple shared services centers based on the economies of worth framework. *Journal of Business Research*, 69(8), 2990-2998.
- Barnwal, M., & Kumar, V. (2023). Collaborative Involvement of Major and Minor Stakeholders for Organizing Community Events *Event Tourism and Sustainable Community Development* (pp. 113-127): Apple Academic Press.
- Barondeau, R., & Hobbs, B. (2019). A pragmatic sociological examination of projectification. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(2), 282-297. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-03-2018-0038>
- Barrios, E. V. (2020). Politiques publiques de gestion des risques-quelques enseignements de la pandémie de coronavirus COVID-19.
- Barthon, C., Garat, I., Gravari-Barbas, M., & Veschambre, V. (2007). L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les événements culturels et festifs: des villes, des festivals, des pouvoirs. *Géocarrefour*, 82(3), 111-121.
- Bassi, A., Arrigoni, A., Demma, B., Galli, M., & Gallera, R. (2017). *Criteria and Factors in the Succes of Projects and their Management–Survey by Swiss Companies*. Communication présentée Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo* (2nd ed. éd.). Los Angeles
London: SAGE.

- Bebert, B. (2019). Elton John endeuillé et choqué, il annule un concert. Consulté le 27-10-2019. <http://www.msn.com/fr-ca/divertissement/celebrities/elton-john-endeuill%c3%a9-et-choqu%c3%a9-il-annule-un-concert/ar-AAJq95k?ocid=ientp>
- Benghozi, P.-J. (2006). La gestion de projet dans le secteur culturel. *Hermès, La Revue*, 44(1), 71-77. <http://dx.doi.org/10.4267/2042/24011>
- Bertilsson, J., & Rennstam, J. (2018). The destructive side of branding: A heuristic model for analyzing the value of branding practice. *Organization*, 25(2), 260-281. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508417712431>
- Bérubé, J. (2015). La gestion du travail créatif dans les petites agences de publicité situées en périphérie des grands centres urbains: ProQuest Dissertations Publishing.
- 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.-B. (2017). Compromise between creative activities and project management activities: a contingency factor. *The Journal of Modern Project Management*, 5(2).
- Bérubé, J., & Gauthier, J.-B. (2020). Coopetition in Projects in Cultural Industries. *The Journal of Modern Project Management*, 7(4).
- Bérubé, J., & Gauthier, J.-B. (2023). Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values. *Creative industries journal*, 16(1), 76-95. <http://dx.doi.org/10.1080/17510694.2021.1979278>
- Bevolo, M., & Amati, F. (2023). The future of business events in the “phygital” age: development of a generative tool: A qualitative research project combining Design Research and foresight principles to co-design and develop a futures matrix for potential implementation by business event designers and managers. *World Leisure Journal*, 1-24.
- Blaikie, N. (2000). Designing social research. Cambridge. *Polity*.
- Blok, A. (2013). Pragmatic sociology as political ecology: On the many worths of nature(s). *European Journal of Social Theory*, 16(4), 492-510. <http://dx.doi.org/10.1177/1368431013479688>

- Blok, A., & Meilvang, M. L. (2015). Picturing Urban Green Attachments: Civic Activists Moving between Familiar and Public Engagements in the City. *Sociology*, 49(1), 19-37. <http://dx.doi.org/10.1177/0038038514532038>
- 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.
- Blomquist, T., & Lundin, R. A. (2010). Projects—real, virtual or what? *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Boddy, D., & Paton, R. (2004). Responding to competing narratives: lessons for project managers. *International Journal of Project Management*, 22(3), 225-233. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.07.001>
- Boëlle, P.-Y. (2008). La modélisation des épidémies de maladies émergentes : les exemples du chikungunya et de la pandémie grippale. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 51(3), 49-54. <http://dx.doi.org/10.3917/re.051.0049>
- Boileau, X. (2023a). L'égalité des peuples en contexte fédéral? *Dialogue: Canadian Philosophical Review/Revue canadienne de philosophie*, 62(3), 513-537.
- Boileau, X. (2023b). Multiculturalisme, impérialisme et culture: repenser les implications de la diversité culturelle.
- Boissinot, J. (2013). La Ville de Québec met fin à l'aventure du Moulin à images. Consulté le 18/08/2019 [Press release]. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/606961/moulin-a-images-ville-de-quebec-fin>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris]: Gallimard.
- Bonafous-Boucher, M., & Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes*. Paris: La Découverte.
- Bonafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2013). *La théorie des parties prenantes*. Paris: La Découverte.

- Bouillé, J., Robert-Demontrond, P., & Basso, F. (2014). Mesurer la force persuasive de l'activisme consumériste : une étude expérimentale de la théorie des cités appliquée aux food imitating products. *Recherche et Applications en Marketing*, 29(1), 79-113.
<http://dx.doi.org/10.1177/0767370113505948>
- Boulianne, M. (2021, 31 mars). La salle Odyssee annule ses spectacles. Consulté le 16/11/2023. *Le Droit*. Repéré à <https://www.ledroit.com/2021/03/31/la-salle-odyssee-annule-ses-spectacles-4b728e19797d14b4775125534f7d9145/>
- Boulianne, M., & Bergeras, Y. (2020). La crise de la COVID-19 frappe de plein fouet la région et ses événements culturels. Consulté le 1/06/2020. Repéré à <https://www.ledroit.com/actualites/covid-19/les-evenements-culturels-durement-frappes-par-la-covid-19-7eea30152551b347e6d35b4629f88724>
- Bourrinet, C. (2020). Le «système» en rêvait, la pandémie l'a fait: le numérique envahit l'École! Consulté le 21/06/2020. *Notes*, 28(29), 30.
- Bredillet, C. N. (2010). Blowing hot and cold on project management. *Project Management Journal*, 41(3), 4-20.
- Bredillet, C. N., Conboy, K., Davidson, P., & Walker, D. (2013). The getting of wisdom: The future of PM university education in Australia. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1072-1088.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International Journal of Project Management*, 31(6), 889-902.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews : learning the craft of qualitative research interviewing* (Third Edition. éd.). Los Angeles: Sage Publications.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical inquiry*, 18(1), 1-21.
- Bryde, D. J., & Robinson, L. (2005). Client versus contractor perspectives on project success criteria. *International Journal of Project Management*, 23(8), 622-629.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (Fourth edition. éd.). Cambridge, United Kingdom: Oxford University Press.

