

La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques : une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques

Pascale Daigle, doctorante
HEC Montréal

3000, ch. de la Côte Sainte-Catherine
Montréal, H3T 2A7
Tel: (514) 725-5504
pascale.daigle@hec.ca

Linda Rouleau, professeure titulaire
HEC Montréal

3000, ch. de la Côte Sainte-Catherine
Montréal, H3T 2A7
Tel: (514) 340-5669; Fax: (514) 340-5635
linda.rouleau@hec.ca

Les organisations artistiques sont construites sur de multiples tensions entre art et management. Néanmoins, leur maintien et leur survie tiennent à la mise en place d'accords entre ces deux systèmes de valeurs. Le plan stratégique d'une organisation artistique est un objet conventionnel qui rend compte des accords entre art et management qu'elle a réussi à établir. Jusqu'à maintenant, les quelques travaux qui se sont intéressés aux plans stratégiques des organisations artistiques ont montré qu'ils avaient tendance à être structurés de manière duale de façon à accorder la même importance aux valeurs artistiques et sociales associées à l'art qu'aux valeurs d'efficacité et de rentabilité mises de l'avant par le management. Ce papier repose sur une analyse de type conventionnaliste de trois plans stratégiques d'organisations artistiques. Cette analyse conventionnaliste, en permettant de mettre en lumière les mondes communs sollicités à travers les justifications invoquées pour communiquer les choix stratégiques, montre que la fabrication de l'accord entre l'art et le management repose essentiellement sur une solution conventionnelle dominante de clarification dans le monde industriel. Cette solution est soutenue par trois types de micro-pratiques d'écriture : 1) par effet de composition, la dissémination dans le texte de micro-compromis entre mondes communs ; 2) la mise de l'avant de certitudes appelant des arrangements locaux principalement de nature industrielle ; 3) l'utilisation de formulations et de termes ambigus permettant des interprétations dans différents mondes. Ces pratiques cherchent tant à séduire, persuader qu'à mystifier les différentes parties prenantes intéressées par les choix stratégiques de l'organisation.

Mots clés : organisation artistique, fabrication de la stratégie, plans stratégiques, analyse conventionnaliste

La fabrication de l'accord entre art et management dans les organisations artistiques : une analyse conventionnaliste de trois plans stratégiques

Les organisations artistiques sont construites sur de multiples tensions entre art et management. Néanmoins, leur maintien et leur survie tiennent à la mise en place d'accords entre ces deux systèmes de valeurs. Le plan stratégique d'une organisation artistique est un objet conventionnel qui rend compte des accords entre art et management qu'elle a réussi à établir. Jusqu'à maintenant, les quelques travaux qui se sont intéressés aux plans stratégiques des organisations artistiques ont montré qu'ils avaient tendance à être structurés de manière duale de façon à accorder la même importance aux valeurs artistiques et sociales associées à l'art qu'aux valeurs d'efficacité et de rentabilité mises de l'avant par le management. Ce papier repose sur une analyse de type conventionnaliste de trois plans stratégiques d'organisations artistiques. Cette analyse conventionnaliste, en permettant de mettre en lumière les mondes communs sollicités à travers les justifications invoquées pour communiquer les choix stratégiques, montre que la fabrication de l'accord entre l'art et le management repose essentiellement sur une solution conventionnelle dominante de clarification dans le monde industriel. Cette solution est soutenue par trois types de micro-pratiques d'écriture : 1) par effet de composition, la dissémination dans le texte de micro-compromis entre mondes communs ; 2) la mise de l'avant de certitudes appelant des arrangements locaux principalement de nature industrielle ; 3) l'utilisation de formulations et de termes ambigus permettant des interprétations dans différents mondes. Ces pratiques cherchent tant à séduire, persuader qu'à mystifier les différentes parties prenantes intéressées par les choix stratégiques de l'organisation.

1. INTRODUCTION

Bien qu'en apparence similaire aux autres, l'organisation artistique comporte des dimensions particulières qui différencient sa réalité en termes de management. L'organisation artistique est vouée à l'art dans la mesure où ses membres travaillent à partir ou avec des créations artistiques (Colbert, 2007). Le projet artistique est donc une composante majeure et centrale de ce type d'organisation. L'art et le management forment ainsi une dualité qualifiée de « fondatrice » de l'organisation artistique (Abdallah, 2007). Dans ce cadre, la réalité de l'organisation artistique se caractérise par des tensions idéologiques importantes dans la mesure où l'art et le management réfèrent respectivement à des valeurs historiquement contradictoires, voire conflictuelles (Chiapello, 1998). Au rationalisme du management, se concrétisant entre autres par le calcul, la routine, la régularité, l'ordre et la mesure, s'opposent la sensibilité, l'imagination, la singularité, l'autonomie, la créativité, le plaisir, tous des éléments associés à l'art.

Selon Chiapello (1998), la conciliation nécessaire entre l'art et le management implique de nombreux affrontements. Néanmoins, ces organisations pour survivre doivent ponctuellement en arriver à des accords (Townley, 2002). Nous savons toutefois peu de choses sur la façon dont ces accords se fabriquent et se nouent dans l'action (Mailtis & Lawrence, 2003). Afin d'enrichir la connaissance à cet égard, nous avons réalisé à partir d'une démarche conventionnaliste, fondée sur le principe des mondes communs avancé par Boltanski & Thévenot (1991), une analyse textuelle de trois plans stratégiques provenant d'organisations artistiques qui œuvrent dans le domaine de la diffusion artistique de spectacles vivants.

Les résultats de cette analyse montrent que la fabrication de l'accord entre l'art et le management relève d'une logique dominante de clarification dans un monde. Cette logique est par ailleurs soutenue par trois types de micro-pratiques d'écriture : 1) par effet de composition, la dissémination dans le texte de micro-compromis entre mondes communs ; 2) la mise de l'avant de certitudes appelant des arrangements locaux principalement de nature industrielle ; 3) l'utilisation de formulations et de termes ambigus permettant des interprétations dans différents mondes.

Cette analyse contribue à approfondir notre connaissance de la stratégie dans les organisations artistiques de trois façons. Sur le plan théorique, elle permet entre autres de mieux

comprendre comment s'articulent et se concilient les tensions dans l'organisation artistique et, à cet égard, ajoute également à la connaissance en matière de pratique de la stratégie. En termes méthodologiques, cette analyse repose sur une démarche systématique d'analyse de texte via la grille conventionnaliste des mondes. Enfin, d'un point de vue managérial, cette recherche suppose notamment que l'écriture polyphonique et équivoque d'un plan stratégique permet d'interpeller les différentes parties prenantes de l'organisation artistique.

Ce texte comporte six parties. Dans un premier temps, nous exposons la problématique à travers la littérature sur les organisations artistiques et l'analyse des plans stratégiques. La deuxième partie est consacrée au cadre d'analyse conventionnaliste que nous utilisons pour examiner en profondeur les logiques d'écriture des plans stratégiques. Suit la troisième partie qui expose la méthodologie de recherche ainsi que le contexte de rédaction des plans stratégiques à l'étude. La quatrième partie est consacrée à la présentation des résultats de notre analyse. En lien avec ces résultats, la cinquième partie propose un modèle synthèse de la fabrication de l'accord entre l'art et le management. Enfin, la sixième et dernière partie met en lumière les contributions de notre recherche ainsi que les pistes de recherche qu'elle suggère.

2. LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET LES PLANS STRATEGIQUES

Chiapello (1998) a mis au jour les grandes lignes d'affrontement possibles entre la conception de l'art et celle du management. En fait, les organisations artistiques se composent d'individus et de groupes aux intérêts divers et aux modes variés de perception et d'évaluation du projet artistique. On parle d'organisations évoluant dans des contextes pluralistes (Denis et coll., 2005; 2007) qui supposent de multiples sources de tensions se manifestant tant à travers les dynamiques internes que les liens extérieurs entretenus par l'organisation.

