



Conceptualisation des facteurs d'une adhésion forte et durable des parties prenantes internes et externes dans un projet d'infrastructure culturelle

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Julie Gauthier**

Décembre 2021

Composition du jury :

Louis Babineau, président du jury, professeur UQAR - Campus de Rimouski

Pierre Cadieux, directeur de recherche, professeur UQAR – Campus de Rimouski

Martin Cloutier, codirecteur de recherche, professeur, ESG UQAM

Sébastien Arcand, professeur, HEC Montréal

Dépôt initial le 9 septembre 2021

Dépôt final le 20 décembre 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son autrice, qui a signé le formulaire « Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse ». En signant ce formulaire, l'autrice concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'autrice autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'autrice à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'autrice conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma complète reconnaissance à mon directeur de mémoire M. Pierre Cadieux, professeur au département des sciences de la gestion de l'UQAR et à mon co-directeur M. Martin Cloutier, professeur au département d'analytique, opérations et technologies de l'information à l'ESG UQAM. Merci de m'avoir orienté, encadré, conseillé et surtout de m'avoir permis de me rendre au bout de ce long cheminement. Je n'y serais pas arrivée sans votre patience et vos encouragements.

J'adresse également mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants, et toutes les personnes qui ont contribué au succès du présent mémoire que ce soit par leurs bons mots, leurs écrits, leurs critiques constructives ou toutes autres interventions qui m'ont guidé dans mes réflexions. Un merci spécial à toutes les personnes ayant fait partie de mon terrain d'étude, il s'agissait d'un investissement de temps conséquents qui témoigne d'une implication importante envers la cause du Paradis.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance envers les amis et collègues qui m'ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de cette entreprise. Un merci spécial à Baptiste Grison, pour son soutien indéfectible, sa rigueur et ses bons conseils, à Sébastien Gagné pour m'avoir encouragé dans ce projet de reprendre des études en gestion de projet et à ma fille Mathilde qui croit maintenant que « l'école ne finit jamais ».

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et une immense gratitude.

RÉSUMÉ

La majorité des grands projets d'infrastructures apportent leurs lots de défis. Le gestionnaire de ce type de projet peut se buter à plusieurs écueils, et ce, à toutes les étapes, du démarrage en passant par les phases de planification, de réalisation et de clôture. Une bonne préparation à l'étape de la planification permet sans doute de gagner du temps aux phases subséquentes.

Outre les retards du chantier, les délais de financement ou les imprévus de construction, une mauvaise gestion des parties prenantes peut faire échouer tout un projet. La réalisation d'un bâtiment à vocation culturelle ne fait pas exception et certaines caractéristiques spécifiques à ce domaine doivent être prises en compte. Ce type de projet implique de nombreuses parties prenantes souvent hétérogènes et poursuivant des objectifs qui leur sont propres. Le projet de relocalisation des infrastructures de la Coopérative de solidarité Paradis (projet d'infrastructure du Paradis), un organisme à but non lucratif (OBNL) œuvrant dans le domaine des arts, situé dans la ville de Rimouski, au Québec et ayant pour mission d'offrir des lieux de diffusion à un ensemble d'organismes culturels ainsi qu'à des artistes ou artisans, en est un très bel exemple et constitue le terrain de recherche de ce mémoire.

Cette recherche a pour objectif d'apporter une contribution dans le domaine de la gestion de projets culturels, afin d'optimiser les actions à poser pour amener les gens, non seulement à adhérer au projet, mais également à s'y impliquer sur une longue durée. Pour l'aspect méthodologique, celle de la cartographie des concepts en groupe (CCG) a été utilisée pour identifier ce qui agit sur le niveau d'intérêt des participants, face à un projet de ce type. Pour ce faire, suivant cette démarche méthodologie qui allie les approches quantitatives et qualitatives, ce sont plus d'une centaine de personnes qui ont contribué à la cueillette de données et qui constituent le terreau de recherche. Ce mémoire repose également sur la matrice pouvoir/intérêt et le diagramme typologique des parties prenantes, présentées entre autres dans le Guide du corpus des connaissances en management de projet : PMBOK, pour identifier les différents facteurs devant être pris en compte pour susciter, chez les parties prenantes internes et externes d'un projet d'infrastructure culturelle, une adhésion forte et durable.

Mots clés : Pratique de gestion, parties prenantes, infrastructure, culture, gestion de projets.

ABSTRACT

Most major infrastructure projects bring their own set of challenges. The manager of this type of project can come up against several pitfalls at all stages, from start-up through the planning, implementation and closing phases. Good preparation at the planning stage undoubtedly saves time in the subsequent stages.

In addition to site delays, funding delays or construction contingencies, poor stakeholder management can cause an entire project to fail. The realization of a building with a cultural vocation is no exception and certain characteristics specific to this area must be taken into account. This type of project involves a multitude of stakeholders who are often heterogeneous and have dichotomous aims. The project of the Coopérative de solidarité Paradis, a non-profit organization (NPO) working in the arts, located in the city of Rimouski, Quebec and whose mission is to provide venues for a group of cultural organizations as well as to artists or craftsmen, is a very good example and constitutes the research ground of this thesis.

This research aims to make a contribution in the field of cultural project management, in order to optimize the actions to be taken to get people, not only to join the project, but also to get involved over a long period of time. For the methodological aspect, that of the concept mapping was used to identify what acts on the level of interest of people, facing a project of this type. To do this, using this methodology which combines quantitative and qualitative aspects, more than a hundred people have contributed to the data collection and who constitutes the research breeding ground. This thesis is also based on the power / interest matrix and the typological diagram of the stakeholders, presented among others in the Guide to the body of knowledge in project management: PMBOK (2013), to identify the different factors that must be taken into account. to ensure, among the internal and external stakeholders of a cultural infrastructure project, a strong and lasting adhesion

Keywords: management practice, stakeholders, infrastructure, arts, project management.

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

| | |
|---|-------------|
| REMERCIEMENTS | vii |
| RÉSUMÉ | ix |
| ABSTRACT | xi |
| TABLE DES MATIÈRES | xiii |
| LISTE DES TABLEAUX | xvii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE | 4 |
| 1.1 Les singularités du milieu culturel | 5 |
| 1.1.1 La notion de produit culturel..... | 8 |
| 1.1.2 Les caractéristiques d'un produit traditionnel et d'un produit culturel | 9 |
| 1.1.3 La gestion stratégique dans une organisation culturelle..... | 10 |
| 1.1.4 Les modèles d'administration dans le milieu culturel | 12 |
| 1.1.5 Le financement d'un organisme culturel..... | 15 |
| 1.1.6 Le marketing d'un organisme culturel | 17 |
| 1.1.7 Le marché et les variables en matière de macroenvironnement | 20 |
| 1.2 Particularité du milieu coopératif | 22 |
| 1.2.1 La gestion de projet d'infrastructure en contexte coopératif..... | 26 |
| 1.3 Définition et typologie des parties prenantes | 30 |
| 1.3.1 Définition des parties prenantes du point de vue de la gestion de projet..... | 30 |
| 1.3.2 Les parties prenantes internes | 35 |
| 1.3.3 Les parties prenantes externes..... | 36 |
| 1.3.4 La nécessité d'une théorie des parties prenantes..... | 36 |
| 1.3.5 Identification des parties prenantes et outils de gestion | 38 |
| 1.3.6 Le plan de gestion des parties prenantes | 43 |
| 1.3.7 La matrice pouvoir / intérêt..... | 44 |
| 1.3.8 Les stratégies de gestion..... | 48 |
| 1.3.9 Conclusion de la revue de littérature..... | 51 |
| CHAPITRE II CONTEXTE ET MODÈLE CONCEPTUEL | 52 |

| | |
|--|------------|
| 2.1 Objectif et contexte de la recherche | 52 |
| 2.1.1 L'étude des besoins et impacts du projet..... | 53 |
| 2.1.2 Les résultats attendus par la réalisation du projet..... | 54 |
| 2.1.3 Les enjeux en matière d'adhésion des parties prenantes | 56 |
| 2.2 Les objectifs de la recherche | 57 |
| 2.3 Les questions de recherche | 59 |
| 2.4 Hypothèses de travail | 60 |
| 2.5 Modèle conceptuel | 61 |
| 2.6 Stratégies de gestion des parties prenantes | 63 |
| 2.7 Conclusion du contexte et modèle conceptuel | 64 |
| CHAPITRE III | 65 |
| CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE | 65 |
| 3.1 Étapes de la recherche | 66 |
| 3.1.1 Étape 1 : La phrase d'accent (ou de focus)..... | 66 |
| 3.1.2 Étape 2 : Préparation du projet de recherche | 68 |
| 3.1.3 Étape 3 : génération des idées | 70 |
| 3.1.4 Étape 4 : Organisation et priorisation des idées par les participants..... | 71 |
| 3.1.5 Étape 5 : Production des cartes de concepts préliminaires | 74 |
| 3.1.6 Étape 6 : Détermination des cartes de concepts avec les participants | 76 |
| 3.1.7 Étape 7 : Interprétation des cartes de concepts..... | 78 |
| 3.1.8 Étape 8 : Présentation des résultats et préparation d'un plan d'action | 79 |
| 3.2 Conclusion du cadre méthodologique de la recherche | 82 |
| CHAPITRE IV RÉSULTATS DE LA RECHERCHE | 83 |
| 4.1 Analyse de la carte de concept | 84 |
| 4.2 La carte de points | 85 |
| 4.2.1 Groupement des points de la carte | 86 |
| 4.2.2 Le contenu des groupements | 88 |
| 4.3 Analyse du positionnement des groupements | 91 |
| 4.4 Analyse des cartes de construits latents | 92 |
| 4.5 Analyse des résultats | 95 |
| 4.5.1 Analyse des perceptions : échelles d'importance et de faisabilité..... | 96 |
| 4.5.2 Ancrage et chevauchement..... | 99 |
| 4.5.3 Mesure et analyse des perceptions sur l'importance et la faisabilité des parties prenantes internes et externes..... | 101 |
| 4.5.4 Les parties prenantes internes au sujet de l'importance versus la faisabilité relative | 102 |
| 4.5.5 Les parties prenantes externes au sujet de l'importance versus la faisabilité relative | 106 |
| 4.5.6 Analyse comparative entre parties prenantes internes et externes selon les échelles d'importances et de faisabilité..... | 108 |
| 4.6 Conclusion des résultats | 113 |

| | |
|---|------------|
| CHAPITRE V DISCUSSION | 114 |
| 5.1 Retour sur le contexte | 114 |
| 5.2 La mise à l'épreuve du modèle conceptuel | 115 |
| 5.3 Stratégies de gestion des parties prenantes | 120 |
| 5.4 Les contributions de la recherche | 122 |
| 5.5 Recommandations | 126 |
| 5.6 Limites de l'étude..... | 127 |
| 5.7 Pistes de recherches futures..... | 128 |
| CONCLUSION | 131 |
| ANNEXES | 134 |
| ANNEXE A | 135 |
| ANNEXE C | 138 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 148 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| Figure 1 : Le modèle marketing traditionnel..... | 17 |
| Figure 2 : Le modèle marketing des arts et de la culture..... | 18 |
| Figure 3 : Les interactions entre la valeur de l'offre culturelle et le degré d'engagement de la communauté..... | 28 |
| Figure 4 : L'organisation et ses parties prenantes primaires. | 31 |
| Figure 5 : Schéma traditionnel de la matrice pouvoir/intérêt..... | 41 |
| Figure 6 : Registre des parties prenantes..... | 44 |
| Figure 7 : Schéma adapté aux organismes culturels et artistiques de la matrice pouvoir / intérêt..... | 46 |
| Figure 8 : Les parties prenantes du Paradis..... | 59 |
| Figure 9 : Étapes de la méthode de la CCG..... | 63 |
| Figure 10 : Processus d'analyse..... | 73 |
| Figure 11 : Carte de points..... | 82 |
| Figure 12 : Carte de groupements (sans noms pour les groupements) | 83 |
| Figure 13 : Carte des concepts avec noms attribués aux groupements..... | 85 |
| Figure 14 : Carte des construits latents..... | 90 |
| Figure 15 : Schéma des correspondances..... | 95 |
| Figure 16 : Zones d'actions globales..... | 96 |
| Figure 17 : Analyse des parties prenantes internes : importance vs faisabilité relative..... | 99 |
| Figure 18 : Analyse des parties prenantes externes : importance vs faisabilité relative..... | 102 |
| Figure 19 : Analyse de l'importance relative : parties prenantes internes vs externes..... | 106 |
| Figure 20 : Analyse de la faisabilité relative : parties prenantes internes versus externes..... | 107 |
| Figure 21 : les parties prenantes du Paradis..... | 111 |
| Figure 22 : les parties prenantes du Paradis..... | 112 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Recension des clientèles du ministère de la Culture et des Communications et des sociétés d'État qui financent la culture..... | 6 |
| Tableau 2 : Le Management des entreprises artistiques et culturelles..... | 12 |
| Tableau 3 : Les notions de gouvernance dans un organisme culturel..... | 13 |
| Tableau 4 : Les différents types de coopératives..... | 22 |
| Tableau 5 : Classification des différents types de parties prenantes..... | 33 |
| Tableau 6 : Les stratégies de gestion des parties prenantes..... | 48 |
| Tableau 7 : Répartition des participants lors des groupes de discussion..... | 65 |
| Tableau 8 : Les échelles d'importance et de faisabilité utilisées..... | 71 |
| Tableau 9 : Résumé et échancier de la méthode de cartographie de concepts..... | 76 |
| Tableau 10 : Synthèse des groupements..... | 92 |

INTRODUCTION

Le secteur culturel est façonné par les politiques publiques, avec ce que cela implique de complexité. Les acteurs du secteur culturel ont développé une véritable expertise pour traiter avec les multiples partenaires qui y sont associés. Au quotidien, un organisme culturel doit prendre en compte trois paliers de gouvernement (fédéral, provincial, municipal), de nombreuses sources de financement privé, la coexistence des ministères et de leurs sociétés d'État comme les Conseils des arts, la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) au provincial ou Téléfilm Canada au fédéral, en plus des partenaires des autres secteurs d'activité qui collaborent avec la culture (éducation, santé, innovation, affaires, etc.).

