

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

Pascale Daigle et Linda Rouleau

Vol. 2 No. 4

28 au 31 mai 2008

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

et

**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

XXVIIe Conférence de l'AIMS, 28 au 31 mai 2008, Nice -Sophia Antipolis, France

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

Pascale Daigle et Linda Rouleau

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) la dissémination dans le texte de micro-compromis ; 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. Ces pratiques cherchent à tant séduire, persuader qu'à mystifier les différentes parties prenantes intéressées par les choix stratégiques de l'organisation. Les résultats de l'analyse ne reflètent toutefois pas de façon évidente la dualité entre l'art et le management ; les valeurs associées au management apparaissant dominer les textes argumentatifs proposés.

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

1. INTRODUCTION

Les organisations artistiques se composent d'individus et de groupes aux intérêts divers et aux modes variés de perception et d'évaluation de la production artistique. On parle donc d'organisations évoluant dans des contextes pluralistes (Denis et coll., 2005 ; 2007) caractérisés par des tensions importantes entre la composante majeure et centrale qu'est le projet artistique et les activités nécessaires d'administration et de gestion. 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 la diffusion artistique.

Les résultats de cette démarche 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) la dissémination dans le texte de micro-compromis ; 2) la mise de l'avant de certitudes puisées principalement dans le monde dominant ; 3) l'utilisation de formulations et de termes ambigus permettant des interprétations dans différents mondes.

2. LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET LES PLANS STRATEGIQUES

Les organisations artistiques évoluent dans des environnements organisationnels caractérisés par de multiples objectifs, des lieux de pouvoir diffus et des processus ancrés dans le savoir et la créativité humaine (Denis et coll., 2005 ; 2007). Elles doivent ainsi composer avec de multiples sources de tensions se manifestant principalement dans les dynamiques internes de

l'organisation, mais pouvant également prendre forme à l'extérieur des organisations, à travers des obligations de partenariats ou de financement. Dans le cas des organisations artistiques, Chiapello (1998) a mis au jour les grandes lignes d'affrontement possibles entre la conception de l'art et celle du management. Selon cette auteure, il est tout de même possible d'arriver à des accords entre l'art et le management dans la mesure où l'on réussit à faire front commun autour de certaines valeurs.

Quoique les travaux de Chiapello (1998) 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 que ces études de cas n'expliquent pas vraiment de quelles façons les accords entre art et management se fabriquent au quotidien. En effet, elles 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 et la stratégie, 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 entre l'art et le management, 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; Detchessaar 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

lorsque celle-ci était spécialisée dans les matériaux et les biotechnologies. Il fallait alors trouver des mots et écrire des textes qui permettent d'intégrer des logiques de secteur qui sont différentes, voire opposées.

En ce qui concerne l'appropriation des documents stratégiques, Detchessaar 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 forts 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 des outils ou des plans stratégiques de multiples lectures, 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 en profondeur du plan stratégique de cette organisation 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. Cela a permis dans un premier temps de faciliter l'appropriation du plan et de créer un consensus autour de ce dernier. Toutefois, 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. Cela en étant conscient qu'en même temps que cette stratégie d'écriture permet le consensus et l'action, elle contient aussi à plus long terme les germes de l'inaction.

Dans ce texte, nous tenterons d'approfondir ces 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. 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 ou systèmes d'équivalence partagés 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.
- *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.
- *De l'opinion* : est fondé sur la reconnaissance des autres, voire le renom qu'une action peut procurer à celui qui la réalise.
- *Civique* : est basé sur l'intérêt collectif et l'égalité. Les notions d'équité, de liberté, de solidarité et de démocratie sont valorisées.
- *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.
- *Industriel* : valorise la productivité et la compétence. La science et la technique comme fondements de l'efficacité sont centraux à ce monde.
- *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).

Dans les organisations artistiques, les accords entre l'art et le management devraient surtout mettre en évidence le monde de l'inspiration et le monde industriel. Il est toutefois possible de retrouver les autres logiques de justification dans l'écriture d'un plan stratégique d'une organisation artistique, nous en tiendrons aussi compte (l'annexe 1 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, ces mondes ainsi définis 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, tel le directeur général, le directeur artistique, les membres du conseil d'administration. Ceux-ci, bien qu'ils appartiennent 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 dans les organisations artistiques ont montré que ces plans avaient tendance à être structurés de manière duale, soit à faire en sorte que les valeurs artistiques et les valeurs managériales s'y retrouvent en ayant une importance à peu près égale pour permettre l'action. Autrement dit, les chercheurs qui s'intéressent à cette question suggèrent que les plans stratégiques doivent être de l'ordre du compromis. 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. Ni Chanal et Tannery (2005), ni Abdallah (2007) ne semblent avoir réalisé des analyses textuelles fines permettant de faire état de ces dispositifs d'écriture. 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 ETUDIES

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. Deux d'entre elles produisent un événement artistique disciplinaire d'envergure internationale : l'un dans le domaine des arts de la scène — le Rendez-vous —, l'autre dans un domaine artistique en émergence — le Festival. Le troisième cas, le Centre de diffusion, est pour sa part un diffuseur pluridisciplinaire présentant des productions tout au long de la saison régulière. 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 poursuivent davantage des intérêts marchands 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, 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. La démarche de planification ne vise toutefois pas dans ces deux cas qu'à accroître le financement ; le plan stratégique vise à baliser et orienter les actions des trois organisations étudiées sur un horizon de cinq ans.