Selon Chiapello (1998), malgré les conflits, il est possible d'en arriver à des accords entre l'art et le management dans la mesure où on réussit à faire front commun autour de certaines valeurs. Quoique les travaux de cette auteure sont et demeurent des références incontournables lorsque l'on s'intéresse aux tensions entre l'art et le management, il n'en demeure pas moins qu'ils n'expliquent pas vraiment de quelles façons les accords entre art et management se fabriquent au quotidien. Ils ne permettent pas de comprendre selon quelles pratiques et à partir de quelles compétences sociales les acteurs impliqués participent ou non à

la mise en œuvre de tels accords. De plus, non seulement on sait encore très peu de choses sur la manière dont ces accords prennent forme dans les organisations artistiques, mais aussi on n'en sait peu sur les mécanismes qui permettent de les maintenir dans le temps (Maitlis & Lawrence, 2003). Ces aspects sont très importants pour les organisations artistiques particulièrement en ce qui concerne les accords de nature stratégique. En effet, ceux-ci assurent la survie et la pérennité de l'organisation en même temps qu'ils sont au centre des liens qui unissent celle-ci à son environnement et, par conséquent, aux différentes parties prenantes qui la composent.

Depuis la fin des années 1990, quelques chercheurs en management comme en stratégie ont pris le tournant de la « pratique » (Gherardi, 2000 ; Orlikowski, 2000 ; Whittington, 1996 ; 2006). Cette perspective entend privilégier l'action humaine pour comprendre le fonctionnement des groupes et les liens qu'ils entretiennent avec des structures plus larges que sont l'organisation et la société (Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007). En stratégie, cela implique de mettre l'accent sur les activités, les routines, les discours et les conversations quotidiennes des gestionnaires qui participent à la formation de la stratégie de leur organisation, plutôt que sur le contenu de la stratégie et les processus de changement stratégique (Balogun, 2003; de La Ville et Mounoud, 2003; Golsorkhi, 2006; Johnson, Melin, Whittington, 2003; Jarzabkowski, Balogun et Seidl, 2007). Il s'agit de considérer le management, la stratégie ou l'organisation, en l'occurrence ici les organisations artistiques, comme le résultat de pratiques sociales de manière à comprendre les dimensions cachées qu'elles soient sociales, politiques, discursives ou autres, en autant qu'elles permettent l'action. C'est dans cette perspective que nous nous situons lorsque nous posons la question de savoir comment se fabriquent les accords entre art et management dans les organisations artistiques.

Pour y répondre, il nous faut au préalable cibler un type de pratiques qui permettent d'analyser le processus selon lequel les accords s'établissent, c'est-à-dire l'identification des pratiques, des moments et des lieux dans lesquels les gestionnaires, les artistes et les autres parties prenantes interagissent. Ces accords peuvent apparaître à l'occasion de la mise en forme de la programmation artistique, de la préparation d'une performance artistique ou encore lors de la planification des activités futures de l'organisation (Colbert, 2007). Les travaux appartenant à la perspective de la pratique portent généralement sur une des

dimensions clés des pratiques sociales suivantes : les activités (Maitlis & Lawrence, 2003; Jarzabkowski, 2003), les habiletés (Samra-Fredericks, 2003; Rouleau, 2005) et les outils de la stratégie (Stenfors et al., 2007; Detchessaer et Journé, 2007).

Nous avons choisi de porter notre attention sur les outils de la stratégie et plus particulièrement sur les plans stratégiques. Ceux-ci sont des objets de médiation entre les différentes parties prenantes de l'organisation. En effet, leur élaboration suppose l'atteinte d'un consensus, soit la fabrication d'accords entre des personnes ayant des intérêts divergents (Langley, 1988). De plus, l'écriture d'un plan stratégique est en lui-même un exercice pour lequel le choix des mots est révélateur des enjeux politiques et organisationnels qui sont sous-jacents (Chanal et Tannery, 2005). Enfin, ces écrits ne sont pas « inactifs », ils sont, comme le propose Coreen (2004), dotés de « textual agency » et, par conséquent, ils constituent une clé importante de compréhension des pratiques qui structurent les organisations artistiques.

Les plans stratégiques doivent être écrits puis appropriés. Tannery et Chanal (2005) ont mis en lumière l'importance de l'écriture stratégique en étudiant en profondeur les pratiques d'écriture de la stratégie du président de Lafarge. Ils montrent ainsi l'importance d'utiliser différentes formes de raisonnement et de rhétoriques stratégiques en fonction des parties prenantes auxquelles l'entreprise s'adresse. Entre autres, ils évoquent la difficulté pour le président de choisir les bons mots pour définir le positionnement stratégique de l'entreprise dans un nouveau secteur. Selon les auteurs, le choix des mots et l'écriture des textes permettent d'intégrer des logiques de secteur qui sont différentes, voire opposées.

En ce qui concerne l'appropriation des documents stratégiques, Detchessaer et Journé (2007) ont montré que la manière dont les documents stratégiques de gestion sont rédigés a un impact sur leur appropriation dans l'organisation. Ils postulent que la dialectique écriture/lecture peut prendre diverses formes, en autant qu'elle permette de maintenir une certaine intertextualité commune entre les différents textes qui sont de toute façon rarement appropriés de la même manière par les acteurs.

Quoique fort différents, ces travaux supposent en dernière instance que pour mener au consensus ou à l'accord, il est préférable qu'il soit possible de faire de multiples lectures des outils ou des plans stratégiques, donc que ceux-ci présentent un certain caractère équivoque (Czarniawska, 2005). C'est aussi ce que mettent de l'avant les travaux d'Abdallah (2007) qui

examine le plan stratégique d'une organisation artistique. Selon l'auteure, l'analyse menée a permis de mettre en évidence un certain nombre de dualités (identitaire, axiologique et stratégique) qui se déclinent à peu près uniformément dans le texte et en montrent la polyphonie. Si ces éléments ont permis dans un premier temps de faciliter l'appropriation du plan et de créer un consensus autour de ce dernier, à plus long terme, les dualités contenues dans le plan ont donné lieu à des interprétations très différentes et ont finalement mené à la paralysie. Néanmoins, l'auteure conclut que malgré les difficultés à plus long terme, il est nécessaire de proposer des plans stratégiques qui sont construits sur les dualités organisationnelles sans quoi il sera pratiquement impossible d'agir.

Notre recherche tente d'approfondir ces différentes conclusions en cherchant à comprendre comment l'accord entre l'art et le management se fabrique dans les organisations artistiques. Ceci en effectuant l'analyse en profondeur de trois plans stratégiques d'organisations artistiques œuvrant dans le domaine de la diffusion artistique. Pour ce faire, nous avons recours à un cadre d'analyse conventionnaliste présenté à la section qui suit.

3. L'ANALYSE CONVENTIONNALISTE

L'analyse conventionnaliste proposée dans les prochaines lignes est issue du travail conjoint de Boltanski et Thévenot (1987, 1991). Cette analyse nous semble des plus pertinentes pour comprendre la fabrication des accords entre l'art et le management dans les organisations artistiques dans la mesure où, en s'inspirant de l'économie des grandeurs, elle a pour but d'expliquer les logiques d'actions à travers la production d'accords justifiés et légitimes visant la coordination entre des individus qui ont des intérêts divergents. Notre analyse se fera principalement autour de cinq notions clés, celles de : convention, mondes communs, justifications, situations d'épreuves et solutions conventionnelles.

La notion de convention renvoie généralement à l'idée d'entente. De manière spécifique, elle rend possible la coexistence de mondes hétérogènes en fournissant un accord acceptable entre des positions qui sont divergentes (Denis et coll., 2007). Une convention est donc un artefact, un objet qui cristallise les accords ou les compromis entre différentes logiques d'action, entre différents systèmes de valeurs. En ce sens, un plan stratégique peut être défini comme un objet conventionnel, soit un accord soutenable entre des valeurs et des rationalités divergentes. Dans ce contexte, le plan stratégique représente un accord entre différentes

logiques; accord qui est acceptable pourvu que les différents acteurs dans et autour de l'organisation s'entendent et le trouvent acceptable.

Pour bien comprendre la fabrication des accords qui sont au cœur des plans stratégiques, il faut donc être en mesure de retracer les différentes logiques qui y sont inscrites. Pour ce faire, nous tenterons de repérer dans ces plans les justifications qui sont proposées, en identifiant les systèmes d'équivalence ou les « mondes communs » auxquels elles se réfèrent. En effet, l'analyse conventionnaliste est fondée sur le caractère situationnel des justifications. Ce sont les justifications qui sont au cœur du modèle et non les vrais motifs des individus. Ces justifications peuvent ne pas correspondre aux intérêts, mais elles appellent la légitimité et c'est le conflit des légitimités qui est réconcilié dans les conventions (Denis et coll., 2007). Il s'agira donc de découper les unités de texte pour identifier les justifications sur lesquelles les acteurs se sont entendus.