- Bultez, O. (2019). Comment l'intelligence artificielle va transformer l'événementiel ? Consulté le 24/06/2020 Repéré à <https://salleprivee.ca/intelligence-artificielle-et-evenementiel/>
- Burke, R. (2013). *Project management: planning and control techniques*: John Wiley & Sons.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* Heinemann: London: UK.
- BVA. (2016). Etude sur les représentations de la culture dans le cadre de l'évaluation de la politique publique de démocratisation culturelle. Rapport d'analyse qualitative. Consulté le 21/09/2019
- Carabin, F. (2019, 23 octobre). Baisse de la fréquentation des spectacles à Montréal et Québec, stabilité ailleurs. Consulté le 25/11/2023. *Métro*. Repéré à <https://journalmetro.com/culture/2390736/baisse-frequentation-spectacles-montreal-quebec/>
- Carter, L. (2007). *Event planning*: AuthorHouse.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*(9).
- CEDEAO. (2023). CEDEAO - Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Consulté le 15/11/2023. Repéré à <https://archive.uneca.org/fr/oria/pages/cedeo-communaut%C3%A9-economique-des-etats-de-l%E2%80%99afrique-de-l%E2%80%99ouest#:~:text=Contact-.CEDEAO%20%2D%20Communaut%C3%A9%20Economique%20Des%20Etats%20de%20l%27Afrique%20de%20l,S%C3%A9n%C3%A9gal%2C%20Sierra%20Leone%2C%20Togo.>
- Chen, G., Welty Peachey, J., & Stodolska, M. (2023). Sense of Community among Event Stakeholders during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Illinois Marathon. *Journal of Global Sport Management*, 1-20.
- Childress, R. D., & Crompton, J. L. (1997). A comparison of alternative direct and discrepancy approaches to measuring quality of performance at a festival. *Journal of Travel Research*, 36(2), 43-57.

- Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S., . . . Sun, K. (2020). The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science*, 368(6489), 395-400.
- Chua, D. K. H., Kog, Y.-C., & Loh, P. K. (1999). Critical success factors for different project objectives. *Journal of construction engineering and management*, 125(3), 142-150.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006a). Making projects critical: an introduction. *Making projects critical*, 1-25.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006b). New possibilities for project management theory: A critical engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122.
- City.com, D. (2019). Canada. Consulté le 24/09/2019. Repéré à <https://fr.db-city.com/Canada>
- Clarke, A. (1999). *Evaluation research: An introduction to principles, methods and practice*: Sage.
- Clarke, A., & Jepson, A. (2011). Power and hegemony within a community festival. *International Journal of Event and Festival Management*, 2(1), 7-19. <http://dx.doi.org/10.1108/17582951111116588>
- Claveau, P. (2005). *Management de projets événementiels : mode d'emploi pour les associations et les entreprises*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Claveau, P. (2015). *Management de projets événementiels* (2e édition. éd.). Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Coderre, J. (2020). COVID-19: le plan de télétravail du gouvernement fédéral laisse à désirer, selon l'AFPC. Consulté le 10/06/2020. *Le Droit*. Repéré à <https://www.latribune.ca/covid-19/covid-19-le-plan-de-teletravail-du-gouvernement-federal-laisse-a-desirer-selon-lafpc-494f2840aa5c3ca0d7e06201137f4e94>
- Coles, T., Garcia, G., O'Malley, E., & Turner, C. (2022). Experiencing event management during the coronavirus pandemic: a public sector perspective. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, 814146.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.

- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (Fourth edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Corniou, M. (2015). Grippe espagnole: la grande tueuse. Consulté le 20/06/2020. *Québec Science* Repéré à <https://www.quebecscience.qc.ca/sante/grippe-espagnole-la-grande-tueuse/>
- Corrado, C. J. (2011). Event studies: A methodology review. *Accounting & Finance*, 51(1), 207-234.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.
- Crawford, L., Pollack, J., & England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24(2), 175-184.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage publications.
- Crompton, J. L., & Love, L. L. (1995). The predictive validity of alternative approaches to evaluating quality of a festival. *Journal of Travel Research*, 34(1), 11-24.
- Culturel, T. (2012). La Table sur la culture et le patrimoine des ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux (FPT). Tourisme Culturel et Patrimonial Guide Pour les Maîtres D'oeuvre Communautaires. Consulté le 20/09/2019.
- CVRR. (2020). Ce que l'histoire peut nous apprendre sur la COVID-19 et les pandémies à venir. Consulté le 21/06/2020. Repéré à <https://recherche.uottawa.ca/nouvelles/ce-que-lhistoire-peut-nous-apprendre-covid-19-pandemies-venir>
- Dao, L.-L., Brisson, L., & Augry, L. (2023, 12 octobre). Guerre entre le Hamas et Israël : on a reconstitué l'attaque contre le festival de Réim. Consulté le 10/11/2023. *franceinfo*. Repéré à https://www.francetvinfo.fr/monde/proche-orient/israel-palestine/vrai-ou-faux-que-s-est-il-vraiment-passe-durant-le-massacre-du-festival-de-reim_6113886.html

- Davies, A., & Hobday, M. (2005). *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*: Cambridge University Press.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- Deery, M., & Jago, L. (2010). Social impacts of events and the role of anti-social behaviour. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 8-28.
<http://dx.doi.org/10.1108/17852951011029289>
- Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.
- Deglise, F. (2020). Le coronavirus s'est-il vraiment échappé d'un laboratoire de Wuhan? Consulté le 4/06/2020. *LEDEVOIR*. Repéré à
<https://www.ledevoir.com/monde/578380/autopsie-d-une-theorie-de-la-contagion-par-accident>
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>
- Déry, R. (2009). *La modernité*. Montréal, Québec]: JFD éditions.
- Destination, S. (2019). Guide de gestion écoresponsable des événements. Consulté le 23/09/2019.
- Di Cristo, S. (2020). Coronavirus : depuis les clubs vides, les DJs chinois créent la “cloud rave”. Consulté le 25/06/2020. *Magazine TSUGI*.
- Dillette, A., & Ponting, S. S.-A. (2021). *Diffusing innovation in times of disasters: considerations for event management professionals*. Communication présentée Journal of Convention & Event Tourism.
- Dion, C. (2022-2023, 8 décembre). Dans le cadre de sa tournée mondiale courage, Céline Dion annonce le report des spectacles du printemps 2023 à 2024 et l'annulation des spectacles prévus à l'été 2023. Consulté le 16/11/2023. Repéré à
<https://www.celinedion.com/fr/uncategorized-fr/dans-le-cadre-de-sa-tournee-mondiale->

[courageceline-dion-annonce-le-report-des-spectacles-du-printemps-2023-a-2024et-lannulation-des-spectacles-prevus-a-lete-2023/](#)

Dolbec, L. (2019). Céline dion annule deux autres spectacles à montréal. Consulté le 20/11/2019. <https://www.envedette.ca/potins-stars-quebec/musique/celine-dion-annule-deux-autres-spectacles-a-montreal-1.10032993>

Donaldson, M. (2019a). Refaire Woodstock serait impossible. Consulté le 17/08/2019. *La Presse.ca*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/arts/musique/201908/13/01-5237215-refaire-woodstock-serait-impossible.php>

Donaldson, M. (2019b, 13 août à 11h00). Woodstock fête ses 50 ans. Consulté le 18/08/2019. *Agence France-Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/arts/musique/201908/13/01-5237202woodstock-fete-ses-50-ans.php>

Dontenwill, E. (2012). Le développement durable et ses objets encombrants: Le cas pratique de Botanic. *Revue française de gestion*, 38(226), 37-51,169. <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.226.37-52>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35.