Les organismes artistiques font donc face à un écosystème extrêmement complexe comprenant des acteurs de différents secteurs ayant des attentes différentes et parfois même, pouvant être contradictoires. Les ministères de l'Économie, de l'Éducation, du Tourisme, et même ceux de la Justice, du Transport ou de la Santé s'intéressent aux impacts de la culture. Le nombre d'instances et de structures qui se dotent de budgets et de capacités d'initiatives culturelles augmente chaque année, ajoutant à la complexité du secteur (Brault, 2009).

Les organismes doivent déjà traiter avec un nombre impressionnant de parties prenantes pour assurer le financement de leur mission, et quand il s'agit d'un projet d'infrastructure de plusieurs millions de dollars ce nombre est soudainement décuplé. Aux partenaires financiers naturels, s'ajoutent les commanditaires, les donateurs, les médias, les politiciens, ou encore la population qui peut voir d'un œil négatif l'implantation d'un complexe culturel dans la ville.

Certains auteurs ont développé des modèles de gestion des parties prenantes internes (Clarkson, 1995 ; Carroll et Nāsi, 1997). En 2013, le PMBOK a fait de la

gestion des parties prenantes un domaine de connaissance à part entière en mettant l'accent sur les questions liées aux relations et aux communications avec celles-ci.

Ce mémoire repose sur une démarche méthodologique de cartographie des concepts en groupe (CCG) (Kane et Rosas, 2018) qui allie des méthodes mixtes, soit quantitatives et qualitatives, pour mettre en lumière les facteurs clés d'une adhésion forte et durable des parties prenantes, et ce, selon le milieu dont elles sont issues. Le cas de la coopérative Le Paradis a été ici le terrain d'étude puisqu'elle porte un projet d'infrastructure qui s'échelonne déjà depuis de nombreuses années et parce qu'elle regroupe dès lors en son sein, de par sa nature coopérative, un éventail hétérogène de parties prenantes provenant de différents secteurs artistiques (théâtre, arts visuels, cinéma, etc.).

Les objectifs de cette étude sont multiples. Il s'agit d'apporter une contribution à la connaissance actuelle en matière de gestion des parties prenantes en s'appuyant sur la matrice pouvoir/intérêt du PMBOK et le diagramme typologique des parties prenantes, mais également sur la version adaptée au milieu culturel par Poisson-De Haro et Menot (2012) dans l'ouvrage : *La gestion stratégique des organisations artistiques*. En d'autres termes, l'étude permet de déterminer le niveau d'intérêt qu'un organisme culturel doit apporter aux différentes parties prenantes de son projet, en relation avec le niveau de pouvoir de chacun, mais également la façon de manifester cet intérêt pour susciter l'adhésion de chaque groupe de parties prenantes.

L'étude permet également de visualiser à quel point les représentations et les perceptions qu'entretiennent les parties prenantes internes et externes sont liées à une adhésion forte et durable à un projet et pourquoi elles se manifestent. Les questions de recherche suivantes sont soulevées : Comment le mode coopératif influence-t-il la gestion des parties prenantes ? Comment les représentations des différentes dimensions par les parties prenantes internes et externes à un projet d'infrastructure culturelle en mode coopératif sont-elles organisées et interreliées ?

Pour tenter de répondre à ces questions et d'atteindre les objectifs de recherche, le mémoire est présenté de la manière suivante : le chapitre 1 est consacré à la revue de la littérature. Celle-ci permet de visualiser l'évolution du concept de parties prenantes et de l'inscrire dans le milieu particulier de la culture. Le chapitre 2 s'attaque à la mise en contexte et au cadre conceptuel, donc à définir plus précisément les outils d'analyse, à poser les questions de recherche ainsi qu'à définir les objectifs. Le chapitre 3 porte sur la démarche méthodologique de recherche, donc sur la définition de la méthode de CCG, et qui est suivie au chapitre 4 des résultats de la recherche. Le chapitre 5 est consacré à l'interprétation des résultats en réponse aux questions de recherche, une discussion des résultats est présentée au chapitre 6, suivi d'une conclusion.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Afin de cerner et de comprendre l'importance de mettre en place une stratégie pour maintenir une adhésion forte et durable des parties prenantes dans un projet d'infrastructure en milieu culturel, il s'avère incontournable de faire la revue des notions théoriques. D'entrée de jeu, il importe de définir ce qui distingue le milieu culturel d'autres milieux, et ce, en consacrant une partie de la revue de la littérature au modèle des coopératives afin de mieux circonscrire les enjeux du projet de relocalisation des infrastructures de la Coopérative de solidarité Paradis (dorénavant identifié comme le « projet d'infrastructure Paradis » dans le mémoire). Concrètement, les singularités du milieu culturel seront présentées à travers les notions de produit culturel (traditionnel versus culturel), par la gestion stratégique de ce type d'organisation, par les modèles d'administration dans ce milieu, par le financement, le marketing et le macroenvironnement propre au secteur culturel. Les particularités du milieu coopératif seront mises en évidence selon les notions retrouvées en gestion des projets d'infrastructure en contexte coopératif. La suite, à la section 1.3 *Définition et typologie des parties prenantes*, s'articule autour de la typologie des parties prenantes en gestion de projet selon les auteurs. On y aborde plus particulièrement, dans le secteur culturel, la différence entre les parties prenantes internes et externes, la nécessité d'une théorie des parties prenantes, leur identification et les outils de gestion pour y parvenir, ainsi que le plan de gestion de ces parties prenantes. Finalement, la revue de littérature s'intéresse aux différentes adaptations de la matrice pouvoir/intérêts et du diagramme typologique des parties prenantes.

1.1 Les singularités du milieu culturel

Le milieu culturel et les organismes artistiques se distinguent à plusieurs niveaux d'autres secteurs d'activité. La notion même de culture peut être interprétée de différentes manières, que l'on s'adresse à des artistes, à des politiciens ou à un citoyen par exemple. Une vision très large de la culture est proposée par L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) pour qui « l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et englobent, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances ». Les frontières du mot culture sont cependant extensibles et englobent par exemple la notion de diversité culturelle. En ce qui a trait aux organismes qualifiés de « culturels », il faut plutôt se référer à la vision qu'en ont les grands partenaires financiers du milieu des arts et de la culture que sont le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), le Conseil des arts du Canada (CAC), le ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC), Patrimoine canadien et la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

En effet, c'est la politique culturelle de 1992 de la ministre des Affaires culturelles de l'époque, madame Liza Frulla, qui a fait apparaître plusieurs sociétés d'État comme le Conseil des arts et des lettres du Québec et la SODEC en plus de changer la dénomination de l'ancien ministère des Affaires culturelles pour le ministère de la Culture. Tandis qu'auparavant le financement de la culture au Québec était majoritairement administré par les ministères, cette réforme cédait à des tiers la prérogative d'attribuer des subventions à la fois aux artistes et aux artisans, mais également aux organismes culturels. À des fins de clarté, il est

intéressant de passer en revue ce que chacun des partenaires publics (CALQ, CAC, MCC, Patrimoine canadien et SODEC,) reconnaît comme un organisme culturel qu'elle peut soutenir, d'une manière synthétisée dans le tableau 1.1.

Tableau 1 : *Recension des clientèles du ministère de la Culture et des Communications et des sociétés d'État qui financent la culture.*

(Source : site web de chacune des organisations, consultées en décembre 2020).

| Ministère et sociétés d'État | Clientèles |
|---|---|
| Ministère de la Culture et des Communications | Les radios autochtones, les centres régionaux de services aux bibliothèques publiques, les institutions muséales, les organismes de formation en art, les organismes de regroupement, les organismes nationaux de loisir culturel, les médias communautaires. |
| Conseil des arts et des lettres du Canada | Arts visuels, arts médiatiques, danse, musique, théâtre, écriture et publication. |
| Conseil des arts et des lettres du Québec | Arts du cirque, arts multidisciplinaires, arts numériques, arts visuels, chanson, cinéma vidéo, danse, littérature et conte, métiers d'arts, musique, pluridisciplinaire, recherche architecturale, théâtre. |
| Société de développement économique des entreprises culturelles | Cinéma et production télévisuelle, livre et édition, métiers d'art et marché de l'art, musique et variété et patrimoine immobilier. |

Aux fins de la présente étude, la définition de la culture faite par Simon Brault (2009) a été retenue, puisqu'elle correspond davantage à ce qui est observé sur le terrain au sujet des d'organisations culturelles. En effet, il englobe trois réalités dans la notion de culture. En premier lieu, les arts et lettres (arts de la scène, littérature, arts visuels, arts médiatiques, etc.). En deuxième lieu, les industries culturelles (cinéma, édition, radio, télévision, design, etc.) et finalement, le patrimoine (le bâti, les paysages, les traditions orales, les sites commémoratifs, etc.)

Toutefois, les frontières de ce qui est ou non de la culture demeurent perméables et en continuelle mutation. Plusieurs nouveaux modes de création émergent surtout dans les secteurs liés aux technologies et au numérique. Aussi, si par le passé il était aisé de classer les créateurs par champs disciplinaires, il est aujourd'hui beaucoup plus fréquent de voir émerger la multidisciplinarité, la

transdisciplinarité ou l'interdisciplinarité des pratiques artistiques, ce qui complexifie le classement par type de clientèle (les partenaires financiers de la culture comme les sociétés d'État parlent de clientèle quand ils font référence aux artistes et organismes d'une discipline en particulier, qu'ils financent par exemple : les artisans en métiers d'arts sont une clientèle du ministère de la Culture et des Communications tandis que les cinéastes sont une clientèle de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). Il existe toutefois des éléments fondamentaux : dans tous les cas de figure, l'artiste (ou le collectif d'artistes) y joue un rôle central. Tout produit culturel s'appuie sur cette main-d'œuvre très spécialisée. Sans l'artiste, il ne pourrait pas y avoir d'entreprises culturelles (Brault, 2009).

En résumé, l'une des spécificités de l'organisation culturelle est que l'artiste y occupe généralement une place centrale. De plus, selon Colbert (2014) sa mission s'articule autour d'un acte de création artistique. Selon la mission de l'organisation culturelle, elle se chargera de concevoir, produire, reproduire, diffuser ou conserver le produit. L'organisation peut se charger d'une seule ou de plusieurs de ces fonctions. Par exemple, les compagnies de théâtre conçoivent et produisent les œuvres théâtrales. Ensuite, un diffuseur (spécialisé, pluridisciplinaire ou un festival) se chargera de la diffusion. Tout est dans la définition du mandat de l'organisation culturelle.

1.1.1 La notion de produit culturel

Le produit culturel présente des spécificités intrinsèques par rapport aux autres types de produits, et ce tant sur le plan de l'offre que sur celui de la demande (Colbert, 2014 ; Evrard et Colbert, 2000). Certains chercheurs n'y relèvent pas de différences marquées et cette différenciation entre œuvre et produit peut, selon

Assassi (2003), dans la plupart des cas, se comparer aux produits de large consommation, voire même aux produits industriels.