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, et ce, à quelques reprises durant le processus d'élaboration. Bien que certains proviennent du milieu artistique, les administrateurs de ces trois organisations sont en grande partie 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 fait partie des

préoccupations des administrateurs siégeant au conseil d'administration de ces trois organisations.

Les trois plans stratégiques sont structurés de façon similaire : rappel du contexte et des objectifs poursuivis à travers la planification stratégique, présentation de l'énoncé de mission, suivie des orientations stratégiques retenues et du plan de mise en œuvre en découlant.

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, le choix des orientations stratégiques 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 faire le plus de controverse lorsque le plan sera communiqué aux membres de l'organisation artistique et de plus largement à son environnement. Le nombre d'orientations stratégiques est variable d'un plan à l'autre. Dans les cas qui nous intéressent, 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 1 — 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, bien que 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. Le monde dominant pouvait pour certaines phrases 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 épreuves est révélatrice des logiques qui teintent l'ensemble du texte argumentatif. Comme le présente le tableau qui suit, la majorité des épreuves, soit neuf des seize orientations, 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 mises de l'avant correspondent à la nature des épreuves. En fait, 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 et 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. 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 celles de l'ordre civique, domestique et par projets. Enfin, les justifications relevant de l'inspiration demeurent rarement mises de l'avant.

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

«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, bien qu'elle précise la nature professionnelle des activités de chacune — diffuseur, gestionnaire, festival, événement — met principalement de l'avant leur rôle artistique et social.

Qu'est-ce qui expliquent 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 peuvent entretenir 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 également ajouter 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 thèse 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 laissant voir 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) les micro-compromis entre mondes différents, 2) la certitude ou l'emploi d'arguments d'autorité favorisant les micro-arrangements et 3) l'ambiguïté ou l'utilisation de notions floues favorisant l'établissement de micro-compromis (tableau 2).

Tableau 2 – Résultats de l'analyse des effets rhétoriques retracés dans les plans étudiés

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

5.2.1 Un ensemble de micro-compromis

En décortiquant les 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 dénote 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 non 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 micro-compromis met également en évidence une tactique 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.» À l'égard des publics, tous les plans spécifient les types de clientèles que l'on cherchera à rejoindre : les professionnels, les amateurs, les non-initiés, les touristes. Alors que le terme public prévaut dans le monde des arts, 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 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 et en cherchant à protéger leur raison d'être artistique.

5.2.2 La rhétorique de la certitude comme micro-arrangement

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. 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 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 : «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 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 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

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, bénéficiaire, 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. CONCLUSIONS

6.1 LA FABRICATION DE L'ACCORD ENTRE L'ART ET LE MANAGEMENT

L'analyse de ces 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.

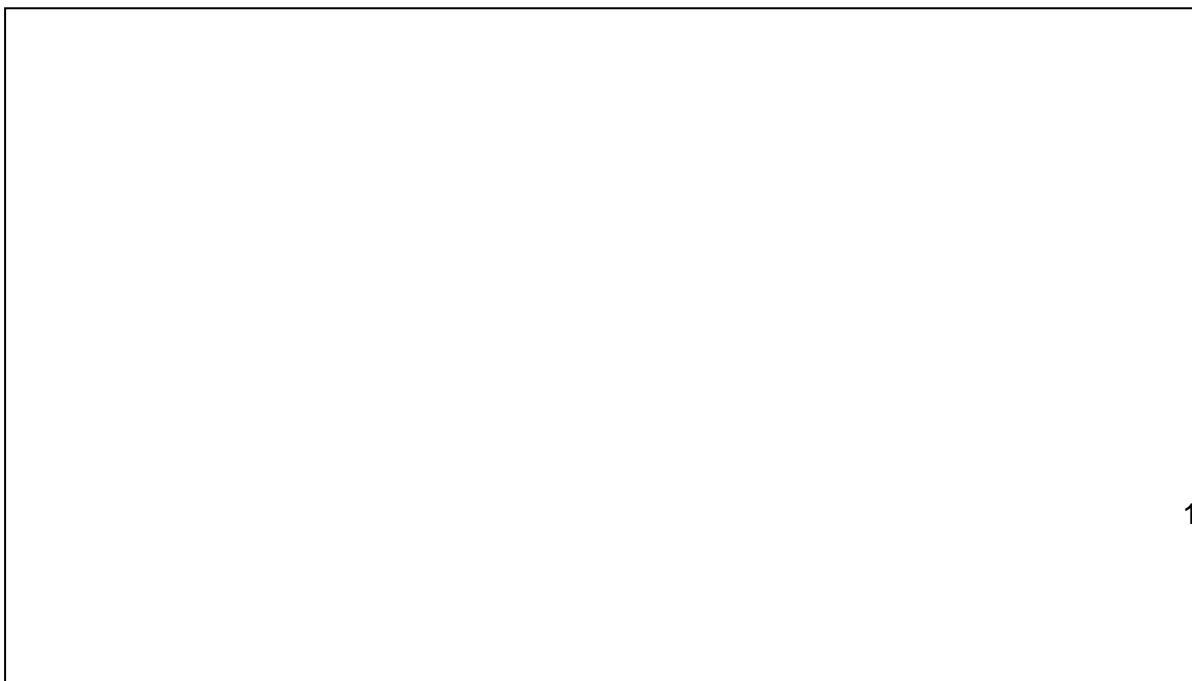
Cette solution conventionnelle dominante est soutenue par trois types de pratiques d'écriture appelant d'autres formes d'accord. Disséminés dans le texte, on retrouve une série de micro-compromis témoignant notamment des relations entre les valeurs artistiques et sociales et les valeurs d'efficacité de rentabilité. Ces solutions conventionnelles, construites sur différents