Dufort, J., & Larrue-St-Jacques, P.-A. (2020). La relève du québec pense l'après-covid-19 : L'humour d'après. Consulté le 8/6/2020. *La Presse*. Repéré à https://plus.lapresse.ca/screens/91d27b16-ea92-4beb-b62a-cfa067429bdd_7C_0.html

Duignan, M. B., Kirby, S. I., O'Brien, D., & Everett, S. (2018). From “clone towns” to “slow towns”: examining festival legacies. *Journal of Place Management and Development*, 11(3), 350-366.

Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research policy*, 27(9), 915-935.

El Abboubi, M., & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau. *Management & Avenir*, 33(3), 275-297. <http://dx.doi.org/10.3917/mav.033.0275>

EMBOK. (2005). Event Management Body of Knowledge model. Repéré à <http://embok.org>

Engwall, M. (2012). PERT, Polaris, and the realities of project execution. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Estanyol, E. (2022). Traditional festivals and COVID-19: Event management and digitalization in times of physical distancing. *Event management*, 26(3), 647-659.

EU. (2023). Union européenne - Actualités et événements. Consulté le 14/11/2023. Repéré à https://european-union.europa.eu/news-and-events_en

Falassi, A. (1987). Festival: Definition and morphology. *Time out of Time: Essays on the Festival*, 1-10.

Faucher, M., Chevrier, A., Gagnon, C., Béland, A., & Corbeil, J.-P. (2020). Suivez la propagation du COVID-19 à travers le monde. Consulté le 10/06/2020. *Le Devoir*. Repéré à https://www.ledevoir.com/documents/special/20-03_covid19-carte-dynamique/index.html

Ferguson, N. M., Laydon, D., Nedjati-Gilani, G., & al., e. (2020). Report 9: Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand, Imperial College COVID-19 Response Team.

Fernandes, G., Pinto, E. B., Araujo, M., & Machado, R. J. (2020). The roles of a Programme and Project Management Office to support collaborative university-industry R&D. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(5-6), 583-608. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2018.1436963>

Fiedler, T., Wickham, M., & French, L. (2023). Exploring the reputation management process in the embedded festival context. *Event management*, 27(1), 69-90.

Fincham, R. (2002). Narratives of success and failure in systems development. *British Journal of Management*, 13(1), 1-14.

Flyvbjerg, B., Skamris Holm, M. K., & Buhl, S. L. (2003). How common and how large are cost overruns in transport infrastructure projects? *Transport reviews*, 23(1), 71-88.

Fomerand, J., Lynch, C. M., & Mingst, K. (2020). Nations Unies (O.N.U.). Consulté le 22 juin 2020. *Encyclopædia Universalis [en ligne]*.

- Fortier, C. (2014). *Dix ans de statistiques sur la fréquentation des arts de la scène : Observatoire de la culture et des communications*. 05/08/2019 Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-34.pdf>.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition. éd.). Montréal: Chenelière éducation.
- Fortune, J., White, D., Jugdev, K., & Walker, D. (2011). Looking again at current practice in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- France-Presse, A. (2020). Chine: 10 millions d'habitants testés à Wuhan, 300 positifs. Consulté le 4/06/2020. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/international/asia-et-oceanie/202006/02/01-5275996-chine-10-millions-dhabitants-testes-a-wuhan-300-positifs.php>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. London Boston Toronto: Pitman Pitman.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254.
- French.China. (2020). Les rumeurs d'un virus artificiel réfutées. Consulté le 6/6/2020. http://french.china.org.cn/foreign/txt/2020-04/23/content_75968089.htm
- Gaffield, C. (2020). Le COVID-19 est la première pandémie mondiale à l'ère du numérique. Consulté le 15/06/2020
- Garel, G. (2003a). *Le management de projet*. Paris: Éditions la Découverte.
- Garel, G. (2003b). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.
- Garel, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet? *Informations sociales*(5), 72-80.
- Garel, G. (2013). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31(5), 663-669.

- Gauthier, J. b., & Ika, L. A. (2012). Foundations of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. *Project Management Journal*, 43(5), 5-23. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21288>
- Geraldi, J., & Lechter, T. (2012). Gantt charts revisited. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 578-594. <http://dx.doi.org/10.1108/17538371211268889>
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36(1), 55-70. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.004>
- Getz, D. (1991). *Festivals, special events, and tourism*: Van Nostrand Reinhold.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism management*, 29(3), 403-428.
- Getz, D., & Andersson, T. (2010). Festival Stakeholders: Exploring Relationships and Dependency Through a Four-Country Comparison. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), 531-556. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348010370862>
- Getz, D., & Andersson, T. (2016). Analyzing whole populations of festivals and events: an application of organizational ecology. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 8(3), 249-273. <http://dx.doi.org/10.1080/19407963.2016.1158522>
- Getz, D., Andersson, T., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(1), 29-59. <http://dx.doi.org/10.1108/17852951011029298>
- Getz, D., & Page, S. J. (2019). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*: Routledge.
- Gil, N. A. (2023). Cracking the megaproject puzzle: A stakeholder perspective? *International Journal of Project Management*, 41(3), 102455.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Routledge.
- Goldblatt, J. J. (1990). *Special events: the art and science of celebration*: Van Nostrand Reinhold.
- Gopalakrishna, S., Malthouse, E. C., & Lawrence, J. M. (2017). Managing customer engagement at trade shows. *Industrial Marketing Management*.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.015>
- Gosselin-Tapp, J. (2023). *Refonder l'interculturalisme: plaidoyer pour une alliance entre les peuples autochtones et la nation québécoise*: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Greenwood, M., & Mir, R. (2018). Critical Management Studies and Stakeholder Theory: Possibilities for a Critical Stakeholder Theory. *Available at SSRN 3234947*.
- Grix, J. (2002). Introducing students to the generic terminology of social research. *Politics*, 22(3), 175-186.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Hällgren, M., Jacobsson, M., & Söderholm, A. (2012). Embracing the drifting environment: The legacy and impact of a Scandinavian project literature classic. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Hällgren, M., & Söderholm, A. (2010). Orchestrating deviations in global projects: projects-as-practice observations. *Scandinavian journal of management*, 26(4), 352-367.
- Hartman, F. T. (2000). *Don't park your brain outside : a practical guide to improving shareholder value with smart management*. Newtown Square, Penns.: Project Management Institute.