Colbert (2014) voit également de fortes similitudes entre produit traditionnel et produit culturel en définissant la notion de produit de la manière suivante : un produit est un ensemble de bénéfices perçus par le consommateur. Cette définition générique s'applique à l'ensemble des produits, y compris ceux de nature culturelle. Toujours selon Colbert (2014), dans le marché, le consommateur n'achète pas les composantes techniques d'un produit, mais la perspective d'un ou des bénéfices qu'il pourra en tirer. Il donne l'exemple du livre : le consommateur n'achète pas un ensemble de feuilles reliées (la dimension physique de l'objet), mais plutôt la perspective d'une éventuelle stimulation intellectuelle. C'est la même chose pour l'achat d'un billet d'entrée dans un musée. Le client n'achète pas un billet de papier, mais une expérience, la perspective d'une découverte intéressante et stimulante.

1.1.2 Les caractéristiques d'un produit traditionnel et d'un produit culturel

Toujours selon Colbert (2014), la plupart des produits comportent essentiellement trois composantes : le produit central (l'objet lui-même), les services connexes qui lui sont associés, et finalement la valeur que le consommateur lui accorde. Pour le cas de l'achat d'un vélo par exemple, le premier client peut l'acheter pour se rendre d'un point A à un point B (produit central). Pour un autre, le choix du vélo se fera sur un ensemble de services associés comme le service après-vente, les garanties et le service d'entretien (services connexes). Un autre y verra la réalisation d'un rêve, comme l'achat d'un vélo haut de gamme et le prestige qui lui est associé (valeur affective). Ces trois composantes demandent des approches marketing précises puisque chaque client potentiel ne sera pas sensible aux mêmes

arguments. Si la plupart des produits comportent trois composantes, le produit culturel en comprend quatre : le produit artistique, les services connexes, l'expérience de consommation, auxquels il faut ajouter les produits dérivés.

Lors d'une visite dans une galerie d'art, un client peut ainsi acquérir une œuvre pour simplement embellir l'un des murs de son domicile (un produit artistique). Une salle de spectacle dont le foyer est occupé par un restaurant servant de très bons vins propose un service connexe. Certains clients pourront aussi acheter une affiche ou une carte postale à la sortie d'une exposition, alors que d'autres repartiront avec un chandail à l'effigie du groupe de musique dont ils viennent de voir la prestation (produits dérivés). Finalement, un autre client ira davantage chercher une expérience, comme celle d'un concert qui aurait lieu dans une chapelle au cachet historique (expérience de consommation). Cette particularité (quatre composantes au lieu de trois) est donc à prendre en compte dans une analyse marketing et distingue le produit culturel des autres produits.

1.1.3 La gestion stratégique dans une organisation culturelle

La gestion culturelle n'est que depuis très récemment enseignée dans les écoles supérieures : c'est en effet seulement vers le milieu des années 1970 que le nombre de programmes de formation en gestion des arts s'est renforcé. À cette époque il n'y avait qu'une trentaine de programmes disponibles à l'échelle mondiale, puis une centaine en 1990 ; on en compte aujourd'hui plus de 500 (Colbert, 2014). Cette évolution nous rappelle que la gestion culturelle est une pratique spécialisée en plein essor, bien que relativement récente en sciences de la gestion.

L'un des éléments qui différentient la gestion en milieu culturel est qu'à l'intérieur de l'organisation se côtoient des artistes et des gestionnaires ; et assez fréquemment, l'artiste et le gestionnaire ne sont qu'une seule et même personne.

L'organisation artistique doit donc posséder les capacités nécessaires pour rendre cette relation harmonieuse. Selon Abdallah (2007), la dualité axiologique est celle qui, a priori, semble la plus répandue dans ce type d'organisation. Il soulève également le fait que le couple art et gestion ne fait pas toujours bon ménage. Pour Chiapello (1998), il est difficile pour les organisations artistiques de transcender cette opposition fondamentale.

Cette dualité entre activité artistique et gestion est au cœur de ce qui distingue les organisations culturelles des autres types d'organisations : les artistes et les gestionnaires peuvent parfois avoir des orientations ou des buts complètement différents. Cependant, l'objectif final et fondamental consiste à trouver un équilibre entre une saine gestion et l'intégrité de la vision artistique.

En matière de gestion stratégique, les organismes culturels doivent faire face à différents enjeux. Des enjeux qui poussent parfois les gestionnaires d'organismes culturels à marcher sur la corde raide. L'organisation artistique se trouve souvent à la croisée des chemins : elle doit composer avec le respect du travail de création de l'artiste, les réalités d'un contexte économique difficile et l'obligation de service public qu'il doit remplir. Trois enjeux principaux se dessinent selon Poisson De-Haro et Menot (2012), pour ces gestionnaires culturels, constituant le champ d'action de ce type d'organisation.

Le premier enjeu consiste à d'élaborer les conditions propices et nécessaires à l'établissement d'une synergie entre les activités de l'organisation et les activités artistiques. Cet enjeu fait référence au fait qu'artistes et gestionnaires peuvent parfois avoir des buts et des objectifs différents. Toutefois, les intentions demeurent de répondre aux besoins de l'artiste tout en permettant un accès à ses œuvres et à son savoir pour l'ensemble de la communauté.

Le deuxième enjeu est d'assurer sa viabilité et sa pérennité comme organisation artistique. Le défi est de gérer de manière à ce que les contraintes intrinsèques du secteur n'entravent pas les activités de création artistique. Il faut

également distinguer le budget pour les projets créatifs du budget de fonctionnement de l'organisme. Un artiste peut se voir contraint dans sa création par les limites budgétaires, de même qu'une organisation qui obtiendrait uniquement des fonds destinés à la création se verrait fragilisée puisque non-soutenue dans son fonctionnement, c'est-à-dire dans ses activités de gestion.

Le troisième enjeu est de modéliser des stratégies qui permettront d'éduquer, de maintenir et de développer un public : fonctionner avec des fonds publics nécessite le devoir de rendre accessibles au plus grand nombre les contenus culturels qui sont ainsi produits. Il ne s'agit pas uniquement d'ouvrir la porte et de laisser entrer le public pour s'assurer de remplir son rôle : l'organisme doit aussi mettre en place des stratégies de médiation culturelle, c'est-à-dire des actions culturelles centrées sur les situations d'échange et de rencontre entre le citoyen et les milieux culturels et artistiques. Il doit orchestrer des moyens d'accompagnement, de création et d'intervention destinés aux populations locales et aux publics du milieu artistique et culturel en ayant en tête l'objectif de favoriser la diversité des formes d'expression culturelle et des formes de participation à la vie culturelle.

1.1.4 Les modèles d'administration dans le milieu culturel

Selon Evrard et Busson (2004), il existe quatre modèles d'administration des organisations artistiques prenant en compte la cohabitation artistes/gestionnaire, soit le bicéphalisme (un directeur administratif et un directeur artistique), la cohabitation (séparation des tâches en concordance avec les champs d'expertise), l'hybridation (directeur artistique, directeur administratif et directeur général) et la triangulation (médiateur entre les artistes, les gestionnaires et les parties prenantes). Le tableau 2 décrit chacun de ces modèles en détail.

Tableau 2 : *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*
(Source : Evrard et Busson, 2004)

| Modèles | Description |
|------------------|--|
| Le bicéphalisme | Ce type d'administration consiste à adjoindre au directeur un administrateur responsable de la gestion des décisions artistiques. Les deux leaders travaillent sur le même niveau hiérarchique. Dans ce type d'organisation, la bonne entente entre les deux têtes dirigeantes est primordiale. Un conflit peut mener dans les cas extrêmes, à une faillite de l'organisme culturel. |
| La cohabitation | Dans ce cas de figure, il y a séparation des tâches selon les compétences de chacun (artiste ou gestionnaire). Autrement dit, il n'y a pas nécessairement quelqu'un qui prend toutes les décisions artistiques et l'autre qui s'occupe de la gestion administrative. |
| L'hybridation | Modèle de gestion à trois têtes. Un directeur artistique et un directeur administratif se rapportent à un directeur général qui a des compétences de gestion en plus de compétences artistiques reconnues par ses pairs. |
| La triangulation | Ici, il faut faire intervenir une tierce partie qui agit comme médiateur entre les artistes, les gestionnaires et les parties prenantes. |

Comme expliqué, les gestionnaires d'organismes culturels sont très souvent d'abord des artistes et il est ardu de trouver des ressources humaines qui savent combiner une sensibilité artistique aux connaissances et capacités de gestion. Ces deux compétences sont indispensables à la bonne marche de la plupart des organismes artistiques. Les budgets en culture sont extrêmement restreints et rares sont les organisations qui peuvent se permettre un mode de gestion bicéphale, hybride ou par triangulation. En plus de la gestion interne, l'organisme culturel doit rendre des comptes à un conseil d'administration, qui lui-même, doit rendre des comptes à son assemblée générale annuelle. Selon Hamel et Prahalad (1996), la gouvernance d'une organisation culturelle fait appel à trois notions que sont la structure (division du travail et du pouvoir), les processus de coordination (définition

et contrôle des stratégies) et les interactions (définition des interactions). Le tableau 3 apporte plus de détails sur chacune de ces notions.

Tableau 3 : *Les notions de gouvernance dans un organisme culturel*
(Source : Poisson De-Haro et Menot, 1996)

| Notions | Description |
|--------------------------------------|--|
| La structure | La structure définit de manière formelle la division du travail, répartit le pouvoir de décision et légitime l'autorité, mais surtout elle influence l'avantage concurrentiel de l'organisation notamment au travers de la gestion des connaissances et sa conception doit permettre de déployer les stratégies de manière optimale. |
| Les processus de coordination | Les mécanismes de coordination, selon Johnson et Scholes (2005), lient, orientent et soutiennent les individus à l'intérieur et autour de l'organisation, ils déterminent également de quelle manière sont définies et contrôlées les stratégies. |
| Les interactions | Les interactions permettent d'identifier les relations d'une part à l'interne entre les individus et les centres décisionnels de l'organisation ; et d'autre part à l'externe entre l'organisation et son environnement. |

Selon Johnson et al. (2005) ces trois notions fondamentales constituent l'architecture d'une organisation. Elles doivent permettre d'appréhender les enjeux stratégiques liés aux mutations de son environnement, mais également soutenir la génération, l'utilisation et le partage des connaissances qui fondent, entre autres ressources, l'avantage compétitif de l'organisation.

1.1.5 Le financement d'un organisme culturel

À l'instar de toute organisation, l'aspect économique est un grand défi pour les organisations artistiques. Cependant, le milieu artistique doit naviguer dans un univers très complexe en matière de financement. Le secteur culturel se distingue surtout par la diversité de ses sources de financement. En plus de devoir gérer de manière à ce que les obligations et contraintes inhérentes aux subventions ou commandites n'entravent pas les activités de création artistique, les organisations doivent aussi composer avec une multitude de partenaires financiers et de sources de revenus. Le budget d'un organisme culturel se divise typiquement en trois grandes sources de revenus : (1) les revenus autonomes (vente de billets, services tarifés, sous-locations d'espaces, commandites, etc.) ; (2) les revenus provenant de sources gouvernementales (national, provincial, municipal) ; et (3) les revenus provenant de sources non gouvernementales (programmes de subventions d'entreprises privées, mécénat).

À ce sujet, le modèle européen repose en grande partie sur les revenus gouvernementaux, puisque l'art et la culture sont considérés comme un service public. À l'opposé, aux États-Unis, l'économie culturelle repose davantage sur le mécénat, l'état se désengageant d'une part de responsabilité dans ce secteur. Le modèle canadien se trouve à mi-chemin.

Dans un élan pour rétablir les finances publiques, le Gouvernement du Québec a entamé, en 2014, une démarche pour réduire la taille de l'État québécois. Ces mesures (comme l'abolition des Conférences régionales des Élues¹ ou des Centres locaux de développement) ont été appliquées unilatéralement sur l'ensemble du Québec. Les milieux culturels des régions ont été plus durement touchés, compte tenu du nombre réduit de leviers financiers adaptés à la réalité des territoires et d'organismes de soutien à l'entrepreneuriat. Par exemple, dans la région du Bas-

¹ <https://tiess.ca/tag/cld/>

Saint-Laurent, les organismes culturels pouvaient compter sur des leviers financiers régionaux puissants comme le Fonds de développement régional et le Fonds de soutien à l'innovation de la Conférence régionale des élus du Bas-Saint-Laurent (CRÉBSL). Ils avaient également accès au Fonds local d'investissement des Centres locaux de développement (CLD) et aussi au Fonds de soutien de la Commission jeunesse du Bas-Saint-Laurent (CJBSL). Ces organismes étatiques ayant été abolis, les organismes culturels ont dû faire face à des réductions accrues de leur budget de fonctionnement. De plus, les organismes (principalement les événements), dont les revenus issus de commandites publiques (ex. : SAQ, Hydro-Québec...), constituent une importante part du financement s'inquiètent des restrictions budgétaires imposées en la matière par les sociétés d'État².