Ces justifications seront par la suite associées aux logiques ou rationalités auxquelles elles renvoient. Selon l'analyse conventionnaliste, à la base des justifications, il existe des mondes communs, soient des systèmes d'équivalence partagés à partir desquels les individus apprécient la qualité des biens et des personnes. Comme le précisent Amblard et coll. (1996 : 78) en parlant des mondes : fondés sur des philosophies politiques, les mondes constituent des principes correspondants à « des systèmes d'équivalences partagées, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations. » Être en mesure d'identifier les mondes de justification auxquels se réfèrent les acteurs permet de mieux comprendre tant l'origine des tensions et des incompatibilités, que les sources d'accords possibles. Les justifications identifiées seront ainsi associées aux différents mondes communs mis de l'avant par l'analyse conventionnaliste. Ces mondes, selon leur nature, peuvent être associés à l'une ou l'autre des dimensions fondatrices de l'organisation artistique ; l'art et le management. Ces mondes, et leur incarnation possible dans l'organisation artistique, se déclinent comme suit :

- *De l'inspiration* : valorise les objets associés au génie créateur. La création et l'inspiration importent davantage que des considérations marchandes. Dans l'organisation artistique, ce monde réfère à la primordialité du projet artistique et aux valeurs qui y sont associées telles l'autonomie, l'imagination, la sensibilité, la créativité.

- *Domestique* : réfère à la tradition, à la famille, aux ancêtres. La conformité aux règles de l'honneur ainsi qu'à la hiérarchie liée à la lignée, de même que le respect du devoir envers les pairs et le père sont valorisés. Comme le maintient Becker (1988), il existe plusieurs mondes de l'art différenciés notamment par les disciplines artistiques. Ces mondes apparaissent cloisonnés, chacun étant régi par des normes définissant les façons de faire et les conditions d'évaluation des œuvres. Le rapport aux pairs est très important, l'artiste se conforme et est redevable aux pairs et, plus généralement, au milieu auquel il appartient. L'excellence artistique est avant tout reconnue par les pairs.
- *De l'opinion* : est fondé sur la reconnaissance des autres, voire le renom qu'une action peut procurer à celui qui la réalise. La reconnaissance des pairs en termes d'excellence artistique est une notion fondamentale pour l'artiste qui y puise généralement sa plus grande satisfaction. La reconnaissance joue également un rôle auprès des critiques artistiques et des publics rejoints par les activités de l'artiste incidemment de l'organisation artistique (Voss et coll., 2000).
- *Civique* : est basé sur l'intérêt collectif et l'égalité. Les notions d'équité, de liberté, de solidarité et de démocratie sont valorisées. L'organisation artistique à but non lucratif et soutenue de façon importante par les gouvernements a des obligations civiques en matière d'éducation et de démocratisation des arts (Voss et coll., 2000).
- *Marchand* : est associé au marché, ce sont les principes liés aux lois du marché qui priment. Rejoindre la clientèle, déployer des avantages concurrentiels, proposer le meilleur prix, être profitable sont autant d'impératifs associés à ce monde. Le contexte québécois de stagnation des fonds publics fait pression sur l'organisation artistique et l'oblige à davantage intégrer les enjeux de marchés dans le déploiement de ses activités (Colbert, 2007).
- *Industriel* : valorise la productivité et la compétence. La science et la technique comme fondements de l'efficacité sont centraux à ce monde. Ces éléments sont dans le cas de l'organisation artistique teintés par l'enjeu d'accès aux ressources, notamment financières, qui suppose des liens étroits avec des instances publiques et privées. La quête de profit est, dans le cas de l'organisation artistique, remplacée par l'obligation d'équilibre financier (Chiapello, 1998).
- *Par projet* : mise sur la notion de réseau; le projet étant une occasion de connexions permettant ainsi à des objets et des sujets d'exister. La capacité de développer des activités, de s'engager dans des projets et de s'insérer dans des réseaux est valorisée

(Boltanski et Chiapello, 1999). Les activités de l'organisation artistique se déploient généralement par projet (Colbert, 2007), ce qui suppose des relations différenciées selon les projets développés.

Dans les organisations artistiques, les accords entre l'art et le management devraient principalement mettre en évidence le monde de l'inspiration et le monde industriel. Les exemples présentés précédemment révèlent toutefois implicitement les associations entre les mondes communs et les deux dimensions fondatrices de l'organisation artistique. Il est ainsi possible de retracer l'art et le management à travers plusieurs logiques de justification (l'annexe A propose une vue d'ensemble des mondes).

Soulignons que l'analyse conventionnaliste ne prétend pas rendre compte de tous les types d'actions propres aux individus. Elle vise plutôt une meilleure compréhension des situations d'épreuve en public appelant à la critique, à l'argumentation et à la justification. Lors de situations d'épreuve, les mondes se rencontrent et appellent à la critique qui peut alors être à l'origine de désaccords ou d'arrangements. Ainsi, lors de l'élaboration d'un plan stratégique dans une organisation artistique, plusieurs individus se côtoient, tels le directeur général, le directeur artistique ou les membres du conseil d'administration. Ceux-ci, bien qu'ils puissent appartenir à des mondes différents, doivent s'entendre sur le contenu et la forme finale du plan. Lorsque communiqué, le plan stratégique rend également compte des choix stratégiques aux parties prenantes extérieures ; dans le cas des organisations artistiques, on pense principalement aux différents subventionnaires.

Comme il a été mentionné au début de cette section, le plan stratégique constitue selon nous une convention. Il est donc le résultat de la rencontre entre différents mondes communs, que nous supposons refléter la dualité fondatrice des organisations artistiques ; art et management. L'élaboration de cette convention peut, comme le précisent Amblard et coll. (1996), correspondre à trois types d'accord, voire de solutions conventionnelles: la clarification dans un monde, l'arrangement local et le compromis. *La clarification dans un seul monde* constitue un renoncement des acteurs et un ralliement de ceux-ci à une seule position, un seul monde. Dans le cas de *l'arrangement local*, il s'agit d'un accord temporaire supposant que chacun demeure avec ses justifications, ses mondes, mais s'entend momentanément, voire localement sur une décision. *Le compromis* suppose une entente sur des références ou des principes

partagés par chacun des acteurs. Il constitue une forme plus durable d'accord établi à partir de justifications de différents mondes et consolidé à partir de dispositifs se présentant comme une justification commune construite à partir de différents mondes et dépassant ces mondes.

Jusqu'à maintenant, les quelques travaux qui se sont intéressés aux plans stratégiques suggèrent que ceux-ci doivent refléter une solution conventionnelle de type compromis (Chanal et Tannery, 2005 ; Abdallah, 2007). Si l'on se fie aux difficultés à long terme d'appropriation du plan par les différents acteurs telles que décrites par Abdallah (2007), on peut supposer qu'il s'agissait en fait davantage d'un arrangement local que d'un compromis durable. Peu importe, il faut pour amener cette littérature plus loin mieux comprendre les dispositifs d'écriture qui déterminent la manière à partir de laquelle les mondes sont invoqués et intégrés dans le plan notamment en tenant dans le contexte particulier des organisations artistiques. La section suivante présente le contexte d'écriture des plans stratégiques étudiés et explique la démarche d'analyse visant à identifier et qualifier les justifications invoquées dans ces plans.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 LES PLANS STRATEGIQUES ETUDIÉS

La recherche s'intéresse à la justification des choix émanant d'un processus de planification stratégique dont témoigne le plan stratégique. Comme il s'agit d'une démarche exploratoire, les plans stratégiques étudiés constituent ce qu'il convient d'appeler un échantillon de convenance (Contandriopoulos et coll., 1990). En fait, ces trois plans sont le résultat d'une démarche tenue au cours des deux dernières années et réalisée par les dirigeants des organisations artistiques avec l'appui d'une consultante. Cette consultante est la même pour chacune des démarches et est également la première auteure de la présente communication. L'accès facilité à ces plans a motivé la réalisation de cette recherche exploratoire. Ces démarches de planification stratégique ont été réalisées dans un cadre distinct et antérieur à la présente recherche. D'ailleurs, au moment de ces interventions de consultation, la recherche actuelle n'était pas en cours. La première auteure ne réalise actuellement aucune intervention dans les organisations artistiques dont il est ici question. Pour des raisons de confidentialité, les organisations artistiques sont identifiées à partir de noms fictifs. Les autorisations nécessaires ont été obtenues afin de procéder à l'analyse des plans stratégiques.