- Heenan, D. A. (1978). Tourism and the Community a Drama in Three Acts. *Journal of Travel Research*, 16(4), 30-32. <http://dx.doi.org/10.1177/004728757801600405>
- Hervieux, C., Gedajlovic, E., & Turcotte, M.-F. B. (2010). The legitimization of social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 37-67. <http://dx.doi.org/10.1108/17506201011029500>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29(7-8), 871-893.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006a). Are projects real? The PMBOK and the legitimation of project management knowledge. *Making projects critical*, 29, 50.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006b). *Making projects critical*: Macmillan International Higher Education.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2007). The politics of standards in modern management: Making 'the project' a reality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 431-450.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2016a). Making projects critical 15 years on: a retrospective reflection (2001-2016). *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2016b). Making projects critical 15 years on: a retrospective reflection (2001-2016). *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 744-751. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-10-2015-0105>
- Howard-Grenville, J., Nelson, A., Vough, H., & Zilber, T. B. (2021). From the editors— Achieving fit and avoiding misfit in qualitative research (Vol. 64, pp. 1313-1323): Academy of Management Briarcliff Manor, NY.
- Ika, L., Saint-Macary, J., & Bandé, A. (2020). Quatre questions pour rallier les parties prenantes à la gestion d'un projet. *Revue Organisations & territoires*, 29(3), 133-143.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.
- Ika, L. A., & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: blending critical project studies and critical development studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196.

Jacquemain, M. (2001). Les cités et les mondes de Luc Boltanski.

Jae Ko, Y., Kyoum Kim, Y., Kil Kim, M., & Hak Lee, J. (2010). The role of involvement and identification on event quality perceptions and satisfaction. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 25-39. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851011013137>

Jago, L. K., & Shaw, R. N. (1998). Special events: A conceptual and definitional framework. *Festival management and event tourism*, 5(1-2), 21-32.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.

Jehel, S. (2018). Les adolescents face aux violences numériques. entre adhésion et résistances aux logiques de violence. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*(123).

Jeninah Christia, D. B. (2016). Viability of Event Management Business in Batangas City, Philippine: Basis for Business Operation Initiatives. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 4(4.2), 46-56.

Juillard, E. (1962). *La région: essai de définition*. Communication présentée Annales de géographie.

Kara, H. (2018). *Do Your Interviews: Little Quick Fix*: SAGE.

Kelly, D. M., & Fairley, S. (2018). The utility of relationships in the creation and maintenance of an event portfolio. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(2), 260-275. <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-11-2017-0270>

Kietäväinen, A., & Tuulentie, S. (2013). Tourism strategies and climate change: rhetoric at both strategic and grassroots levels about growth and sustainable development in Finland. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(6), 845-861. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2012.750326>

Kreps, D. (2023, 20 juin). États-Unis : fusillade éclate lors d'un festival. Consulté le 09/11/2023 Repéré à <https://www.rollingstone.fr/etats-unis-fusillade-eclate-lors-dun-festival/>

- Kutsch, E., Browning, T. R., & Hall, M. (2014). Bridging the risk gap: The failure of risk management in information systems projects. *Research-Technology Management*, 57(2), 26-32.
- Kwiatkowski, G., Diederling, M., & Oklevik, O. (2018). Profile, patterns of spending and economic impact of event visitors: evidence from Warnemünder Woche in Germany. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(1), 56-71.
<http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2017.1282886>
- Labrèche, L.-P. (2020). Annulations d'événements musicaux dues au Coronavirus. Consulté le 1/06/2020. *Le Canal Auditif*. Repéré à <https://lecanalauditif.ca/actualites/annulations-evenements-musicaux-dues-au-coronavirus/>
- Lacroix, S. (2022, 31 mai). Des spectacles annulés en raison de la pénurie de main-d'oeuvre à Trois-Rivières. Consulté le 16/11/2023. *Le Nouvelliste*. Repéré à <https://www.lenouvelliste.ca/2022/05/31/des-spectacles-annules-en-raison-de-la-penurie-de-main-doeuvre-a-trois-rivieres-492a4e68d3312e0a890593e83146df48/>
- Lade, C., & Jackson, J. (2004). Key success factors in regional festivals: Some Australian experiences. *Event management*, 9(1-2), 1-11.
- Lafaye, C., & Thévenot, L. (1993). Une justification écologique?: Conflits dans l'aménagement de la nature. *Revue française de sociologie*, 495-524.
- Laing, J. (2018). Festival and event tourism research: Current and future perspectives. *Tourism management perspectives*, 25, 165-168.
- Larousse. (2019). Axiome. Consulté le 26/11/2019. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/axiome/7191>
- Lemelin, A., & Mainguy, P. (2009). Estimation du produit intérieur brut régional des 17 régions administratives du Québec. *Cahier technique et méthodologique, Institut de la Statistique du Québec*.
- Lemieux, A. (2023). *L'organisation de l'éducation au Québec-Version 2023*: Editions JFD.
- Li, Y., Lu, Y., Taylor, J. E., & Han, Y. (2018). Bibliographic and comparative analyses to explore emerging classic texts in megaproject management. *International Journal of Project Management*, 36(2), 342-361.

- Lidow, D. (1999). Duck alignment theory: Going beyond classic project management to maximize project success. *Project Management Journal*, 30(4), 8-14.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*: sage.
- Linehan, C., & Kavanagh, D. (2006). From project ontologies to communities of virtue. *Making projects critical*, 51-67.
- Litre-Valentin, L., Larquet, V., & Badot, O. (2020). Vers une incontournable refondation de l'événement?
- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.
<http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20195>
- Lockstone-Binney, L., Mair, J., & Holmes, K. (2023). Developing “Eventful” Mega-Event Hosting Legacy Indicators. *Event management*, 27(5), 675-690.
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.3727/152599523X16820528697852>
- Loisier, J. (2015). Étude sur l'apport des jeux sérieux pour la formation à distance au Canada francophone. *Récupéré sur le site du Réseau d'enseignement francophone à distance du Canada (REFAD)*: http://www.refad.ca/documents/Etude_Jeux_serieux_en_FAD.pdf.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 437-455.
- Marquis, I. (2013). La ville festive et le processus de coconstruction d'une politique publique, un levier dans le processus de l'acceptabilité sociale des événements touristiques? Le cas du Vieux-Québec. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 36(1), 60-77.
<http://dx.doi.org/10.1080/07053436.2013.805575>
- Matthews, D. (2008). Special event production: the process. 1. painos. *ButterworthHeinemann. Oxford*, 2.
- McCloskey, B., Zumla, A., Ippolito, G., Blumberg, L., Arbon, P., Cicero, A., . . . Borodina, M. (2020). Mass gathering events and reducing further global spread of COVID-19: a political and public health dilemma. *The Lancet*, 395(10230), 1096-1099.