En 1992, l'état reconnaissait, par le dépôt d'une politique culturelle, le rôle crucial de la culture et sa politique gouvernementale était porteuse d'orientations ambitieuses. Quinze ans plus tard, le milieu culturel peinait toujours à obtenir un financement adéquat. C'était vrai pour les activités régulières de l'organisme (son fonctionnement), mais également pour les projets d'infrastructures. Dans un mémoire déposé en 2016 en vue du renouvellement de la Politique culturelle du Québec, le Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches soulignait que « le sous-financement actuel du ministère de la Culture et des Communications compromet la restauration du Patrimoine bâti. Le ministère éprouve des difficultés à dégager des fonds pour procéder à la restauration des bâtiments patrimoniaux et des biens culturels³ ». L'année 2018 a vu naître une toute nouvelle politique culturelle qui, bien qu'inclusive, ne laisse pas présager d'une amélioration notable des conditions de vie et de pratique des artistes et organismes culturels.

² https://www.artsmontreal.org/media/artistes/affaires/guideInvestirCulture2011_fr.pdf

³ <http://www.culture-quebec.qc.ca>

Outre l'éclatement des sources de financement, les organismes culturels doivent également composer avec une forte dépendance aux politiques de l'État. Cette particularité, fait que les institutions entrent en concurrence entre elles, et avec d'autres acteurs, pour obtenir leur maigre part de fonds publics. Des acteurs importants comme les entreprises commerciales de divertissement (cinémas, chaînes de télévision, magazines) disposent de moyens financiers bien plus importants que les organisations non commerciales, qu'elles peuvent investir notamment dans le marketing pour attirer leur clientèle.

1.1.6 Le marketing d'un organisme culturel

Le marketing et la mise en marché se font différemment selon que les entreprises soient de type traditionnel ou exerçant dans le secteur culturel. Gluic et Mihanovic (2016) soulignent qu'il y a un manque important, du point de vue théorique et pratique, de littérature sur le marketing et les orientations du marché dans le secteur culturel et artistique. Ils remettent en question la pertinence même du concept de marketing dans la philosophie de ce type d'organisation. Pour eux, la mission et les objectifs des institutions culturelles et artistiques ne sont pas comparables à celles d'autres organisations (qu'elles soient à but lucratif ou non lucratif ou privé). C'est pourquoi ils défendent une adaptation importante du modèle de marketing qui n'est pas applicable en culture. Cet ajustement permettrait une meilleure satisfaction de la clientèle et des groupes cibles.

Pour Hye-Kyung Lee (2005), la reconnaissance relativement récente du marketing, comme philosophie de gestion, a mis en relief l'incompatibilité entre l'orientation client de la notion de marketing et la vision romantique de la production artistique. Il suggère que la persistance du système de croyances existant et l'ancrage du marché soient pris en compte lors de l'analyse de la marchandisation dans le secteur des arts.

Dans le modèle dit *traditionnel*, les constituantes doivent être observées comme faisant partie d'un enchaînement ayant son point de départ dans la case « marché ». La théorie fait ressortir l'idée que l'entreprise cherche avant tout à satisfaire un besoin existant chez le consommateur. Une fois ce besoin identifié, l'entreprise estime sa capacité à y répondre : « Elle choisit ensuite quatre éléments de la composition commerciale et les ajuste les uns aux autres de manière à induire chez le consommateur l'effet désiré » (Colbert, 2014, p. 12).

Dans la figure 1, la séquence est : marché-système d'information-entreprise-composition commerciale – service à la clientèle – marché. Notons que selon Colbert (2014), le marché est à la fois le point de départ et d'arrivée.

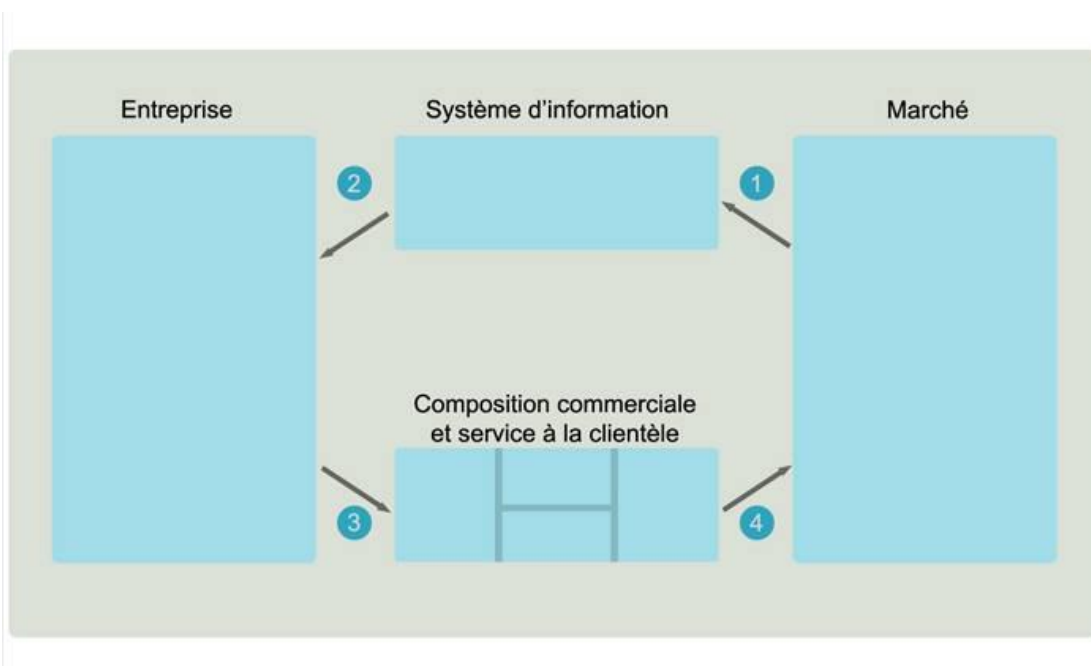


Figure 1 : *Le modèle marketing traditionnel*
(Source : Colbert, 2014, p. 12)

Si l'entreprise traditionnelle cherche à identifier un besoin chez le consommateur, l'entreprise culturelle, quant à elle, trouve le point de départ de sa démarche marketing auprès de ses créateurs. L'entreprise culturelle ne cherche pas tant à répondre à un besoin, mais à cerner la part de son marché susceptible de s'intéresser à son produit.

Une fois que l'organisme culturel a ciblé son marché potentiel, il tente de le rejoindre en mettant en place trois éléments de la composition commerciale (prix, distribution et communication). Pour les organismes culturels, la séquence du processus est donc entreprise (produit) - système d'information – marché, système d'information – entreprise – composition commerciale – service à la clientèle – marché. Toujours selon Colbert (2014), dans ce cas-ci, le point de départ du processus est le produit et le point d'arrivée est le marché. Cette approche est vraiment caractéristique de la plupart des organismes culturels.

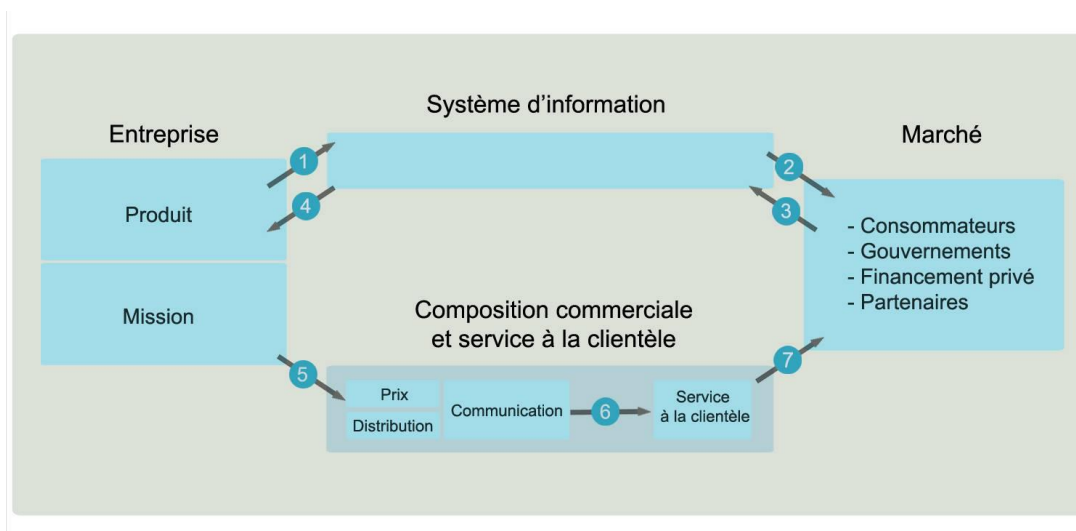


Figure 2 : *Le modèle marketing des arts et de la culture*
(Source : Colbert, 2014, p. 13)

Une autre distinction majeure entre le marketing traditionnel et le marketing des arts réside dans la différence entre les objectifs poursuivis. L'entreprise va chercher un marché dans le but d'optimiser son profit. Pour ce faire, l'entreprise pourra prendre la décision commerciale d'abandonner la vente d'un produit ou de la modifier afin de rejoindre davantage sa clientèle. Pour l'organisme culturel, le but n'est pas financier, mais artistique. Le succès sera plutôt jugé par l'atteinte d'un idéal artistique, et ce, indépendamment de son potentiel de rejoindre un vaste public.

1.1.7 Le marché et les variables en matière de macroenvironnement

Colbert (2014) souligne que les variables du macroenvironnement sont « incontrôlables » et qu'elles influencent de façon continue le marché et la vie des organisations culturelles. Il identifie cinq variables principales : l'environnement démographique, l'environnement culturel, l'environnement économique, l'environnement politico-légal et l'environnement technologique. Autrement dit, un organisme culturel doit tenir compte de toutes ces variables qu'il ne peut contrôler, mais qui ont une grande influence sur la manière dont il se positionnera d'un point de vue communicationnel.

La démographie inclut le nombre de personnes résidant sur le territoire desservi par l'organisme, ainsi que sa composition. Est-ce une population âgée ? Un marché étudiant ? Y a-t-il une grande variété ethnique, ou encore quel est le degré de scolarisation moyen de la population ? Il est important de déterminer la clientèle à qui l'organisme s'adresse afin de bien structurer son message.

L'environnement culturel fait ici référence aux valeurs d'une société (*culturel* étant pris ici au sens large). L'évolution des valeurs d'une population influe sur son comportement. Les citoyens qui développent une plus grande conscience écologique avec le temps ne feront pas les mêmes choix que par le passé.

En matière d'environnement économique, il est question d'inflation, de récession ou de taux de chômage. Il est très important de connaître les particularités de l'environnement économique dans lequel l'organisme gravite puisque ces notions influenceront sur la grandeur du marché potentiel et sur les activités qui seront susceptibles d'intéresser celui-ci. Pour un organisme culturel, cela peut également influencer grandement son financement : la plupart des organisations comptent, dans leur budget, des parts importantes provenant de dons et commandites d'entreprises privées. En période de récession, les entreprises vont automatiquement resserrer les cordons de la bourse de leurs activités périphériques, et donc bien souvent dans les montants accordés en commandites ou en donation. Pour les organismes culturels, c'est une menace importante puisque certains événements comme les festivals ont parfois des budgets paritaires entre les sources de revenus gouvernementales et celles provenant d'entreprises privées.

Comme souligné plus haut, l'organisme culturel est très fortement influencé par l'environnement politico-légal dans lequel il se trouve. Par exemple, la non-taxation des géants de la diffusion comme Netflix⁴ a un effet négatif sur les entreprises culturelles d'ici, qui évoluent dans la même part de marché, mais qui ne bénéficient pas de cet avantage. Il peut également y avoir des actions aux répercussions positives, comme le crédit d'impôt pour activités physiques chez les enfants qui inclut désormais la danse⁵. En matière de financement de projet, il s'agit d'un enjeu critique puisqu'un gouvernement établit des enjeux prioritaires. Une année, cela peut être la médiation culturelle, et une autre le virage numérique. Si le projet présenté ne correspond pas aux orientations établies durant une année, il peut être très difficile à faire financer. Et chaque gouvernement ne sera pas sensible aux mêmes enjeux.