Ces plans stratégiques sont ceux de trois organisations artistiques québécoises à but non lucratif œuvrant dans le domaine de la diffusion artistique des spectacles vivants. Ces organisations se positionnent à la fin de la chaîne qui relie le créateur au public, chaîne qui compte diverses organisations assumant des fonctions soit de création, soit de production ou soit de diffusion. Deux des organisations à l'étude produisent un événement artistique disciplinaire d'envergure internationale dans le domaine des arts de la scène : le Rendez-vous et le Festival. Le troisième cas, le Centre de diffusion, est pour sa part un diffuseur pluridisciplinaire présentant des productions artistiques, tant de théâtre, de musique que de variétés, tout au long de la saison artistique. Le Rendez-vous et le Centre de diffusion existent tous deux depuis maintenant plus de quinze ans. Ils bénéficient d'un ancrage solide dans leurs milieux respectifs et d'une reconnaissance auprès de leurs pairs. Créé au tournant du millénaire, le Festival est quant à lui une organisation plus jeune.

Ces trois organisations sont de petite taille (de trois à dix employés permanents). Elles bénéficient toutes trois du soutien financier de différentes instances publiques des trois paliers : provincial, fédéral et municipal. Les principaux partenaires publics poursuivent des objectifs artistiques et sociaux et, dans ce cadre, favorisent principalement l'excellence artistique et la démocratisation des arts. D'autres partenaires publics et la plupart des partenaires privés que comptent ces trois organisations poursuivent davantage des intérêts commerciaux ou économiques. Les instances publiques évoluent dans un contexte généralisé de stagnation des fonds publics disponibles et consentis.

Les deux organisations chargées de la production annuelle d'un grand événement artistique vivent des situations financières difficiles et visent à travers le processus de planification stratégique, à trouver des voies pour dynamiser leur organisation et permettre ainsi d'en assurer l'essor et la pérennité. Dans les deux cas, un niveau de financement accru, notamment public, est recherché. Dans le cas du Centre de diffusion, la situation financière est moins préoccupante ; la démarche de planification est davantage envisagée comme une occasion de réfléchir à l'avenir et répondre ainsi à la question : faire plus ou faire mieux ?

Les trois organisations ont obtenu des fonds publics dédiés pour l'élaboration de leur plan stratégique. Tous les plans ont été présentés et validés par le conseil d'administration concerné, et ce, à quelques reprises durant le processus d'élaboration. Pour les trois organisations étudiées, bien que certains administrateurs composant le conseil

d'administration proviennent du milieu artistique, la plupart sont issus du milieu des affaires. La réalisation de la mission de l'organisation dans des conditions de minimisation du risque financier et de l'atteinte d'un équilibre financier est au cœur des principales préoccupations des administrateurs siégeant au conseil d'administration de ces trois organisations.

Les trois plans stratégiques sont structurés de façon grandement similaire. Ils débutent par le rappel du contexte et des objectifs poursuivis à travers la planification stratégique, suit la présentation de l'énoncé de mission, ensuite les orientations stratégiques retenues et enfin, la présentation du plan de mise en œuvre découlant de ces orientations.

4.2 L'IDENTIFICATION ET LA QUALIFICATION DES JUSTIFICATIONS INVOQUEES

L'analyse conventionnaliste s'intéresse principalement aux justifications invoquées lors de situation d'épreuve en public. Dans le cas d'un plan stratégique, la partie présentant les orientations stratégiques retenues constitue, selon nous, une situation d'épreuve par excellence, car il s'agit de la partie déterminante du plan qui définit les visées stratégiques et qui ainsi risque de susciter le plus de controverse lorsque le plan sera communiqué aux membres de l'organisation artistique et plus largement à son environnement. Le nombre d'orientations stratégiques est variable d'un plan à l'autre : elles sont au nombre de quatre pour le Centre de diffusion, de cinq pour le Rendez-vous et de sept pour le Festival (tableau 1). On comprend que ce n'est donc que la partie des plans présentant et justifiant les orientations stratégiques qui fait l'objet de l'analyse. L'approche méthodologique privilégiée est fondée sur l'analyse des textes argumentatifs justifiant ces 16 orientations stratégiques ou situations d'épreuve.

Le modèle des économies de la grandeur, composé de sept mondes communs, constitue le cadre d'analyse privilégié. Il s'agit d'identifier les mondes en présence dans ces textes argumentatifs et d'ensuite en comprendre le sens. Ces textes argumentatifs retenus pour analyse sont constitués de phrases qui expriment des justifications de différentes natures. En tout, pour les trois plans et plus précisément pour les 16 orientations étudiées, ces textes argumentatifs correspondent à 151 phrases. Il est possible de mettre au jour les mondes communs en présence à partir de la catégorisation de chacune des phrases dans les différents mondes communs. Toutes les phrases ont été soumises à l'analyse, c'est-à-dire que les mots ou les expressions contenus dans ces phrases ont été associés aux critères hiérarchisés

caractérisant chacun des mondes communs (annexe A — grille d'analyse des mondes). Ces critères, que sont notamment les principes supérieurs communs, les sujets, les objets ou les formes de l'évidence, sont autant d'indicateurs permettant de reconnaître les mondes donc le sens de la justification d'un point de vue conventionnaliste. Nous avons ainsi pu déterminer la nature des 151 justifications au regard des mondes.

Les résultats du codage des phrases selon les indicateurs choisis ont été confrontés à ceux d'un chercheur extérieur pour comparaison et validation. Ce chercheur devait, tout comme les chercheuses principales, catégoriser chacune des 151 phrases justificatives selon les mondes communs, et ce, à partir de la même grille des critères hiérarchisés. Les résultats ont tous été validés, toutefois, pour certaines phrases, les chercheurs convenaient qu'un deuxième niveau de lecture était possible. En fait, il était permis de constater que plus d'un monde commun peut être invoqué dans le cadre d'une justification, ici une phrase. Pour certaines phrases, il était dès lors possible d'associer au monde dominant conférant le sens à la phrase, l'invocation d'un monde d'une autre nature, donc d'un second niveau de lecture. Ainsi, pour certaines phrases, le monde dominant pouvait être associé à un monde secondaire.

L'analyse selon ce deuxième niveau de lecture a également permis de mettre en lumière des effets de rhétorique contenus dans les phrases. Au-delà du sens conventionnaliste, certains mots et formulations présentaient des particularités rhétoriques qui se retrouvaient dans chacun des plans étudiés. La fréquence de deux effets rhétoriques a particulièrement retenue notre attention dans l'analyse. La section qui suit rend compte de ces effets rhétoriques et, dans ce cadre, explicite entre autres les liens qui peuvent être faits avec l'analyse des justifications ; soit le premier niveau d'analyse.

5. LES RÉSULTATS

5.1 LE MONDE INDUSTRIEL COMME CONVENTION DOMINANTE

La catégorisation dans les mondes visait tant les épreuves, soit les orientations stratégiques, que les justifications misent de l'avant pour défendre ces choix stratégiques. Déjà, la nature des orientations stratégiques est révélatrice des logiques qui teintent les textes argumentatifs qui les justifient. Comme le présente le tableau qui suit, la majorité des orientations, soit neuf des seize, sont de nature industrielle, quatre relèvent du monde de l'opinion et trois du monde marchand. Conséquemment, des 151 justifications invoquées pour soutenir le choix des

orientations, les types de justifications le plus souvent mis de l'avant correspondent à la nature des épreuves.