- McConnell, S. (2004). *Professional software development: shorter schedules, higher quality products, more successful projects, enhanced careers*: Addison-Wesley.
- Mercier-Roy, M., & Mailhot, C. (2019). What's in an App? Investigating the Moral Struggles Behind a Sharing Economy Device. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 977-996.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-019-04207-7>
- Metrot, F. (2006). L'émergence du développement durable dans l'arène organisationnelle : une dynamique de compromis en quête de cohérence. *Gestion 2000*, 23(1), 113-127.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Fourth edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Mintzberg, H. (2010). *Gérer*. Montréal: Éditions Transcontinental.
- Monde, P. (2020). Fin des activités de la Société des Nations. Consulté le 22/06/2020. Repéré à <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=1447>
- Mongrain, M.-A. (2023, 20 juillet). Fête du lac des nations 2023 | Trois annulations majeures en trois jours. Consulté le 16/11/2023. *Nouvelle*. Repéré à <https://sorstu.ca/fete-du-lac-des-nations-2023-trois-annulations-majeures-en-trois-jours/>
- Montcerf-Lytton, M. (2022). Situation géographique. Récupéré le 24 /12 / 2022, de Repéré à <http://www.montcerf-lytton.com/index.php/tourisme/situation-geographique>
- Morissette, B. (2021). Repenser l'autonomie locale? Fédéralisme, gouvernance urbaine et autorité légale au Canada. *Politique et Sociétés*, 40(3), 93-119.
- Morris, P. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 139-146.
- Morris, P. (2013). Reconstructing project management revisited: A knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44(5), 6-23.
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European journal of general practice*, 24(1), 9-18.

- Mousseau, S. (2020). Le milieu du spectacle paralysé par la COVID-19. Consulté le 08/06 2020. Repéré le 14 mars 2020 à <https://www.acadienouvelle.com/arts-et-spectacles/2020/03/13/le-milieu-du-spectacle-paralyse-par-la-covid-19/>
- Mucchielli, A. (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (2e éd. mise à jour et augm. éd.). Paris: Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (3e éd. mise à jour et augm. éd.). Paris: A. Colin Armand Colin.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757-775. <http://dx.doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Nachi, M. (2014). Beyond pragmatic sociology: A theoretical compromise between ‘critical sociology’ and the ‘pragmatic sociology of critique’. *The spirit of Luc Boltanski: Essays on the ‘pragmatic sociology of critique*, 293-312.
- Nelson, R. R. (2007). IT project management: Infamous failures, classic mistakes, and best practices. *MIS Quarterly executive*, 6(2).
- News, G. (2020). City of Wuhan tests 10 million people for coronavirus, finds few new cases. Consulté le 4/06/2020. Repéré à <https://globalnews.ca/news/7020070/coronavirus-wuhan-mass-testing/>
- Nguyen, T. S., Mohamed, S., & Panuwatwanich, K. (2018). Stakeholder Management in Complex Project: Review of Contemporary Literature. *Journal of Engineering, Project & Production Management*, 8(2).
- Noël, M. X. (2009). *Savoirs en management: hybrides d'action et de connaissance*: JFD éditions.
- Créé par Producer. (2023). Bruce Springsteen annule le reste de sa tournée, incluant son spectacle du 20 novembre à Montréal. Consulté le 16/11/2023. Repéré à <https://www.tvanouvelles.ca/2023/09/27/bruce-springsteen-annule-le-reste-de-ses-spectacles-cette-annee>
- Nyberg, D., & Wright, C. (2013). Corporate corruption of the environment: sustainability as a process of compromise. *British Journal of Sociology*, 64(3), 405-424. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-4446.12025>

- O'Connor, M. M., & Reinsborough, L. (1992). Quality projects in the 1990s: a review of past projects and future trends. *International Journal of Project Management*, 10(2), 107-114.
- OCDE. (2019). Evènements et multimédia. Consulté le 18/09/2019. Repéré à <https://www.oecd.org/fr/competences/piaac/evenements.htm>
- OCDE. (2020). Flattening the COVID-19 peak: Containment and mitigation policies. Consulté le 6/6/2020. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/flattening-the-covid-19-peak-containment-and-mitigation-policies-e96a4226/>
- OCDE. (2023). Calendrier des événements - Evénements clés de L'OCDE - Plus d'événements. Consulté le 13/11/2023.
- OECD. (2009). The Impact of Culture on Tourism, OECD, Paris, French translation of pp. 3-75, only available on Internet. Consulté le 23/09/2019.
- Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*, 28(3), 228-236.
- OIF. (2023). Organisation Internationale de la Francophonie - Actualités et médias. Consulté le 14/11/2023. Repéré à https://www.francophonie.org/actualites-medias?type=page_evenement
- OIT, O. i. d. T. (2019). Entreprises Multinationales (MULTI). Consulté le 22/09/2019. Repéré à <https://www.ilo.org/empent/units/multinational-enterprises/lang--fr/index.htm>
- Okech, R. (2011). Promoting sustainable festival events tourism: a case study of Lamu Kenya. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(3), 193-202. <http://dx.doi.org/10.1108/17554211111142158>
- Olsen, R. P. (1971). *Can project management be defined?* Communication présentée.
- OMS. (2006). Archives de la Société des Nations, Dossiers de l'Organisation d'Hygiène. Consulté le 20 juin 2020. *Archives de l'OMS*.
- OMS. (2012). L'énigme de la grippe. Consulté le 20/06/2020. Volume 90. Repéré à <https://www.who.int/bulletin/volumes/90/4/12-020412/fr/>