⁴ <https://www.copibec.ca/fr/nouvelle/160/-taxe-netflix-revue-de-presse-d-une-politique-controversee>

⁵ <https://www.revenuquebec.ca/fr/citoyens/credits-dimpot/credit-dimpot-pour-activites-des-enfants/>

Finalement l'environnement technologique influence grandement les actions d'un organisme culturel. La technologie avançant à pas de géant, les organismes culturels peinent souvent à se tenir à jour, surtout en matière d'infrastructure : les technologies sont coûteuses et les budgets en culture réduits. Même dans les secteurs traditionnels comme celui des métiers d'art qui s'appuient sur des techniques anciennes, l'enjeu des technologies se présente. Cela veut souvent dire pour ces artisans la nécessité de monter son propre site web transactionnel pour distribuer ses produits, ou de se tourner vers des plateformes collectives comme Etsy.

1.2 Particularité du milieu coopératif

Certains organismes culturels font le choix d'obtenir le statut légal de coopérative. Il y a plusieurs valeurs propres au mouvement coopératif et il est intéressant, dans le cadre de cette étude, d'en avoir le portrait global. Sur le portail *Entreprises Québec*, on explique que le Québec compte cinq grandes catégories de coopératives⁶. Le tableau 4 détaille chacun des types de coopératives.

⁶ <https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=2371115552>

Tableau 4 : *Les différents types de coopératives*
 (Source : ministère de l'Économie et de l'innovation)

| Type de coopérative | Descriptif |
|---|--|
| Coopérative de consommateurs | La coopérative de consommateurs a pour principal objectif de fournir à ses membres des biens et des services de meilleure qualité à moindre coût pour leur usage personnel. |
| Coopérative de solidarité | La coopérative de solidarité se caractérise par la diversification de son sociétariat et son ouverture au partenariat. Elle regroupe au sein d'une même entreprise des personnes ou des sociétés qui ont une cause ou un intérêt commun, mais des besoins variés. |
| Coopérative de producteurs | La coopérative de producteurs regroupe des personnes morales, des sociétés, des travailleurs autonomes et des personnes physiques qui bénéficient d'avantages économiques en se procurant auprès de leur coopérative des biens et des services nécessaires à l'exercice de leur profession ou à l'exploitation de leur entreprise. |
| Coopérative de travail | La coopérative de travail regroupe des travailleurs qui désirent exploiter leur propre entreprise et fournir ainsi du travail aux membres. Les travailleurs sont donc à la fois salariés et propriétaires de leur entreprise, et ils en contrôlent l'ensemble des activités. Ils peuvent aussi obtenir des ristournes en plus de leur salaire. |
| Coopérative de travailleurs actionnaires | La coopérative de travailleurs actionnaires regroupe exclusivement des personnes physiques dans le but d'acquérir et de détenir des actions de la société qui les emploie et dont l'objet est de fournir du travail à ses membres par l'entremise de l'entreprise exploitée par la société. |

Une coopérative porte des valeurs de responsabilités personnelles et mutuelles. C'est-à-dire que toute personne a la possibilité de prendre en charge et de contrôler sa propre destinée en s'efforçant d'y parvenir par des actions conjointes et une responsabilité mutuelle. Cette relative indépendance a un impact important sur la gestion des parties prenantes puisque ça implique d'arriver à un haut niveau de consensus à chacune des étapes d'un projet.

Chaque membre assume ses responsabilités envers la coopérative. La démocratie est également au cœur des valeurs coopératives. Tous les membres ont droit à la participation, à l'information, à être entendu et à prendre part aux décisions. L'unité de base de la coopérative est le membre : il peut être une personne ou un groupe de personnes. Porté par des valeurs d'égalité, c'est la prise en compte et la primauté de la personne humaine qui prévalent sur les intérêts du capital, ce qui est également un enjeu quand il est question de naviguer dans un univers qui comprend plusieurs parties prenantes (dont des partenaires financiers) qui s'attendent à la rentabilité et à une croissance rapide.

Les coopératives ont le devoir d'agir selon ce principe d'égalité en octroyant les mêmes droits à tous les membres, c'est-à-dire qu'un membre correspond à un vote. Les membres sont également traités de manière équitable et de la même façon dans les opérations internes de la coopérative. Ce traitement d'équité s'applique en matière de contribution demandée, de rémunération des services, de récompense de leur participation ou de tout autre avantage. L'équité doit être à la base des réflexions et des décisions coopératives. Sur le principe qu'une coopérative est une collectivité, chacun doit s'assurer que tous sont traités de la façon la plus juste possible et que l'intérêt général et collectif a priorité.

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des règlements, des politiques et à la prise de décisions. Les personnes élues comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives et tel qu'expliqué précédemment, les membres ont des droits de vote égaux. La participation économique des membres est également un principe important pour les coopératives. Les membres doivent contribuer de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. La conclusion d'accords avec d'autres organisations comme les gouvernements et la recherche de fonds à partir de sources extérieures doit se faire dans des conditions de préservation du pouvoir démocratique des membres et de maintien de l'indépendance de la coopérative. Autrement dit, dans la gestion d'un projet impliquant une coopérative, les décisions se prennent évidemment plus lentement puisque chacune d'elle doit convenir à l'ensemble des membres.

Un autre des principes auquel adhèrent les coopératives est celui de l'intercoopération, c'est-à-dire la coopération entre les coopératives. Dans l'optique de renforcer le mouvement coopératif, il est d'usage de prioriser des fournisseurs au sein d'autres coopératives qu'elles soient locales, régionales, nationales ou même internationales. Dans un contexte de projet d'infrastructure, ce principe peut devenir difficile à respecter quand un partenaire financier répond au critère du plus bas soumissionnaire.

Finalement, l'engagement envers la communauté est également un principe cher aux coopératives qui contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées préalablement par leurs membres. Ce critère est habituellement positif en matière d'adhésion des parties prenantes parce que le modèle même des coopératives est basé sur une intégration harmonieuse de ses services dans sa collectivité. Ce serait contre les valeurs d'une coopérative par exemple, d'exproprier des gens pour construire un immeuble.

1.2.1 La gestion de projet d'infrastructure en contexte coopératif

Très peu d'études ou de littérature ont été produites sur le processus de gestion d'un projet d'infrastructure culturelle et évidemment encore moins si l'on traite de projets en mode coopératif. Frumkin et Kolendo (2014) ont publié *Building for the Arts*, ouvrage qui se penche spécifiquement sur le sujet des infrastructures culturelles. L'ouvrage tente d'élucider la question suivante : y a-t-il trop d'infrastructures culturelles aux États-Unis ?

La première question que doit se poser le gestionnaire d'un projet d'infrastructure culturelle est : construire ou ne pas construire ? Cette question peut sembler simple, mais compte tenu de la difficulté de compléter un projet d'infrastructure culturelle au Québec, elle est véritablement incontournable. Toutes les réponses à cette question doivent tenir compte des relations entre la communauté et l'organisation artistique porteuse du dossier. Dans un scénario idéal, le projet apporte des bénéfices mutuels aux deux parties. Pour l'organisation artistique, la communauté est composée de plusieurs parties prenantes importantes : des bénévoles ou des partenaires financiers (fonds publics ou philanthropiques) par exemple. La communauté d'accueil est source de partenariats parfois incontournables. La réalisation du projet est tributaire de la capacité à mettre en place une forte relation entre les arts et la communauté. Un édifice culturel va bonifier le développement d'un quartier, attirer du tourisme et contribuer à la qualité de vie citoyenne.

Le *Kimmel Center for the Performing Arts* de Philadelphie, par exemple, est situé dans un bâtiment d'une valeur estimée à 325 millions de dollars. Quelques années après sa construction, les charges financières étaient telles que les gestionnaires ont été forcés de choisir entre la mission artistique des compagnies résidentes ou la performance financière du Centre. Pour ce faire, les administrateurs

ont fait le choix d'élargir leur offre d'activités pour plaire davantage à leur communauté d'accueil. Frumkin et Kolendo (2012) relatent que de multiples conflits entre les différentes parties prenantes impliquées dans le projet ont entraîné le Centre dans une controverse médiatique, exposant ainsi l'étiollement des relations. Ceci démontre l'importance d'examiner de manière objective le partenariat entre l'organisme et le milieu d'accueil. Frumkin et Kolendo (2014) expliquent que ce partenariat peut se présenter à l'intérieur de quatre scénarios.

Dans le premier scénario, l'offre artistique et les besoins de la communauté d'accueil coïncident, les artistes et la communauté peuvent facilement considérer l'installation de l'infrastructure culturelle. À l'opposé, il se peut que les besoins d'une organisation artistique ne soient pas alignés sur les exigences de la collectivité, ou les besoins de la communauté ne sont pas en phase avec ce que l'organisation peut offrir. Dans presque tous les cas, de bonnes communications doivent être établies avant de commencer toute tentative de construction. C'est la vitalité culturelle de la communauté et la capacité des organisations artistiques à exécuter des missions qui pourraient être menacées.

Dans le deuxième scénario, l'organisation artistique qui envisage un projet de construction considère que la communauté est satisfaite du type, de la qualité et de la quantité du contenu de sa programmation, mais le niveau de soutien communautaire est insuffisant. La tâche principale de ce groupe doit être la commercialisation et la collecte de fonds. Ses stratégies pourraient être de diversifier ses sources de financement en localisant des sources extérieures à la communauté, comme les gouvernements municipaux, provinciaux et fédéraux ou encore les fondations. Le groupe peut entreprendre une campagne de sensibilisation visant à développer une culture du don dans sa communauté.

L'organisation peut aussi se lancer dans une campagne éducative destinée à favoriser une appréciation de son offre artistique par une plus grande partie de la communauté, augmentant ainsi ses revenus de billetterie. Si le problème est la taille

de l'auditoire, le groupe peut également chercher un financement pour un programme de billets à prix réduit pour rendre sa programmation plus abordable à une plus grande portion de sa communauté. Toutes ces initiatives contribuent à mieux faire cohabiter la communauté et les arts en réduisant les besoins des organismes artistiques envers les biens communautaires ou en augmentant la disponibilité de ces ressources. Idéalement, ces initiatives doivent être entreprises en premier, avant même de commencer le projet de construction.

Dans le troisième scénario, une organisation artistique doit s'efforcer de communiquer abondamment avec les publics, les donateurs, les bénévoles et les partenaires de sa communauté d'accueil. En passant beaucoup de temps à développer des liens, un groupe peut réussir à démontrer sa valeur à sa communauté. Il peut également le faire en consacrant une portion de sa mission à des objectifs universellement reconnus tels que l'éducation, la durabilité de l'environnement ou des programmes et événements communautaires sans rapport avec sa forme artistique. Au bout du compte, le contenu de la programmation ou l'éventail des services d'une institution artistique influenceront l'issue du projet, et donc la pérennité (ou la disparition) de l'organisation. Des partenariats créatifs avec la communauté d'accueil sont toujours bénéfiques à l'organisation.

Finalement, dans le quatrième scénario, un groupe se trouve en difficulté et peine à produire des programmes de qualité dans une communauté qui manque de ressources pour les soutenir. Un musée ou un nouveau théâtre peut ne pas trouver sa place dans une communauté rurale puisqu'il y a peu de ressources et d'organismes de soutien. Le gestionnaire a besoin d'un plan stratégique pour développer les capacités artistiques et assurer la viabilité financière de l'organisation. Les stratégies énumérées ci-dessus peuvent encore fonctionner, cependant réfléchir pour ce groupe à des collaborations de qualité se révélera long et ardu. En conséquence, une grande question se pose, peu importe le côté de la médaille que l'on regarde : l'organisme doit-il persister ou trouver un autre lieu d'accueil plus favorable et plus en adéquation avec la programmation qu'il propose ? La figure 3 est utile pour évaluer

les interactions possibles entre la valeur de l'offre culturelle et le degré d'engagement de la communauté. Selon Frumkin et Kolendo, une des clés pour s'assurer l'adhésion des parties prenantes à un projet de construction est d'identifier les inadéquations évidentes avant de le lancer. Pour tendre vers le succès de ce type de projet, l'adéquation entre la valeur artistique de l'offre et le niveau de soutien de la communauté d'accueil est primordiale. L'interaction de ces deux dimensions peut se résumer par une matrice à quatre quadrants (voir la figure 3). Cette analyse permet de vérifier si la communauté d'accueil du projet porte des besoins correspondant à ce que le projet va offrir. Dans tous les cas, une correspondance adéquate doit être obtenue avant toute tentative de construction.