Tableau 1 – Résultats de l'analyse des épreuves et des justifications invoquées selon la grille des mondes communs pour les trois plans stratégiques étudiés

Mondes communs	Épreuves				Justifications invoquées			
	RV	Festival	Centre	Total	RV	Festival	Centre	Total
Inspiration					1	4		5
Domestique					2	9	2	13
Opinion	1	2	1	4	12	8		20
Civique					6	4	4	14
Marchand	1	2		3	10	10	1	21
Industriel	3	3	3	9	17	25	23	65
Projets					8	4	1	13
Total	5	7	4	16	56	64	31	151

L'analyse des textes argumentatifs met en évidence des justifications de différentes natures faisant référence à l'un ou l'autre des sept différents mondes communs utilisés comme grille d'analyse. Chacun des plans invoque des justifications puisées dans les sept mondes, toutefois certains mondes apparaissent représentés de façon beaucoup plus importante que d'autres. En fait, si d'emblée on pouvait s'attendre à retrouver la dualité fondatrice des organisations artistiques — entre valeurs artistiques, valeurs sociales et volonté d'efficacité et de rentabilité (Abdallah 2007) —, il en va tout autrement. Les mondes de l'inspiration, domestique ou civique, auxquels correspondent les valeurs artistiques et sociales, ne sont que peu invoqués comparativement aux mondes associés de plus près aux dimensions du management soit les mondes : industriel, marchand et de l'opinion. Le monde de l'opinion est, dans les plans étudiés, davantage associé aux valeurs managériales qu'aux valeurs artistiques c'est-à-dire que les justifications de cette nature ne visent principalement pas les pairs du monde des arts, mais plutôt les autres parties prenantes, notamment les partenaires financiers. La nature du monde par projet fait en sorte que son sens peut être lié tantôt aux valeurs sociales, tantôt aux dimensions managériales. Les justifications de l'ordre de l'industriel sont de loin les plus nombreuses (65), arrivent en second, quasi *ex aequo*, les justifications de nature marchande et celles relevant de l'opinion. Suit, un autre groupe formé de trois types de justifications : civiques, domestiques et par projet. Enfin, les justifications relevant de l'inspiration demeurent rarement mises de l'avant.

«Une croissance et un développement important», «atteindre un niveau d'équilibre», «rétablir la vitesse de croisière», «un nombre suffisant de ressources», «bénéficier d'un niveau de financement adéquat», «une optimisation des divers revenus d'opération», «l'optimisation de la fonction marketing», «répondre de façon plus structurée», «disposer de lieux de diffusion adéquats», voici quelques-unes des formulations associées au monde industriel que l'on retrouve dans les textes argumentatifs des plans étudiés. En fait, ces textes sont truffés de vocables à connotations économiques apparentés au monde industriel. La logique industrielle est dominante pour chacun des plans étudiés.

Pourtant, la mission de ces organisations artistiques met principalement de l'avant leur rôle artistique et social. Qu'est-ce qui explique ces résultats? Des hypothèses sont permises. Le plan stratégique est un produit du management, soit un outil qui vise plus aisément les gestionnaires, les administrateurs et les partenaires financiers. Comme les artistes entretiennent de la méfiance à l'égard de ces catégories de gens, qu'ils soupçonnent de ne pas être en mesure de comprendre comme il se doit l'art et ses finalités (Chiapello, 1998), on peut penser que par souci de préservation de l'autonomie et de la liberté artistiques, on évite les justifications mettant de l'avant des aspects liés à l'artistique.

Dans la même lignée, dans nos sociétés où les valeurs capitalistes dominent, on peut penser que pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre, il vaut mieux miser sur des arguments qui rallient le plus de gens. Le langage économique du monde industriel est plus à même de convaincre les parties prenantes, notamment les administrateurs et les subventionnaires dont le niveau de tolérance au risque est limité. Il est également reconnu que dans un contexte de stagnation des fonds publics dévolus à l'art, la capacité des organisations à générer des revenus autonomes, à rejoindre un plus vaste public et à atteindre l'équilibre financier est valorisée par les subventionnaires. Il faut à cet égard rappeler que deux des organisations étudiées éprouvent des difficultés financières et doivent obtenir l'adhésion des administrateurs et des subventionnaires pour assurer leur pérennité. On peut penser que le management et ses outils, en l'occurrence le plan stratégique, constituent un moyen essentiel de concrétisation et de réussite de la mission artistique et sociale de l'organisation. L'art se rallie dans ce contexte au discours dominant et dans la mesure où on ne parle pas nommément de l'art dans le plan, on se préserve des implications possibles. Cette hypothèse tend à confirmer les résultats de Chiapello (1998) quant à l'interdépendance de plus en plus évidente des gestionnaires et des

artistes tandis qu'elle est contraire à ce que propose Abdallah (2007) ; les plans étudiés ne sont pas nécessairement construits sur la dualité axiologique entre art et management.

Dans ce contexte, la solution conventionnelle qui permet à l'art et au management de cohabiter dans le cadre des plans stratégiques étudiés en est une de clarification dans un monde ; les principaux acteurs renoncent et se rallient à une position dominante. Le plan stratégique constitue dans ce cadre un accord reposant principalement sur un seul monde ; le monde industriel. On assure ainsi la cohérence du message d'ensemble afin de susciter l'intérêt des principales parties prenantes.

5.2 DES SOLUTIONS CONVENTIONNELLES LIEES A TROIS PRATIQUES D'ECRITURE

La clarification dans le monde industriel, solution conventionnelle dominante mise au jour, cache des pratiques d'écritures plus subtiles interpellant plus ou moins directement les différentes parties prenantes et mettant en lumière d'autres types de solutions conventionnelles. En fait, en procédant à un deuxième niveau d'analyse, comme indiqué à la section sur la méthodologie, on découvre que cette solution dominante est soutenue par trois types de pratiques d'écriture appelant d'autres formes de solutions conventionnelles : 1) par effet de composition textuelle, la dissémination à travers le texte de micro-compromis entre mondes différents ; 2) la mise de l'avant de certitudes puisées principalement dans le monde industriel ; 3) l'utilisation de formulations et de termes ambigus permettant des interprétations dans différents mondes (tableau 2). L'annexe B propose un portrait synthèse des résultats de l'analyse des effets rhétoriques retracés dans les plans étudiés.

Tableau 2 – Résultats de l'analyse des effets rhétoriques

Effets rhétoriques et solutions conventionnelles	Nombre d'effets retracés			Total
	RV	Festival	Centre	
Composition et micro-compromis entre mondes différents	22	21	8	51
Certitude et micro-arrangement dans le monde industriel	13	8	0	21
Ambiguïté et micro-compromis entre mondes différents	8	16	3	27
Total	43	45	11	99

5.2.1 La composition pour appeler le micro-compromis entre mondes différents

En décortiquant les 151 phrases justificatives, on constate que plusieurs d'entre elles cachent une autre forme de solution conventionnelle : le micro-compromis. C'est en fait à travers ces micro-compromis que les dimensions artistiques et sociales, en apparence absentes, sont révélées. Les micro-compromis impliquant le monde de l'inspiration dénotent un souci de préservation de la dimension artistique comme le montrent les exemples qui suivent : «l'optimisation des revenus d'opération (...) sera recherchée ceci dans le respect de la mission, des principes directeurs, de la politique artistique...», «accroître et diversifier la programmation tout en préservant la spécificité artistique et l'avant-gardisme». Ainsi, les plans précisent qu'on veut bien être performant, mais pas au prix de la dénaturation de la mission artistique et sociale de l'organisation. Ce type de micro-compromis est observable dans les trois plans étudiés.

L'analyse des compositions textuelles appelant au micro-compromis mettent également en évidence des tactiques de séduction ; on joue sur les sensibilités des parties prenantes. On sait notamment que des subventionnaires voient positivement le fait de travailler en partenariat, d'instaurer des formes de collaborations et de partager les ressources. On se dira par exemple, à travers les textes argumentatifs, enclins à développer les partenariats, mais des ressources supplémentaires — humaines et financières — sont nécessaires. Ou encore, des passages précisent que le travail en partenariat sera privilégié dans la mesure où il sera possible d'optimiser telle ou telle fonction.

L'accroissement des publics rejoints est également un sujet d'intérêt pour certaines parties prenantes. On mettra de l'avant dans les textes argumentatifs des objectifs de croissance à cet égard, tout en se protégeant toutefois : «en fonction du développement de l'offre et selon des conditions optimales, un objectif de x entrées a été fixé.» Alors que le terme indifférencié de public prévaut dans le monde des arts, tous les plans spécifient les types de clientèles que l'on cherchera à rejoindre : les professionnels, les amateurs, les non-initiés, les touristes. On peut penser que l'emploi de ces déclinaisons sert à interpeller les différents interlocuteurs à qui s'adresse le plan.