- OMS. (2016a). Manifestations et rassemblements de masse: quel rôle pour l'OMS? Consulté le 19/09/2019.
- OMS. (2016b). Manifestations et rassemblements de masse: quel rôle pour l'OMS? Consulté le 19/09/2019. Repéré à <https://www.who.int/features/qa/mass-gatherings/fr/>
- OMS. (2020a). Flambée de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19). Consulté le 30/05/2020. Repéré à https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=EA1aIQobChMIyZa_r7g6QIVEIzICh335gVtEAAYASAAEgJUxuD_BwE
- OMS. (2020b). Maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) : questions-réponses. Consulté le 22/06/2020. Repéré à <https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- OMS. (2023). Organisation mondiale de la Santé. Campagnes mondiales de santé publique de l'OMS. Consulté le 15/11/2023. Repéré à <https://www.who.int/fr/campaigns>
- ONU. (2015). Célébration du 70ème anniversaire de l'ONU. Consulté le 20/09/2019. Repéré à <https://www.un.org/un70/fr/content/events/upcoming/index.html>
- ONU. (2022). Événements | Nations Unies. Consulté le 14/11/2023. Repéré à <https://www.un.org/fr/events/98317>
- ONU. (2023a). Fonctionnement de l'Assemblée générale. Consulté le 14/11/2023. Repéré à <https://www.un.org/fr/ga/>
- ONU. (2023b). Nations Unies | Assemblée générale Semaine de haut niveau 2023. Consulté le 14/11/2023. Repéré à <https://www.un.org/fr/high-level-week-2023>
- OOAS. (2023). Organisation Ouest Africaine de la Santé - Promouvoir une meilleure santé à travers l'intégration régionale. Qui nous sommes. Consulté le 15/11/2023. Repéré à <https://www.wahooas.org/web-ooas/fr/qui-nous-sommes>
- Ouellette-Vézina, H. (2023, 9 juillet). Quatre personnes blessées à l'arme blanche pendant un événement festif. Consulté le 15/11/2023. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-faits-divers/2023-07-09/parc-frederic-back/quatre-personnes-blessees-a-l-arme-blanche-pendant-un-evenement-festif.php>

- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian journal of management*, 11(4), 319-333.
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.006>
- Paré, I. (2015). Le manque de temps, ennemi numéro un de la culture. *Le Devoir*.
- Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 1-7.
- 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. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (Fourth edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Pauget, B., Tobelem, J.-M., & Wald, A. (2023). La projectification dans les organisations culturelles: le cas d'une exposition temporaire. *Recherches en Sciences de Gestion*(4), 357-380.
- Pellegrinelli, S. (2011). What's in a name: Project or programme? *International Journal of Project Management*, 29(2), 232-240.
- Pernecky, T. (2023). Rethinking Cocreation: New Conceptual Tools for Event Studies. *Event management*, 27(2), 269-280.
- Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE transactions on engineering management*, 37(4), 269-276.
- Pinto, J. K., & Winch, G. (2016). The unsettling of "settled science:" The past and future of the management of projects. *International Journal of Project Management*, 34(2), 237-245.
- PMI. (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)* (Cinquième édition. éd.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK® guide)* (Sixth edition. éd.). Newtown Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute.
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266-274.
- Pollack, J., & Adler, D. (2015). Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International journal of project management : the journal of the International Project Management Association.*, 33(1), 236-248.
- Pollack, J., Biesenthal, C., Sankaran, S., & Clegg, S. (2018). Classics in megaproject management: A structured analysis of three major works. *International Journal of Project Management*, 36(2), 372-384.
- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Presse, L. (2023, 15 octobre). Christine and the Queens annule sa tournée. Consulté le 16/11/2023. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/arts/musique/2023-10-15/christine-and-the-queens-annule-sa-tournee.php#>
- Preston, K. (2023). Justifying contentious social and political claims using mundane language: An analysis of Canadian right-wing extremism. *Current Sociology*, 00113921231182183.
- Princhankol, P., Thamwipat, K., Waiwingrob, P., & Thamwipat, K. (2023). Outcomes from Professional Experience Provision for Students Through Media Development and Special Hybrid Event During Covid-19 Pandemic. *International Education Studies*, 16(4).
- Pryke, S., & Smyth, H. (2012). *The management of complex projects: A relationship approach*: John Wiley & Sons.
- Putra, I. N. S. A., Arini, N. N., & Raditya, I. P. T. (2023). *The Marketing Of Tourism Villages Through Annual Event: Case Study Of Penglipuran Village Festival*. Communication présentée Journey: Journal of Tourismpreneurship, Culinary, Hospitality, Convention and Event Management.
- Qi, H., & Ong, F. (2023). Stakeholders in the Greening Process of Business Events: A Constructivist Grounded Theory to the Chinese Context. *Event management*, 27(1), 1-17.

- QMI, A. (2020a). COVID-19: Québec demande l'annulation des événements sportifs et culturels qui étaient prévus d'ici la fin août. Consulté le 1/06/2020. *Le journal de Québec*. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2020/04/10/covid-19-quebec-demande-lannulation-des-evenements-sportifs-et-culturels-qui-etaient-prevus-dici-la-fin-aout>
- QMI, A. (2020b). COVID-19: Québec demande l'annulation des événements sportifs et culturels qui étaient prévus d'ici la fin août. Consulté le 10/06/2020. *Le Journal de Québec*. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2020/04/10/covid-19-quebec-demande-lannulation-des-evenements-sportifs-et-culturels-qui-etaient-prevus-dici-la-fin-aout>
- Québec, B. (2019). Événements. Consulté le 18/09/2019. Repéré à <https://www.quebecoriginal.com/fr-ca/evenements>
- Québec, G. (2020). Transcription textuelle complète du guide autosoins - COVID-19. Consulté le 8/6/2020. Repéré à <https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/guide-autosoins-covid-19-edition-revisee/>
- Québec, G. (2023). Portrait économique des régions du québec. Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie. Récupéré le 8/4/2024, de (2023 éd.).
- Québec, S. (2016). Financement des organismes communautaires - Le gouvernement doit faire mieux. Consulté le 02 avril 2019. . Repéré à <http://www.fil-information.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?idArticle=2411076501>
- Radio-Canada. (2020). La COVID-19 entraîne d'importantes pertes financières pour Ex Machina. Consulté le 8/10/2020. *Radio-Canada* Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1695296/covid-19-ex-machina-robert-lepage-covid-19>
- Raj, R., & Musgrave, J. (2009). *Event management and sustainability*: Cabi.
- Ramli, N., Januri, N. F. A., & Ghani, W. S. W. A. (2018). The Influence of Event Performance Quality on Attendees' Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 520-530.
- Rastati, R. (2020). *Virtual tour: tourism in the time of Corona*. Communication présentée 6th International Conference on Social and Political Sciences (ICOSAPS 2020).