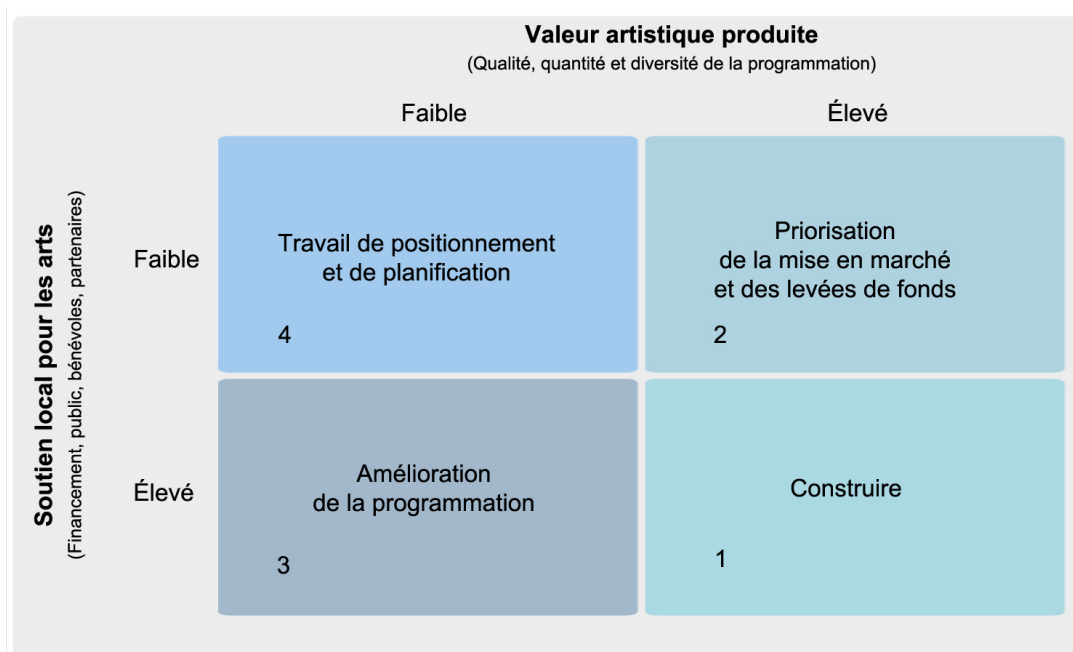


Figure 3 : *Valeur et support*

(Source : Frumkin et Kolendo, 2014, p.7. Traduction et adaptation Julie Gauthier)

Dans tout projet d'infrastructure, une multitude de paramètres doivent être pris en compte. Cependant quand on entre dans le domaine des infrastructures culturelles, les liens avec sa communauté prennent une très grande importance. Essentiellement parce que, outre quelques projets entièrement financés de manière

philanthropique, les projets d'infrastructures au Québec bénéficient majoritairement de fonds publics. De ce fait, la communauté et les citoyens se sentent plus interpellés. Autrement dit, ce sont leurs taxes et leurs impôts qui serviront à payer la nouvelle infrastructure culturelle, ils réclament donc une voix au chapitre. Il est alors possible de comprendre que dans une certaine mesure l'acceptabilité sociale de ce type de projet d'infrastructure est au centre des réflexions.

1.3 Définition et typologie des parties prenantes

Tel qu'abordé précédemment, tout projet doit compter sur l'adhésion du capital humain pour se réaliser ou du moins pour bénéficier d'une bonne acceptabilité sociale. Le milieu culturel doit traiter au quotidien avec un nombre important de parties prenantes, venant d'horizons souvent très différents.

Cette section traitera de la définition et de l'évolution de la notion de parties prenantes et s'attardera plus précisément à la distinction entre les parties prenantes dites internes et les parties prenantes externes.

1.3.1 Définition des parties prenantes du point de vue de la gestion de projet

La notion de parties prenantes comme nous la connaissons est apparue initialement en management à partir des années 1950. C'est cependant au cours des années 1980 que cette théorie a connu une véritable ascension grâce aux travaux et à la publication en 1984 de l'ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach* de Freeman. En effet, selon Freeman et al. (2016), elle a été élaborée en réponse à certaines problématiques récurrentes : les problématiques de création de valeur et d'échange, les problématiques d'éthique et de capitalisme et finalement les problématiques de mentalité managériale.

Pour Assudani et Kloppenborg (2010), Freeman (1984) ou le PMBOK (2013), une partie prenante dans une organisation est composée de tout groupe d'individus ou de tout individu qui peut affecter ou être affecté, impacter ou être impacté par la réalisation des objectifs organisationnels. Gray et Larson (2009) avancent également une définition qui va dans le même sens, c'est-à-dire qu'il s'agit des personnes ou des organisations qui participent activement à un projet ou dont les intérêts peuvent être affectés de façon positive ou négative par l'exécution ou l'achèvement d'un projet. La personne et l'organisation peuvent aussi exercer une influence sur le projet et ses résultats.

Ces deux définitions des parties prenantes embrassent un large potentiel d'individus passant des actionnaires aux promoteurs, aux employés, aux médias, aux financiers et même aux citoyens. En culture, et plus particulièrement dans le cas des projets d'infrastructures, une foule d'acteurs plus ou moins éloignés du projet peuvent influencer son déroulement. D'autres théoriciens, ont avancé des définitions beaucoup plus précises telles que Hill et Jones (1992) qui considèrent les parties prenantes uniquement comme des personnes ou des groupes de personnes qui ont un droit légitime sur le projet. Du côté de Clarkson (1995), les parties prenantes sont toutes les personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités.

Dans le cadre du présent projet de recherche, une définition plus englobante est adoptée. En effet, une personne ou un groupe de personne ayant comme le souligne Cleland (1995) ne serait-ce que la croyance qu'ils ont un droit sur le projet peut impacter la finalité de celui-ci. Tel que Newcombe (2003) le soulève, les parties prenantes d'un projet sont les personnes qui ont un intérêt ou une attente dans le succès du projet. Ce dernier inclut d'ailleurs la communauté en générale à la notion de partie prenante, ce qui est cohérent dans la réalité du présent projet de recherche.

Turkulainen, Aaltonen et Lohikoski, (2016) relatent toute la complexité que comporte un projet culturel en matière de nombre de parties prenantes en s’attardant au cas du Qstock Festival, la plus importante manifestation culturelle dans le nord de la Finlande. Par l’étude de la gestion des parties prenantes de ce festival, ils reconnaissent que ce type de projet en implique effectivement un large éventail : l’auditoire, la municipalité, les médias, les commanditaires, les partenaires financiers gouvernementaux, les festivals alliés et concurrents, les artistes, les restaurateurs, les bénévoles, les gens d’affaires, etc. De plus, les modes de communication ont passablement évolué et les réseaux sociaux par exemple doivent être minutieusement pris en compte pour éviter tout dérapage auprès de certains groupes de parties prenantes. Harrison et St-John (2010) proposent un modèle conceptuel qui présente l’organisation des différentes parties prenantes d’un projet.

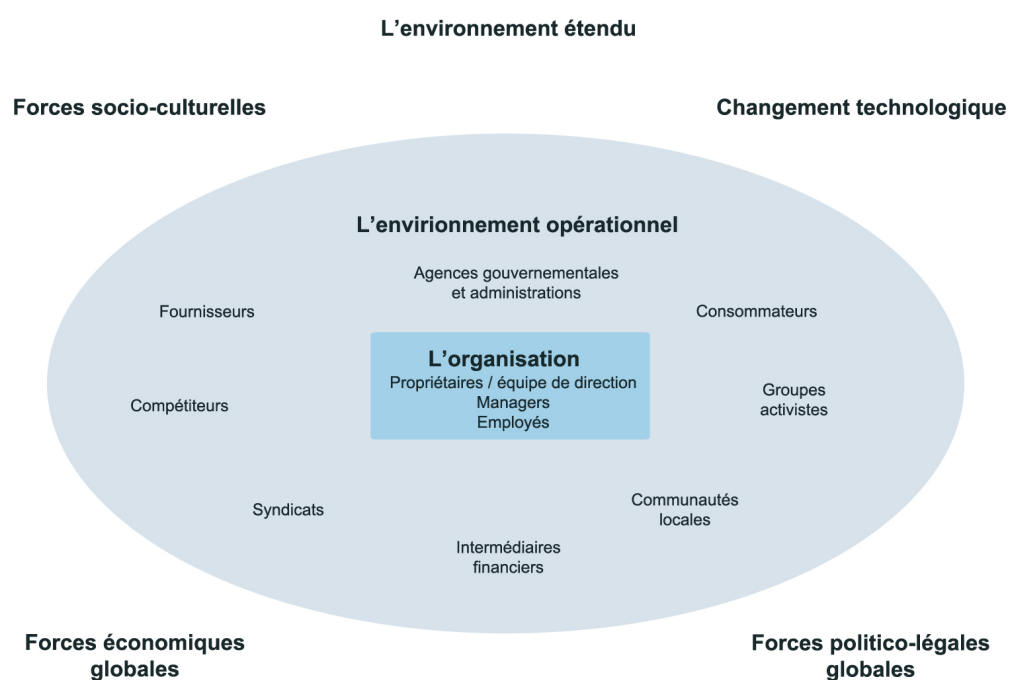


Figure 4 : *L'organisation et ses parties prenantes primaires*
(Source : Harrison et St. John, 1998, p. 105. Traduction et adaptation Julie Gauthier)

Il est aussi possible de catégoriser les parties prenantes sur la base de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Par exemple, selon Mitchell et al. (1997), un intervenant puissant et légitime avec un intérêt urgent devrait obtenir plus d'attention de gestion qu'un intervenant ne revendiquant aucun de ces trois attributs. La hiérarchisation des parties prenantes fait également partie de la théorie de Freeman (1984), car il distingue les intervenants primaires et secondaires afin d'affecter correctement les ressources de gestion limitées. Les principaux intervenants sont ceux qui sont essentiels au bien-être et à la survie de l'organisation, alors que les autres sont des parties prenantes secondaires.

Tableau 5 : *Classification des différents types de parties prenantes*
 (Source : Sallinen, Ahola et Ruuska (2011). Traduction et adaptation Julie Gauthier)

| Classification | Description | Parties prenantes gouvernementales dans la catégorisation |
|---|--|--|
| Puissance Légitimité Urgence (Mitchell et al., 1997) | Les parties prenantes avec le pouvoir peuvent influencer le comportement de l'entreprise ; Les parties prenantes légitimes basent leurs actions sur l'acceptabilité sociale ; Les parties prenantes classifiées « urgentes » peuvent demander une réponse immédiate à leurs demandes. | Les intervenants gouvernementaux ont les trois (puissance, légitimité et urgence) et peuvent donc être décrits comme des intervenants importants. |
| Primaire Secondaire | Parties prenantes qui ont des transactions avec l'organisation ou une autorité légale sur elle. Il existe également un niveau élevé d'interdépendance entre ces parties prenantes et l'organisation. Les parties prenantes secondaires n'ont pas de liens contractuels formels avec l'organisation ou une autorité légale directe. Les parties prenantes secondaires ne sont pas impliquées dans les activités économiques, mais peuvent néanmoins influencer l'organisation. | Les parties prenantes gouvernementales ont l'autorité légale sur une organisation ; ils n'ont pas de liens contractuels avec l'organisation ; et ne sont pas impliqués dans leurs activités économiques, mais sont influents pour une organisation. Par conséquent, primaire et secondaire décrivent tous deux les intervenants gouvernementaux. |
| Fournisseurs de ressources Dépendants des ressources | Le fournisseur de ressource est une partie prenante qui fournit des ressources financières ou matérielles à l'organisation ; Le dépendant des ressources est une partie prenante qui reçoit des ressources (produits ou services) de l'organisation. | Les parties prenantes gouvernementales peuvent être considérées comme des fournisseurs de ressources, dans la mesure où elles accordent des licences et des autorisations, ce dont une organisation a besoin pour fonctionner. |
| Interne Externe (Winch, 2004) | Les employés, les clients. Les activistes, les médias, les organisations non gouvernementales. | Les parties prenantes gouvernementales sont considérées comme externes. |

Pour Winch (2004), les parties prenantes d'un projet forment un groupe diversifié. Certains sont officiellement membres du projet, d'autres non. Selon Cleland (1998), le premier groupe est généralement défini comme étant l'intervenant principal ou interne. Ce type de parties prenantes est lié par une relation contractuelle avec le client. Ils entrent généralement de leur plein gré dans un projet et sont, par définition, positifs à propos de ce même projet. Le deuxième groupe est généralement défini comme secondaire ou identifié comme groupe de parties prenantes externes. Ils ont parfois peu de pouvoir sur le projet et peuvent être positifs ou négatifs à propos du projet. Ils peuvent difficilement agir directement sur le projet et sont sensibles à la mobilisation, l'influence politique, les campagnes promotionnelles ou certaines actions directes.