Les contributions civiques sont également au cœur des compromis. Par exemple : «en diffusant ce type de spectacles à d'autres moments de l'année, on crée une offre

complémentaire à l'offre actuelle et la ville devient une halte de diffusion incontournable.»
Ou encore, en parlant d'un choix structurel, un des plans précise ; «ce sont des véhicules tout indiqués tant pour assurer la promotion des artistes canadiens et de l'événement que pour accentuer le rayonnement de la ville à l'étranger.»

Ces formes de compositions entre mondes communs appelant des micro-compromis abondent dans les textes argumentatifs. En termes conventionnalistes, on comprend que les organisations font valoir leurs choix et leurs besoins spécifiques en avançant des principes qui satisfont les parties prenantes tout en cherchant à protéger leur raison d'être artistique.

5.2.2 La certitude comme micro-arrangement local dans le monde industriel

Les justifications pouvant être apparentées à des arguments d'autorité, ou à des éléments incontestables, constituent une autre pratique, de nature rhétorique cette fois. Cette micro-pratique appelle une solution conventionnelle de type arrangement local en favorisant l'accord momentané autour de justifications invoquées. Ces justifications sont majoritairement de nature industrielle. L'arrangement local possible par le biais de la rhétorique de la certitude se fait donc autour des principes communs du monde industriel. Ainsi, les phrases analysées mettent de l'avant les expertises : «analyses et consultations confirment», «correspondant aux standards actuels», «doit demeurer à la fine pointe des développements dans ce domaine», «un comité formé d'experts». Les figures de grande notoriété professionnelle sont également invoquées tout comme les textes incluent des qualificatifs voire des superlatifs quasi absolus : incontournable, déterminant, significatif, essentiel, judicieux, reconnu, etc. Ou encore, ils comprennent des formules tout aussi superlatives supposant une performance exceptionnelle : «premier événement international de l'été», «moteur important de la vitalité artistique et culturelle de la ville», «principal acteur dans le domaine de la diffusion de spectacles étrangers», etc.

Les réalisations passées et réussies, voire les performances remarquables, comptent également au nombre des certitudes mises de l'avant : «le haut taux d'occupation des salles», «une formule qui a fait ses preuves», «les taux d'occupation des salles dépassant déjà 90%», «attirant une part significative de touristes», «plus de 40% de son public est aujourd'hui constituée d'abonnés». Tel que l'avancent Chanal & Tannery (2005), on peut penser que ce type de pratiques d'écriture basées sur la certitude permet d'accroître la crédibilité de l'organisation et donc de persuader les différentes parties prenantes.

Enfin, au nombre des justifications invoquées de type certitudes, on retrouve également les allusions à la performance ou à l'efficacité de l'organisation notamment en termes de retombées évidentes pour la collectivité : «une structure sociale significative donc porteuse de sens pour la communauté», «sa contribution au développement du domaine et au positionnement de la ville», «composante de la vitalité et de la spécificité artistique de la ville», «pour accentuer le rayonnement de la ville à l'étranger», «afin que les publics de la ville puissent bénéficier d'une programmation provenant de l'étranger qui autrement ne serait pas présentée». Dans certains cas, on souligne que la non-adhésion à certains choix fera en sorte de priver la collectivité de certaines retombées.

En utilisant les certitudes comme source de justification, on agit encore ici sur les sensibilités des parties prenantes. Cette pratique d'écriture est utilisée par les deux organisations dont la situation est précaire (tableau 2). On peut penser que ces deux organisations ont davantage à convaincre et usent donc de tactiques relevant d'une stratégie du «paraître», cherchant à donner une image positive de l'organisation (Abdallah, 2007). Proportionnellement, le Rendez-vous fait un usage plus fréquent de cette pratique d'écriture référant à la rhétorique de la certitude. On peut penser que le plus grand âge du Rendez-vous comparativement au Festival, lui offre plus de possibilités d'invoquer des justifications misant sur des éléments incontestables associés à son histoire et à son ancrage dans le milieu.

5.2.3 L'ambiguïté comme source de micro-compromis entre différents mondes

Le dernier type de pratique d'écriture relevé est l'emploi de formulations ou de termes ambigus. En fait, le second degré d'analyse met en lumière des justifications qui, selon les points de vue, pourront être associées à un monde commun ou à un autre. «Accroître la participation du public» ou «développer le public» : ces expressions peuvent être interprétées par les personnes qui valorisent davantage le monde marchand dans une optique quantitative, c'est-à-dire qu'on vise ainsi à rejoindre plus de gens, ce qui pourra se traduire par des répercussions positives sur les revenus d'exploitation générés. Pour les personnes qui sont davantage interpellées par les valeurs civiques, elles verront à travers ces expressions des intentions d'initiation, de sensibilisation, de découvertes, donc d'élargissement des publics rejoints dans une perspective de démocratisation des arts. Autre exemple : «différencier l'événement» : dans une perspective marchande cela signifie accroître la valeur, être plus

désirable, selon le monde de l'opinion, on comprend plutôt être réputé, être connu, tandis qu'interprété à partir du monde de l'inspiration, on réfère plutôt à la singularité de l'événement. Ainsi, l'ambiguïté de l'expression permet plusieurs interprétations, plusieurs interlocuteurs peuvent ainsi y trouver leur compte. Ce type de pratique rhétorique tend à mystifier le lecteur et favorise ainsi une solution conventionnelle de type compromis en permettant l'entente sur des références qui sont en apparence partagées.

Notons qu'en plus des nombreuses formulations ambiguës, on retrouve dans les textes argumentatifs plusieurs mots qui peuvent avoir plus d'un sens et qui laissent place à interprétation quant au monde auquel on l'associe : développer, développement, évoluer, qualité, bénéficier, renforcement, progression, affirmation, etc.

Ces rhétoriques d'ambiguïté apparaissent ainsi comme des sources de micro-compromis dans la mesure où elles permettent de concilier la position de différents interlocuteurs. Tout comme pour la rhétorique de la certitude, les plans des deux organisations dont la situation est plus critique, comptent un plus grand nombre d'ambiguïtés (tableau 2). On peut penser que cette pratique d'écriture permet des zones d'incertitude conférant une certaine marge de manœuvre pour les dirigeants de l'organisation (Crozier, 1963).

6. LA FABRICATION DE L'ACCORD ENTRE L'ART ET LE MANAGEMENT

L'analyse des trois plans stratégiques met en lumière les pratiques d'écriture à partir desquelles ces outils de communication veulent convaincre et rallier les principales parties prenantes que sont, dans les cas étudiés, les dirigeants des organisations, les administrateurs ainsi que les partenaires subventionnaires. Comme le précisent Chanal et Tannery (2005 ; 166) : « Il s'agit de déployer une communication adaptée à chacune des parties prenantes, conforme à leurs attentes et à leurs modes de raisonnement, qui présente néanmoins une cohérence globale dans les messages transmis. » Les plans stratégiques apparaissent donc comme des objets conventionnels construits sur des justifications qui chercheront à rallier et, à partir de pratiques diverses, à séduire, persuader et mystifier les différentes parties prenantes.

La fabrication de l'accord entre l'art et le management correspond donc à une polyphonie assurée par des pratiques stratégiques articulant de diverses façons les justifications de

différentes natures. Avec étonnement, et contrairement aux résultats des travaux de Abadallah (2007), nous constatons cependant que l'art apparaît occuper une place grandement limitée dans les justifications étudiées. Comme déjà avancée, la prédominance de la solution conventionnelle de clarification dans le monde industriel pourrait dissimuler une volonté de protection et de survie de l'organisation artistique. Le caractère situationnel, voire artificiel, des justifications invoquées nous laisse penser que les intérêts réels des principaux acteurs à l'origine des plans stratégiques diffèrent des justifications mises de l'avant. C'est là une pratique stratégique circonscrite pour susciter l'intérêt des parties prenantes quant aux choix stratégiques présentés.