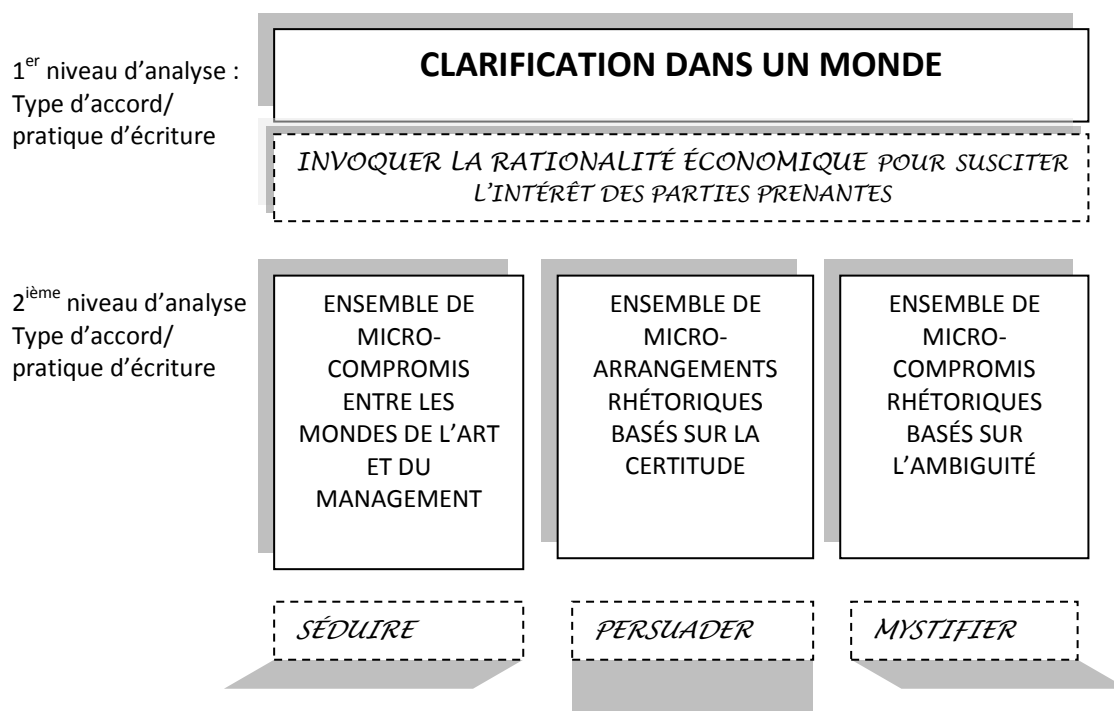
mondes communs, font contrepoids à la solution conventionnelle dominante afin de convaincre voire de séduire les différentes parties prenantes. En saupoudrant ainsi le texte de clins d'œil aux autres mondes, la pratique d'écriture permet de mettre en évidence des justifications qui les rejoignent.

Les deux autres effets rhétoriques mis en lumière, la certitude et l'ambiguïté, teintent 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 fait état de la manière dont l'accord entre l'art et le 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 disséminées dans le texte. Ces dernières font référence à d'autres mondes ou émanent d'effets rhétoriques induites 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.

6.2 CONTRIBUTIONS ET PISTES DE RECHERCHE

La recherche effectuée précise et articule une méthode d'analyse encore peu courante dans la recherche en management ; l'analyse conventionnaliste de textes stratégiques selon la grille des mondes communs. Les résultats que permettent cette analyse, 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 sorte de rallier certaines parties prenantes et de chercher à en persuader d'autres. Il

est ainsi permis de comprendre, au-delà de la rhétorique, les pratiques d'écriture des individus qui sont à l'origine de ces effets rhétoriques.

Cette recherche 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.

7. 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., Johson, P., «Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing», *Journal of Management Studies*, 40 :1, Janvier 2003, p.197-224
- 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
- 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 1 – Les mondes communs

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel	Par projets
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