- Ratten, V. (2023). Twenty-three years of entrepreneurship-related research (2000-2023): Published works in Event Management. *Event management*.
<http://dx.doi.org/10.3727/152599523X16907613842174>
- Raynolds, L. (2014). Fairtrade, certification, and labor: global and local tensions in improving conditions for agricultural workers. *Agriculture and Human Values*, 31(3), 499-511.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10460-014-9506-6>
- Reinecke, J. (2010). Beyond a subjective theory of value and towards a 'fair price': an organizational perspective on Fairtrade minimum price setting. *Organization*, 17(5), 563.
<http://dx.doi.org/10.1177/1350508410372622>
- Rémon, M. (2020). Covid-19, notre mal commun. *Revue Projet*, 375(2), 1-1.
<http://dx.doi.org/10.3917/pro.375.0001>
- Reusch, P. J., & Reusch, P. (2013). *Event management-A special kind of project management*. Communication présentée 2013 IEEE 7th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems (IDAACS).
- Rheinhardt, A., Kreiner, G., Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2018). Conducting and publishing rigorous qualitative research. *The sage handbook of qualitative business and management research methods*, 515-531.
- Robitaille, A. (2008). Le Moulin à images fait saliver Montréal. Consulté le 24/09/2019. *Le Devoir*.
- Roquebert, C.-I. (2018). *La critique écologique radicale dans le contexte de l'entreprise: l'ambivalence des démarches de RSE dans les entreprises en Biodynamie*. Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.
- Rosson, P. J., & Seringhaus, F. H. R. (1995). Visitor and exhibitor interaction at industrial trade fairs. *Journal of Business Research*, 32(1), 81-90. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00012-4](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(94)00012-4)
- Rousseau, Y. (2020). Coronavirus : Tokyo ne veut pas entendre parler d'une annulation de ses Jeux Olympiques. Paris.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management research review*, 35(3/4), 260-271.

- Rozier, E. (2014). *La clinique de la Borde ou les relations qui soignent*: Erès.
- Saba, R. (2023, 5 août). Neuf blessés lors d'un festival érythréen à Toronto. Consulté le 15/11/2023. *Ledevoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/795784/neuf-blesses-dans-une-attaque-au-couteau-lors-d-une-manifestation-a-toronto>
- Sabourin, B. (2017, 27 septembre). Buckingham en fête est mort. Consulté le 17/08/2019. *Le Droit*. Repéré à <https://www.ledroit.com/actualites/buckingham-en-fete-est-mort-ec12ac7f9263ffe2de878ad6c25ca263>
- Sadd, D. (2019). Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. *Tourism management*, 70, 99-100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.021>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (Third edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Samson, F. (2020, 6 septembre). Les spectacles reportés en 2021 auront-ils lieu? Consulté le 16/11/2023. *ICI Québec*. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1731791/spectacles-report-annulation-quebec-covid-pandemie>
- Sánchez, M. G., Lalla-Ruiz, E., Gil, A. F., Castro, C., & Voß, S. (2023). Resource-constrained multi-project scheduling problem: A survey. *European Journal of Operational Research*, 309(3), 958-976.
- Scale, A. (2023). ALL IN 2023: L'écosystème canadien de l'IA brille sur la scène internationale. Consulté le 7/11/2023 [Press release]. Repéré à <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/all-in-2023-l-ecosysteme-canadien-de-l-ia-brille-sur-la-scene-internationale-853747784.html>
- Schmid, N. (2020). Quelles tendances digitales après le Covid-19? Repéré à <https://mbamci.com/tendances-digitales-apres-covid-19/>
- Schwandt, T. A. (2015). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (Fourth edition. éd.). Los Angeles: SAGE.
- Semenchuk, K., & Nechyt, D. (2021). Project management according to event industry trends. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 1(74), 76-86.

- Shenhar, A. J., Dvir, D., Morris, P., & Pinto, J. (2004). How projects differ and what to do about it. *The Wiley guide to project, program and portfolio management*, 1265-1286.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Siag, J. (2023, 1er novembre). Baisse de fréquentation - Des salles à moitié pleines. Consulté le 25/11/2023. *La Presse*. Repéré à <https://www.lapresse.ca/arts/2023-11-01/baisse-de-frequentation/des-salles-a-moitie-pleines.php>
- Silvers, J. R. (2013). The Phases of Event Management. Consulté le 18 février 2019 Repéré à <http://www.juliasilvers.com/embok/Guide/Phases.htm>
- Skyline. (2019). Retour Sur Investissement: 7 secrets pour Mieux optimiser Votre prochain événement marketing. Consulté le 25 mars 2019. Repéré à <https://skylineentourage.com/retour-sur-investissement-7-secrets-pour-mieux-optimiser-votre-prochain-evenement/>
- Smith, A. (2023). Private Events for Public Benefit? Events and the Emergence of Public-private Parks. *Event management*, 27(5), 809-813.
- Smith, C. (2011). Understanding project manager identities: a framework for research. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 680-696. <http://dx.doi.org/10.1108/17538371111164074>
- Smith?, R. (2019). Did we Eradicate SARS? Lessons Learned and the Way Forward. *Am J Biomed Sci & Res*(MS.ID.001017. DOI: 10.34297/AJBSR.2019.06.001017), 6(2). AJBSR.
- 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.
- SODEC. (2021, 14 octobre). Le Canada à l'honneur à la Foire du livre de Francfort 2021 : Le Québec, au cœur de cet événement d'envergure! Consulté le 07/11/2023. Repéré à <https://sodec.gouv.qc.ca/le-canada-a-lhonneur-a-la-foire-du-livre-de-francfort-2021-le-quebec-au-coeur-de-cet-evenement-denvergure/>
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191.

- Soltész, L., Kamondi, L., & Berényi, L. (2020). Project Management Success Factors: In Search of Product Development Project Specialities. *DESIGN OF MACHINES AND STRUCTURES*, 10(2), 114-122.
- Son, P. V. H., & Khoi, L. N. Q. (2023). Application of slime mold algorithm to optimize time, cost and quality in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 1-12.
- Spalek, S. (2014). *Success factors in project management. Literature review*. Communication présentée Spalek S., Success Factors in Project Management. Literature Review, Proceedings of 8th International Technology, Education and Development Conference INTED2014, Valencia, Spain.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press.
- SUNCOR. (2020). Protocole de prise de la température. Consulté le 23/06/2020 *Approuvé par : Jean Côté – 15 mai 2020* (Vol. COV19-00011).
- Susen, S., & Turner, B. S. (2014). *The spirit of Luc Boltanski: Essays on the 'pragmatic sociology of critique'*: Anthem Press.
- Talbot, D. L. P. (2019). Les concerts au Parc olympique dérangeant, dénoncent des résidants de Rosemont. Consulté le 24/09/2019 [Press release]. Repéré à <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/201906/16/01-5230365-les-concerts-au-parc-olympique-derangent-denoncent-des-residants-de-rosemont.php>
- Tara-Lunga, M.-O. (2012). Major special events: an interpretative literature review. *Management & marketing*, 7(4), 759.
- TCEÎM. (2017). Table de concertation des événements des Îles de la Madeleine. Pourquoi et comment faire un plan de visibilité des partenaires ? Consulté le 21/09/2019. Repéré à <https://www.muniles.ca/wp-content/uploads/Pour-faire-un-plan-de-visibilit%C3%A9-des-partenaires.pdf>
- TerredeChine. (2020). Hubei. Consulté le 4/06/2020. from TerredeChine <https://www.voyage-chine.com/guide-chine/region/hubei>