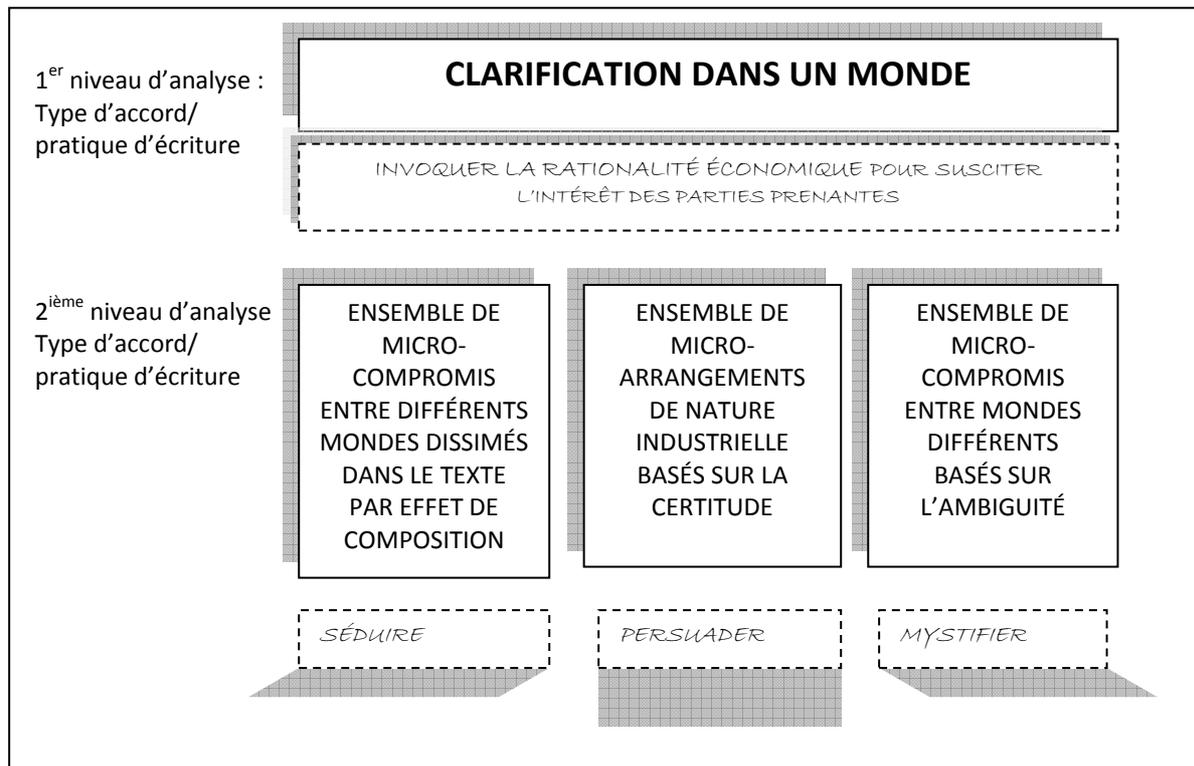
Cette solution conventionnelle dominante est soutenue par trois types de pratiques d'écriture appelant d'autres formes d'accord. Disséminés dans le texte, on retrouve une série de micro-compromis témoignant notamment des relations entre les valeurs artistiques et sociales et les valeurs d'efficacité et de rentabilité. Ces solutions conventionnelles, construites sur différents mondes communs, font contrepoids à la solution conventionnelle dominante afin de convaincre voire de séduire les différentes parties prenantes. En saupoudrant ainsi le texte de clin d'œil aux autres mondes, la pratique d'écriture permet de mettre en évidence des justifications qui les rejoignent.

Les deux autres effets rhétoriques mis en lumière, la certitude et l'ambiguïté, teignent subtilement les phrases des textes argumentatifs analysés, et ce, de façon beaucoup plus évidente dans les plans des deux organisations connaissant une situation précaire. Les pratiques d'écriture des plans des organisations plus vulnérables présenteraient donc des différences notables. Les types de solution conventionnelle qu'offrent ces deux types d'effets rhétoriques — les arrangements locaux et les micro-compromis — en favorisant la persuasion et la mystification des parties prenantes, pourraient donc constituer des tactiques pertinentes pour convaincre les parties prenantes du bien-fondé des choix stratégiques effectués.

La figure 1 qui suit fait état de la manière dont l'accord entre les dimensions de l'art et celle du management a été fabriqué dans les plans que nous avons examinés. Au premier niveau, soit au niveau macro, ces plans sont construits à partir d'une solution conventionnelle de clarification dans le monde industriel. Toutefois, si on analyse les orientations stratégiques selon un deuxième niveau, on se rend compte que sous-jacent à cette solution conventionnelle

dominante, il existe un ensemble d'autres micro-solutions dispersées dans le texte. Ces dernières font référence à d'autres mondes ou émanent d'effets rhétoriques induits par les pratiques d'écriture des plans stratégiques.

Figure 1 – La fabrication de l'accord entre l'art et le management



Dans les plans stratégiques que nous avons examinés, la fabrication de l'accord entre art et management n'est pas structurée de manière duale comme on pourrait s'y attendre (Abadallah, 2007). Elle est plutôt structurée autour de justifications de nature économique associées au management. Toutefois, au-delà de cette solution dominante, les plans contiennent des pratiques d'écriture qui permettent tout de même une pluralité de lecture qui, via la séduction, la persuasion et la mystification, favorise l'adhésion des parties prenantes aux choix stratégiques.

7. CONCLUSIONS ET PISTES DE RECHERCHE

Sur le plan théorique, les résultats que permettent l'analyse effectuée, en plus de confirmer, voire d'enrichir certaines conclusions de recherches récentes (Chanal & Tannery, 2005 ; Abdallah, 2007), identifient des clés importantes de compréhension des pratiques stratégiques

structurant l'élaboration et la communication des choix stratégiques pour les organisations artistiques. Ils permettent de comprendre la façon selon laquelle sont modulés les arguments avancés de façon à rallier certaines parties prenantes et de chercher à en persuader d'autres. Il est ainsi permis d'identifier, au-delà de la rhétorique, les pratiques d'écriture des individus qui sont à l'origine de ces effets rhétoriques. La recherche confirme également que le plan stratégique représente un véritable objet conventionnel dans la mesure où son élaboration cherche à susciter l'adhésion du plus grand nombre donc à fabriquer un accord. Dans le cas de l'organisation artistique, on comprend qu'il est possible de concilier les tensions et d'en arriver à un accord entre l'art et le management. Enfin, en s'intéressant aux pratiques stratégiques, cette recherche contribue à la connaissance dans le domaine en plein développement de la stratégie comme pratique.

D'un point de vue méthodologique, la recherche ajoute au domaine de la recherche en management en systématisant une méthode d'analyse conventionnaliste de textes stratégiques selon la grille des mondes communs. Cette façon de faire permet une analyse approfondie des textes stratégiques et en l'occurrence la mise au jour et la qualification des micro-pratiques de justifications de ceux-ci.

Les contributions de cette recherche sont également remarquables sur le plan managérial. Pour un gestionnaire, savoir que les acteurs face à une même réalité se positionnent dans des systèmes d'équivalence différents enrichit sa compréhension de son environnement et des enjeux stratégiques et politiques qu'il suppose. Les jeux d'acteurs peuvent ainsi plus aisément être articulés autour de différentes tactiques permettant de concilier des positions pouvant paraître idéologiquement irréconciliables. Le gestionnaire a le choix des mots et des formulations lorsqu'il procède à l'élaboration de son plan stratégique. À cet égard, la recherche met bien en évidence la marge de manœuvre dont dispose le gestionnaire pour susciter l'adhésion des parties prenantes aux choix stratégiques retenus. La polyphonie et la dimension équivoque pourront s'avérer des choix judicieux.

Cette démarche exploratoire en s'en tenant qu'à l'analyse de plans stratégiques présente certaines limites, mais ouvre sur des pistes de recherche nombreuses. Entre autres, en obtenant la vision des acteurs du processus de planification stratégique et des autres parties prenantes associées, ce type d'analyse se verrait enrichi par l'identification et la mise en

perspective des raisonnements mobilisés individuellement quant à la diffusion et lecture du plan stratégique.