1.3.2 Les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes sont celles qui sont inhérentes à l'organisation. Elles regroupent entre autres les artistes, les employés administratifs et techniques, les administrateurs et les actionnaires. Par exemple, pour un orchestre symphonique, les parties prenantes internes sont les musiciens, les gestionnaires incluant le directeur artistique (qui occupe dans la majorité des cas la position de chef d'orchestre), les techniciens et les administrateurs. Pour Winch (2004), les parties prenantes soutiendront le projet et forment donc un groupe plus homogène que les parties externes qui elles, peuvent être en faveur, indifférentes ou opposées au projet.

1.3.3 Les parties prenantes externes

Les gestionnaires de projet qui en sont à leurs premières armes s'étonnent rapidement du nombre important d'intervenants en jeu ayant un impact direct sur le bon développement du projet. Gray et Larson (2014) soulèvent que l'un des problèmes réside dans le fait que plusieurs de ces intervenants ne relèvent pas directement du gestionnaire de projet. Ils se retrouvent devant une toile de relations nécessitant un réseau d'influence beaucoup plus large qu'ils ne le pensaient nécessaire et même possible.

Prenons pour exemple un projet d'infrastructure culturelle. Les parties prenantes externes vont regrouper les donateurs publics et privés, le public, les fournisseurs, les partenaires financiers au fédéral, au provincial et au municipal, les syndicats, etc.

1.3.4 La nécessité d'une théorie des parties prenantes

Pour Gray et Larson (2014), l'une des clés pour devenir un gestionnaire de projet efficace est de savoir gérer les parties prenantes d'un projet en étant capable de se construire un réseau de relations de coopération solide et efficace. Parfois, les participants au projet deviennent irascibles ; ils n'arrivent plus à se coordonner et surviennent alors des problèmes d'engagement ; des complications techniques apparaissent, comme des dépassements de coûts ou d'échéancier : tous ces facteurs ont une influence sur l'adhésion des parties prenantes. Pour Freeman et al. (2010), la théorie des parties prenantes a été élaborée en réponse à une récurrence des problématiques dans certains secteurs comme la création de valeur et d'échange, l'éthique dans un contexte capitaliste et finalement la mentalité managériale.

Il est ardu d'appréhender le monde des affaires dans un univers où il y a une abondance de changements dans les relations entre les parties prenantes, et où ces relations se déplacent en fonction du contexte national, de l'industrie et de la société. Cette question s'applique aussi au milieu culturel, qui doit composer avec la révolution numérique, le travail transdisciplinaire, et ce, parfois, sur plusieurs continents en simultané, alors que les budgets n'ont toutefois pas augmenté depuis parfois des dizaines d'années. Comme il a été décrit à l'origine par Freeman (1984), la théorie des parties prenantes concerne le domaine de la création de valeur et des affaires.

Dès sa première articulation à *l'Institut de recherche de Stanford*, des penseurs tels que Ackoff (1999), Trist (1983), Emshoff (1980) et Mitroff et Jossey (1983) se sont préoccupés de la façon dont les affaires pouvaient être comprises par les parties prenantes, qu'elles soient externes ou internes, dans ce contexte de turbulences environnementales. Rapidement les chercheurs se sont rendu compte qu'il était impossible de trouver des solutions à cette problématique en utilisant les suppositions fondamentales existantes, qui pensait que la question des valeurs et de l'éthique était au mieux extrathéoriques, sinon carrément non pertinentes.

Les forces de la globalisation ainsi que les préoccupations de transparence, d'ouverture et de responsabilité qu'engendrent les technologies de l'information ont vu naître un intérêt accru à comprendre comment le capitalisme, l'éthique, la durabilité et la responsabilité sociale entrent en compte dans les nouvelles façons de réfléchir les affaires et la gestion des parties prenantes. Une fois que la création de valeur peut prendre place dans un contexte qui prend en compte l'éthique, un dernier problème remonte à la surface : il s'agit de la stagnation des mentalités managériales.

Ces questions sont pertinentes pour les gestionnaires qui se demandent comment développer une équipe pour qu'elle puisse réussir. Des chercheurs dans les sciences administratives, comme Ghosal (2005) ou Pfeffer et Salancik (2003), ont

suggéré que les mentalités actuelles au sujet des affaires ne sont pas toujours adaptées à un environnement d'affaires turbulent. La théorie des intervenants suggère d'adopter comme unité d'analyse la relation entre une entreprise d'une part, et les groupes et individus qui peuvent affecter ou sont touchés par le projet (les parties prenantes) d'autre part, de manière à maximiser les chances de résoudre les problèmes explicités.

1.3.5 Identification des parties prenantes et outils de gestion

L'identification des parties prenantes est un processus incontournable afin d'assurer le succès d'un projet. Bourne et Walker (2006) soulignent que plusieurs auteurs ont développé des outils plus ou moins structurés pour permettre aux gestionnaires de projet de mieux mesurer les impacts potentiels des parties prenantes et de développer des stratégies en conséquence. Certains auteurs comme Bourne et Walker (2006), Sutterfield, Friday-Stroud et al. (2006), Aaltonen, Jaakko et al. (2008) soutiennent également qu'il est incontournable d'établir de solides relations avec les parties prenantes pour obtenir leur adhésion.

Comme décrit précédemment, un projet évolue dans un environnement comprenant plusieurs acteurs, qui constituent les parties prenantes de son activité. Chacun de ces acteurs génère des enjeux différents qu'il faut savoir appréhender harmonieusement et avec une démarche bien spécifique. Le PMBOK (2013) considère que l'identification des parties prenantes est le processus qui consiste à identifier toutes les personnes ou organisations concernées par le projet, et à documenter les informations pertinentes à leurs intérêts, leur participation et leur impact sur le succès du projet.

De manière générale, l'organisation qui gère un projet doit rendre des comptes à un ensemble de personnes. Il doit écouter, comprendre, consulter d'autres acteurs ou parties prenantes concernées par les activités de l'organisation, comme

les employés ou les clients. En agissant de la sorte, l'organisation développe une responsabilité sociétale qui implique le dialogue et l'engagement avec les parties prenantes. Cette démarche permet d'obtenir un aperçu des possibles conséquences sur le projet et également de mieux comprendre les attentes de chacune des parties prenantes. De cette façon, l'organisation responsable d'un projet sera apte à prendre des décisions en considérant son environnement. Il est crucial pour la réussite d'un projet de s'intéresser le plus tôt possible aux différentes parties prenantes et d'analyser leurs niveaux d'intérêt, d'attentes, d'importance et d'influence pour s'assurer de la réussite du projet. Pour identifier les parties prenantes et déterminer leurs différents niveaux d'actions, le PMBOK (2013) propose une démarche en trois points : l'exploitation de certaines données d'entrée ; des outils d'analyse ; et enfin, une conversion en données de sortie.

Les données d'entrée incluent la charte de projet, les documents d'approvisionnement, les facteurs environnementaux de l'entreprise et les actifs organisationnels. La charte de projet peut fournir des informations très pertinentes sur les différentes parties internes et externes d'un projet. On y retrouve la liste des partenaires (commanditaires, financiers, etc.), les clients, utilisateurs ou membres, les composantes de l'équipe de projet ou toute autre personne affectées à la réalisation du projet. C'est donc l'un des outils à consulter en premier lieu pour établir la liste des parties prenantes d'un projet.

Dans les données d'entrée se trouvent également les documents d'approvisionnement. Un projet étant basé la plupart du temps sur un contrat entre différentes parties, ces parties sont donc les personnes clés (ou pivot) du projet. En ce qui a trait aux facteurs environnementaux, cela concerne tout ce qui est spécifique à l'environnement du projet, par exemple la culture organisationnelle ou la structure, ou encore les normes gouvernementales ou industrielles qui entourent le projet.

Finalement, les actifs organisationnels constituent les dernières données d'entrée propices à l'identification des parties prenantes. Ici, il est question des

modèles de registres ou des leçons apprises dans d'autres projets qu'aurait menés l'organisation. Parfois les organisations conservent un registre des parties prenantes des projets antérieurs, ce qui peut servir à bâtir la liste du projet actuel.

Une fois les parties prenantes recensées, il faut en faire l'analyse. Pour ce faire, il faut recueillir et étudier systématiquement les informations quantitatives et qualitatives dans le but d'identifier quelle attention doit être portée à chacune de ces parties prenantes. Cette analyse cible les intérêts, les attentes et l'influence des parties prenantes, et les places en relation avec les objectifs du projet. Elle contribue, selon le PMBOK (2013) également à identifier les relations avec les parties prenantes qui peuvent être interpellées pour former des coalitions et d'éventuels partenariats afin d'augmenter les chances de succès du projet. Cette analyse se fait en trois étapes : l'identification des parties prenantes, la définition d'une stratégie d'approche, et l'anticipation de la réaction des parties prenantes.

L'identification de toutes les parties prenantes d'un projet est une étape importante pour mener à bien tout projet. Il faut non seulement identifier chacune d'entre elles, mais également compiler les informations s'y rapportant comme les services, les intérêts, les niveaux de connaissance, les rôles ou encore les niveaux d'influence. La liste de référence des parties prenantes constituées à partir des données d'entrée peut être élargie en répertoriant, souvent par la conduite d'entretiens, chacune d'entre elles afin de la compléter.

Pour l'étape deux, il existe plusieurs outils qui aident à prévoir l'impact ou le soutien potentiel que chacune des parties prenantes peut apporter au projet. Il y a la matrice pouvoir\intérêt qui analyse surtout le niveau d'engagement ; la matrice pouvoir\influence qui définit les niveaux d'autorité ; la matrice influence\impact qui regroupe les parties sur la base de leur participation active au projet ; le modèle de prédominance, qui lui, classe les parties prenantes sur la base de leur pouvoir. Dans le cadre de la présente étude, la matrice pouvoir\intérêt est celle qui est la plus

proche des questions de l'adhésion des parties prenantes à un projet : elle sera définie plus en détail plus tard.

L'étape trois permet d'évaluer la manière dont les parties prenantes clés sont susceptibles de réagir dans différentes situations. Cette opération rend possibles la prévision des réactions et la mise en place d'actions pour tenter de les influencer afin de renforcer le soutien et de réduire les possibles impacts négatifs.

Les techniques d'identification et d'analyse impliquent également le jugement d'experts. Pour arriver à faire une liste exhaustive des parties prenantes, il faut bien souvent en appeler au jugement d'experts, c'est-à-dire des gens ayant une connaissance fine de l'environnement du projet. Il peut s'agir de la direction générale, des divers départements de l'organisation, des parties prenantes clés déjà identifiées, des chefs de projet ayant travaillé sur un même type de projet, des spécialistes du domaine des affaires ou encore du milieu culturel s'il s'agit d'un projet culturel, des consultants ou encore des associations.

En ce qui a trait aux données de sortie, il s'agit surtout de préparer un registre des parties prenantes et d'élaborer des stratégies de management. Ce registre est la donnée de sortie principale du processus de l'identification des parties prenantes. Il doit contenir tous les détails liés aux parties prenantes identifiés comme illustrés à la figure 5. S'y retrouveront des informations d'identification comme le nom, le poste occupé dans l'organisation ou au sein du projet ainsi que des coordonnées. Il doit également s'y trouver des informations d'évaluation, comme les principales attentes ou exigences et l'influence potentielle sur le projet, et ce, selon les différentes phases du projet. Le registre doit enfin être un outil de classification des parties prenantes internes ou externes, partisans, neutres ou opposants.

Registre des parties prenantes

Titre du projet: _____ Date: _____

| Nom | Position ou lien | Rôle | Contact | Exigences | Attentes | Influence | Classification |
|-----|------------------|------|---------|-----------|----------|-----------|----------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Figure 5 : *Registre des parties prenantes*

(Source : traduction et une adaptation du livre «A project manager's book of forms – A companion to the PMBOK Guide –fourth edition» Cynthia Snyder Stackpole, Wiley, 2009.)

Afin d'augmenter le soutien au projet et diminuer les impacts négatifs potentiels, il est recommandé de développer le plus en amont possible de la mise au point d'un projet des stratégies de management des parties prenantes. Les stratégies incluent des éléments comme l'identification des parties prenantes clés (celles qui peuvent avoir un ascendant important sur l'aboutissement du projet), le niveau de participation souhaité au projet et les différents types de management à appliquer aux différents groupes de parties prenantes. Il est important ici de noter que ce document peut contenir des informations sensibles pour certains groupes de parties prenantes et qu'il importe de gérer adéquatement la confidentialité de l'information.