- Thiébaux, A. (2020). Grippe de Hong Kong en France : taux de mortalité, lien avec le Covid ? Consulté le 23/06/2020. *Le Journal des Femmes SANTE*.
- Tiew, F., Holmes, K., & de Bussy, N. (2021). Events' external stakeholders and their influence strategies in tourism: perspectives from Borneo. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(7), 2465-2484. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-08-2020-0941>
- Tobelem, J.-M. (2023). Chapitre 26. Gestion de projet et expositions temporaires. *Collection U*, 4, 257-267.
- Tordjman, S., Schröder, C., & Delorme, R. (2020). Du Confinement au Déconfinement: Nouvelles Perspectives en Pédopsychiatrie.
- Tourisme, M. (2015). La culture comme levier économique. Des connaissances percutantes pour l'industrie touristique (version courte). Consulté le 20/09/2019: Tourisme, Montréal.
- Tourisme, O. (2019). Rapport annuel 2018-2019 de tourisme Outaouais. Consulté le 15/10/2019.
- Tourisme, O. (2020). Rapport annuel 2019-2020 de tourisme Outaouais. Consulté le 29/10/2023.
- Tremblay, D. (2023, Vendredi, 14 juillet 2023 12:24). Annulation de spectacles: une décision basée sur la sécurité, martèle le Festival d'été. Consulté le 17/10/2023. *Le Journal de Québec*. Repéré à <https://www.journaldequebec.com/2023/07/14/une-decision-basee-sur-la-securite>
- Tremblay, M., Frozzini, J., Agbobli, C., White, B. W., & Martin, N. (2024). *Dialogue citoyen pour l'harmonisation des relations interculturelles*: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Turner, R., Huemann, M., Anbari, F. T., & Bredillet, C. N. (2010). *Perspectives on Projects*. Taylor & Francis. Repéré à WorldCat.org database Repéré à <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=537863>
- Turner, R., & Ledwith, A. (2018). Project management in small to medium-sized enterprises: fitting the practices to the needs of the firm to deliver benefit. *Journal of Small Business Management*, 56(3), 475-493.

- Turner, R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Turner, R., Zolin, R., & Remington, K. (2009). *Monitoring the performance of complex projects from multiple perspectives over multiple time frames*. Communication présentée International Research Network of Project Management Conference (IRNOP).
- Ullberg, S. B., Körling, G., & Strava, C. (2023). Making Megaprojects: The Practices and Politics of Scale-Making. *Ethnos*, 1-10.
- UNESCO. (2019). Séminaire Culture-Nature. Séminaire international "Les approches intégrées de la protection des ressources culturelles et naturelles en droit national et international : un état des lieux". consulté le 20/09/2019. Repéré à <https://www.unescodec.chaire.ulaval.ca/fr/activites/seminaire-culture-nature>
- UNESCO. (2023, 19 septembre). Dialogue multi-acteurs | 25 et 26 Mai 2023 au Siège de l'UNESCO à Paris | Programme. Consulté le 15/11/2023. Repéré à <https://www.unesco.org/fr/culture-education/programme>
- Unicef. (2019). Événements spéciaux. Consulté le 21/09/2019. Repéré à <https://www.unicef.ca/fr/get-involved-fr/article/evenements-speciaux>
- Unicef. (2023). Bienvenue à Unicef canada pour le droit à l'enfance de chaque enfant. Consulté le 15/11/2023. Repéré à <https://www.unicef.ca/fr/article/%C3%A0-propos-de-nous-0#>
- Van-Dúnem, T., Coelho, A., & Bairrada, C. M. (2023). Antecedents and outcomes of the consumer-based brand equity of events and its importance for destinations: the case of Portuguese music festivals. *International Journal of Event and Festival Management*, 14(3), 277-293. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEFM-10-2022-0084>
- van Bommel, K. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of integrated reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-1189.
- Van Niekerk, M., & Getz, D. (2016). The identification and differentiation of festival stakeholders. *Event management*, 20(3), 419-431.
- Van Niekerk, M., & Getz, D. (2019). *Event stakeholders*: Oxford: Goodfellow Publishers.

- Van Winkle, C. M., Sánchez-Aguirre, D., & Liu-Lastres, B. (2023). Navigating uncertainty: exploring festival and community events' crisis management in three North American countries. *Tourism Recreation Research*, 1-18.
- Vauclare, C. (2009). Les événements culturels: essai de typologie. *Culture études*(3), 1-8.
- Wallace, K., & Michopoulou, E. (2019). The stakeholder sandwich: A new stakeholder analysis model for events and festivals. *Event management*, 23(4), 541-558.
<http://dx.doi.org/10.3727/152599519X15506259855742>
- Wallace, K., & Michopoulou, E. (2023). Building resilience and understanding complexities of event project stakeholder management. *Event management*.
- Walley, P. (2013). Stakeholder management: the sociodynamic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(3), 485-504.
- Walters, T., & Insch, A. (2018). How community event narratives contribute to place branding. *Journal of Place Management and Development*, 11(1), 130-144.
<http://dx.doi.org/10.1108/JPMD-09-2017-0089>
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Wawak, S., & Woźniak, K. (2020). Evolution of project management studies in the XXI century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 867-888.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0002>
- Werner, K., Griese, K.-M., & Bosse, C. (2022). The role of slow events for sustainable destination development: A conceptual and empirical review. *Events and Sustainability*, 175-193.
- Werner, K., Junek, O., & Wang, C. (2022). Event management skills in the post-covid-19 world: insights from China, Germany, and Australia. *Event management*, 26(4), 867-882.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.

- Whelan, G., & Gond, J.-P. (2017). Meat your enemy: Animal rights, alignment, and radical change. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 123-138. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492616671828>
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management—An empirical study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 1-11.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.
- Wilson, J., Arshed, N., Shaw, E., & Pret, T. (2017). Expanding the domain of festival research: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 195-213. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12093>
- Winter, M., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for Future Research in Project Management: The Main Findings of a UK Government-Funded Research Network. *International Journal of Project Management*, 24, 638-649. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649.
- Yan, Q., Zhang, H., & Li, M. (2012). Programming quality of festivals: conceptualization, measurement, and relation to consequences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 653-673. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111211217932>