Mettre au jour les logiques mobilisées en cours d'élaboration des plans ainsi que connaître le niveau d'appropriation des plans et leurs effets sur l'action future de l'organisation peuvent également constituer des pistes de recherche intéressantes. Également, il y aurait lieu de mieux expliquer les pratiques d'écriture mettant en scène des formulations ou des termes soit incontestables, soit ambigus, et ce, à partir du point de vue des personnes qui en sont à l'origine. Il y aurait également lieu de chercher à comprendre comment le contexte et la situation dans lesquels se trouvent les organisations, influencent les pratiques de justification des choix stratégiques. Enfin, il serait essentiel d'enrichir la connaissance sur la place de l'art dans la fabrication des accords et de mieux expliquer la prévalence des justifications relevant du monde industriel alors que la raison d'être de l'organisation est fondée sur la dualité entre l'art et le management.

8. BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, C., «Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique», *Revue française de gestion*, 2007, 174, 61-76
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. & Livian, Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris : Éditions du Seuil, 1996, 244p.
- Balogun, J., Huff, H.A., Johnson, P., «Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing», *Journal of Management Studies*, 40 :1, Janvier 2003, p.197-224
- Becker, H., *Les mondes de l'art*, Paris : Flammarion, 1988, 379p.
- Boltanski, L. & Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard, 1999, 843p.
- Boltanski, L. & Thévenot, L., *De la justification : les économies de la grandeur* Paris : Gallimard, 1991, 485p.
- Chanal, V. & Tannery, F. 2005. «La communication de la stratégie ou l'art de persuader : Le cas du Groupe Lafarge.» *Revue française de gestion*, 159: 165-186
- Chiapello, E., *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*, Paris : Éditions Métailié, 1998, 257p.
- Colbert, F et coll., *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal : Éditions Gaëtan Morin, 2007, 302p.
- Contandriopoulos, A.P., Bélanger, L. & Nguyen, H., *Savoir préparer une recherche*, Montréal, PUM, 1990, 196 p.
- Cooren, F., «Textual agency: how texts do things in organizational settings», *Organization*, 2004, 11(3): 373-394.
- Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil, 1963, 82p.
- Cziarnawska-Joerges, B., *The Three-Dimensional Organization: A Constructivist View*, Sweden: Studentlitteratur, 1993
- De la Ville, V.I. & Mounoud, E., «How can Strategy be a Practice», *Narratives we Organize* by B.Czarniawska & P. Gagliardi, Benjamins, Amsterdam, 2003
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. «Rethinking Leadership in Public Organizations» In *The Oxford Handbook of Public Management*, (Ferlie, Lynn & Pollitt, eds), Oxford: Oxford University Press, 2005: 446-467.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L. «Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames», *Human Relations*, 2007, 60(1): 179-215.
- Detchessaar, M., & Journé, B., «Une approche narrative des outils de gestion», *Revue Française de Gestion*, 2007, 33(174) : 77-92
- Gherardi, S., «Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations», *Organization*, 2000, 7(2) : 211-223
- Golsorkhi, D. (dir), *Fabrique de la stratégie: une perspective multidimensionnelle*, Paris : Vuibert, 2006, 254°p
- Jarzabkowski, P., «Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change», *Journal of Management Studies*, 2003, 40, p.23-56
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D, «Strategizing: The challenges of a practice perspective», *Human Relations*, 2007, vol. 60(1), p.5-27

- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 7th edition, London: Prentice-Hall, 2006
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R., «Micro-strategy and strategizing: Towards an activity-based-view», *Journal of Management Studies*, 2003, 40, p.1-22
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R., *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2007
- Mailhot, C., *Gestion de la recherche: le cas d'un partenariat entreprise-université*, Thèse de doctorat, HEC Montréal, 2004, p.342
- Maitlis, S., et Lawrence, T., «Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing», *Journal of Management Studies*, 2003, vol.40, p.109-139
- Langley, A., «The roles of formal strategic planning», *Long Range Planning*, 1988, 21(3): 40-50.
- Orlikowski, W., «Using Technology and Constituting Structure: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations», *Organizations Science*, 2000, 12: 404-428
- Patton, M.Q., *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002
- Rouleau, L., «Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day», *Journal of Management Studies*, 2005, 42 (7): 1413-43.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F. et Warnier, V., «Le numéro spécial de la RFG-AIMS fait peau neuve», *Revue Française de Gestion*, 2007, 33(174) : 13-14
- Samra-Fredericks, D., «Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction», *Journal of Management Studies*, 2003, 40(1): 141-174
- Stenfors, S., Tanner, L., Syrjanen, M., Seppala, T. & Haapalinna, I., «Executive views concerning decision support tools», *European Journal of Operational Research*, 2007, 181(2): 929-938.
- Townley, B., «The role of competing rationalities in institutional change», *Academy of Management Journal*, 2002, 45, 163-179
- Voss, Z.G., Cable, D.M., Voss, G.B., «Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents : A Study of Nonprofit Professional Theatres"», *Organization Science*, Vol.11, No.3, May-June 2000, pp.330-347
- Whittington, R., «Strategy as practice». *Long Range Planning*, 1996, 29(5): 731-735
- Whittington, R., «Completing the practice turn in strategy research», *Organization Studies*, 2006, 27(5): 613-634.

Annexe A – Les mondes communs

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Par projet
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure. Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Science et technique, efficacité, performance	L'activité, les projets, la prolifération des connexions
État de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel	Flexible, engagé, autonome, impliqué
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail	Besoin de lier
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants...	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients...	Professionnels	Médiateur, coach, expert, chef, innovateur
Répertoire des objets	Esprit, corps...	Préséance, cadeaux...	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens	Technologies, accords, maille, synapses
Formule d'investissement	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès	Adaptabilité, légèreté, tolérance
Rapport de grandeur	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise	Mise en contact, redistribution de l'information
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner	Connecter, communiquer, s'ajuster, faire confiance
Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système	Réseau
Épreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test	La fin d'un projet et le début d'un autre
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct	Insérer, faire participer, éviter, écarter
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure	
État du petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace	Inadaptable, local, immobile, douteux

Source : Amblard et coll., 1996 et Mailhot, 2004

Annexe B – Synthèse des résultats de l'analyse des effets rhétoriques

Effet rhétorique	Solution conventionnelle	But	Tactiques	Exemples (extraits des plans étudiés)	Résultats recherchés
Composition : agencement de justifications associées à des mondes communs de différentes natures	Micro-compromis	Séduire les parties prenantes tout en protégeant la raison d'être artistique de l'organisation	Intégrer les dimensions artistiques et sociales aux justifications économiques	«l'optimisation des revenus d'opération (...) sera recherchée ceci dans le respect de la mission, des principes directeurs, de la politique artistique...»	Minimiser le risque de dénaturation de la mission artistique et sociale de l'organisation
			Miser sur les sensibilités des parties prenantes	«(...) ce sont des véhicules tout indiqués tant pour assurer la promotion des artistes canadiens et de l'événement que pour accentuer le rayonnement de la ville à l'étranger.»	Rallier les parties prenantes en montrant la correspondance des choix stratégiques aux objectifs poursuivis par ces parties.
Certitude : justification qui, du fait qu'elle s'impose à l'esprit, suscite l'adhésion autour principalement du monde commun industriel	Micro-arrangement local	Persuader les parties prenantes en faisant valoir des arguments reconnus ou incontestables	Invoquer les experts ou les figures de grande notoriété	«analyses et consultations confirmant», «correspondant aux standards actuels», «un comité formé d'experts».	Renforcer la valeur des arguments présentés.
			Mettre de l'avant les réalisations réussies	«les taux d'occupation des salles dépassant déjà 90%», «plus de xx% de son public est aujourd'hui constituée d'abonnés».	Accroître la crédibilité de l'organisation auprès des parties prenantes
			Faire valoir les retombées des choix stratégiques pour la collectivité	«afin que les publics de la ville puissent bénéficier d'une programmation provenant de l'étranger qui autrement ne serait pas présentée»	Accroître et diversifier l'intérêt perçu des choix stratégiques
Ambiguïté : justification qui par son caractère ambiguë peut être associé à plus d'un monde commun	Micro-compromis	Mystifier les parties prenantes en usant d'arguments équivoques appelant des interprétations différentes	Employer des formulations ou des termes ambigus	«développer le public», «différencier l'événement», évoluer, qualité, bénéficier, renforcement, progression, affirmation	Susciter l'adhésion autour d'une même idée de parties prenantes aux intérêts divers et conférer une marge de manœuvre à l'organisation.