1.3.6 Le plan de gestion des parties prenantes

Selon Eskerod et al. (2015), quatre raisons peuvent être mises en avant pour expliquer en quoi il est important de se préoccuper des parties prenantes internes et externes d'un projet. La première raison est tout simplement que le projet a besoin de contributions (monétaires ou humaines). Deuxièmement, les parties prenantes établissent souvent les critères de succès d'un projet. Troisièmement, la résistance potentielle à la mise en œuvre d'un projet, par certaines parties prenantes est un risque qu'il est obligatoire de voir venir puisque cela pourrait influencer négativement l'issue d'un projet. Enfin, quatrièmement, le projet peut affecter de manière positive ou négative les parties prenantes.

Faire l'analyse des parties prenantes sert deux objectifs. Le premier objectif est d'aider les représentants du projet à le réaliser en identifiant les moyens de se procurer les ressources financières et non financières nécessaires. Le deuxième objectif est de prévoir les actions qui pourraient être négatives et d'aider les représentants du projet à comprendre l'intérêt et les préoccupations des parties prenantes. Chacun de ces deux objectifs se rapporte à la fois à une approche instrumentale de gestion des intervenants et à une approche de gestion des parties prenantes, de façon à les amener à faire le nécessaire pour la réussite du projet. Toujours selon Eskerod et al., (2015), qu'il s'agisse d'une approche normative ou éthique, la gestion des parties prenantes permet d'appliquer les meilleures approches pour arriver à un résultat positif soit la réussite du projet.

Les nouvelles tendances en la matière considèrent la gestion des différentes parties prenantes et l'anticipation des changements comme étant les tâches les plus importantes. Par le passé, la gestion de projet consistait surtout à diriger et à surveiller les subordonnés. Aujourd'hui, un gestionnaire de projet calme les inquiétudes des clients, obtient du soutien pour les projets à des niveaux plus élevés

de l'administration et repère rapidement les problèmes qui menacent les travaux, tout en défendant le bien-fondé du projet et les intérêts des participants.

À propos de l'adhésion de ces différents types de parties prenantes, le gestionnaire de projet se doit de développer un réseau de collaborations basées sur les échanges et l'influence. Les réseaux consistent en des alliances mutuellement bénéfiques et généralement gouvernées par le principe de la réciprocité, selon lequel une personne accordera une faveur comparable à celle qu'elle a reçue. Une bonne action entraîne une autre et de la même manière, une mauvaise action suscite des représailles. L'une des toutes premières actions à mettre en place pour attirer la collaboration des autres est donc de leur procurer des ressources et des services en échange de ressources et de services futurs.

1.3.7 La matrice pouvoir / intérêt

La matrice pouvoir/intérêt est un outil répandu et largement connu des gestionnaires qui traitent des questions de parties prenantes d'un projet. Selon Olander et Landlin (2005) cet outil permet de définir quel type de relation le gestionnaire doit entretenir avec les parties prenantes et la façon dont on peut anticiper leurs réactions, selon la position où les acteurs se trouvent dans la matrice. Selon le PMBOK (2013) cette matrice sert d'outil pour identifier le niveau d'intérêt à porter à chacun d'eux pour que le gestionnaire de projet puisse déterminer la stratégie de gestion des parties prenantes à mettre au point, par exemple, en leur accordant une attention minimale ou en les maintenant satisfaits et informés.

L'adaptation de la matrice pouvoir / intérêt spécifique au milieu culturel (conçue par Poisson-De Haro et Menot, 2012) permet de mettre en exergue les particularités du milieu culturel. Cette matrice identifie le pouvoir et l'intérêt de chacune des parties prenantes d'un projet et permet au gestionnaire de répondre aux deux questions suivantes : quel est le niveau d'intérêt de chacune des parties

prenantes dans les choix stratégiques d'une organisation et quel est le niveau de pouvoir de chacune d'elles sur la stratégie de l'organisation ? (Poisson De-Haro et Menot 2012)

Dans la figure 6, il s'agit du schéma générique de la matrice pouvoir/intérêt. Le niveau de pouvoir apparaît sur l'axe des ordonnées et le niveau d'intérêt en abscisse. Il s'agit donc, pour le gestionnaire, de placer chacun des acteurs sur la carte en fonction de ses niveaux d'intérêt et de pouvoir. Cet outil permet à un gestionnaire de projet de décrire quel type de relation il doit maintenir avec les parties prenantes afin d'être en mesure d'anticiper les réactions face, par exemple, à une décision stratégique.

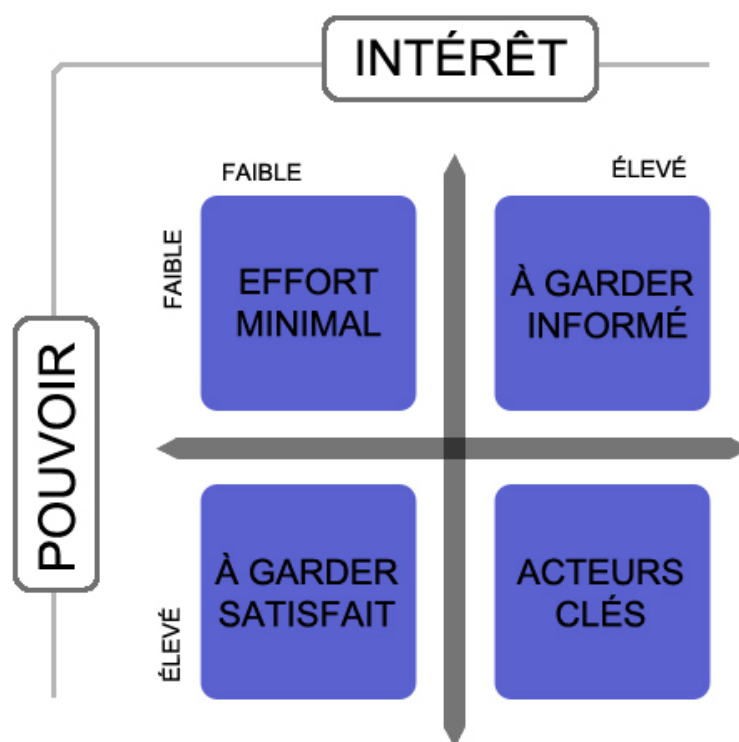


Figure 6 : Schéma traditionnel de la matrice pouvoir/intérêt
(Source : Poisson-De Haro et Menot, 2012, p. 32)

Comme présenté plus haut, l'adaptation de Poisson De-Haro et Menot (2012) illustre la dynamique d'un orchestre symphonique à l'intérieur de la matrice pouvoir/intérêt. Suite à cette analyse, le gestionnaire d'un orchestre symphonique peut alors utiliser la matrice pouvoir/intérêt pour cartographier avec précision les différentes parties prenantes. Ce type de matrice n'est pas statique. Le gestionnaire doit comprendre la dynamique d'évolution des positions des parties prenantes au cours du temps. Les flèches sont l'élément graphique qui représente ce mouvement. En effet, une organisation peut tenter d'influencer l'évolution de la position de certaines parties prenantes en développant une stratégie de communication adéquate. Il est donc important de souligner qu'il est possible de réorganiser les parties prenantes à l'intérieur de la matrice en utilisant le bon discours, au bon moment, auprès de la partie prenante qui se sentira interpellée.

Selon cette matrice, il existe quatre catégories soient : Pouvoir élevé ET intérêt élevé; pouvoir élevé ET intérêt faible; pouvoir faible ET intérêt élevé; et pouvoir faible ET intérêt faible. Il est intéressant de s'attarder au sens à donner aux quadrants de la matrice.

Pouvoir élevé ET intérêt élevé. Cette catégorie regroupe les individus qui sont considérés comme étant des parties prenantes naturelles, ils possèdent à la fois un intérêt élevé et un pouvoir fort. Dans la figure 7, il s'agit du syndicat, du chef d'orchestre et des administrateurs. Il s'agit souvent du client.

Pouvoir élevé ET intérêt faible. Ces individus n'ont pas d'intérêt directement dans le projet, mais leur fort niveau de pouvoir peut les amener à intervenir et à s'opposer à celui-ci. La Figure 7 y place les organismes de financement. Ils ne bénéficieront pas directement du projet, mais ont un pouvoir de vie ou de mort sur celui-ci.

Pouvoir faible ET intérêt élevé. Ici, il est question de tout l'inverse de la catégorie précédente. Ce groupe accorde une grande importance à la réussite du projet, mais a très peu de pouvoir sur la finalité du projet. Il est tout de même important de surveiller ce type de partie prenante puisque s'ils gagnent du pouvoir, ils pourraient devenir des piliers névralgiques. Dans la figure 7, il s'agit des techniciens, des musiciens et des médias.

Pouvoir faible ET intérêt faible. Ces derniers n'ont pas d'intérêt pour le projet ni d'influence. Il s'agit alors uniquement de vérifier si ce groupe gagne en intérêt ou en pouvoir au cours du projet, car dans un tel cas, il faudrait adapter la stratégie. Dans la figure 7, la case est vide. Aucune des parties prenantes ne possède ces caractéristiques.

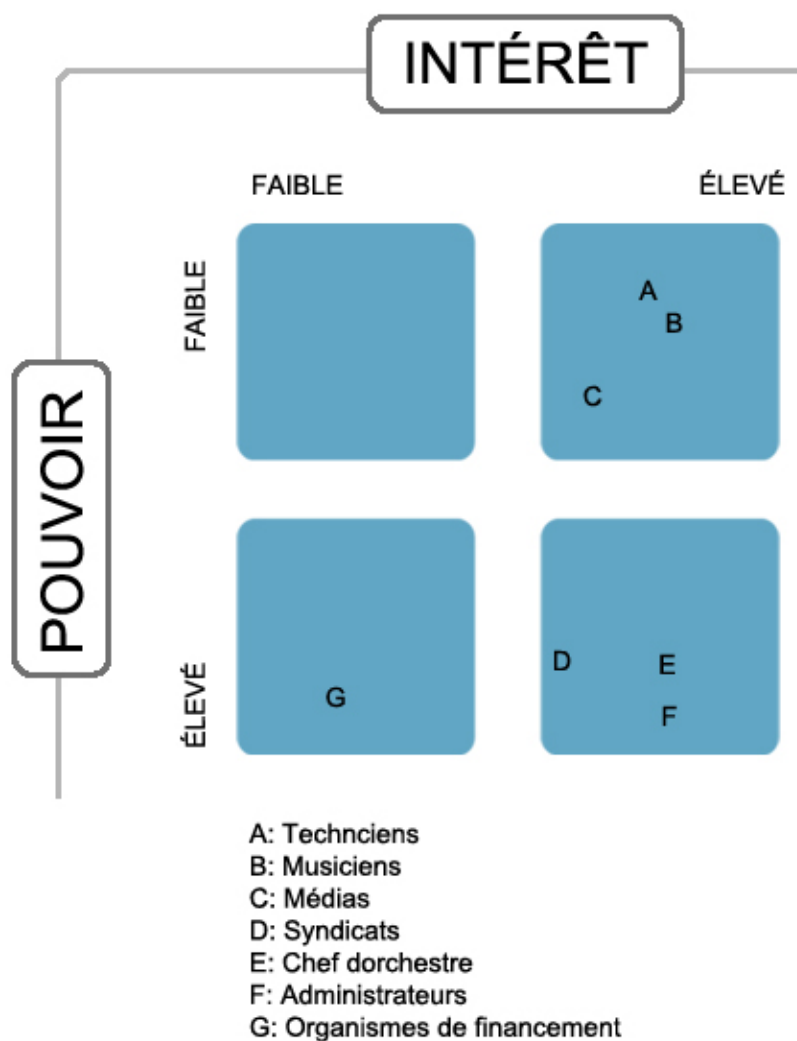


Figure 7 : Schéma adapté aux organismes culturels et artistiques de la matrice pouvoir / intérêt

(Source : Poisson De-Haro et Menot, 2012, p. 33)

1.3.8 Les stratégies de gestion

Le positionnement des parties prenantes dans la matrice pouvoir/intérêt est un indicateur névralgique pour la construction du plan de gestion de ces dernières.

Selon Marais (2017), les parties prenantes montrées dans le quadrant « pouvoir faible ET intérêt faible » sont à surveiller : il faut éviter les

communications excessives. Il faut surtout s'assurer qu'elles ne migrent pas dans un autre quadrant. L'idéal est d'utiliser de moyens de communication comme les bulletins d'informations, les démonstrations, les infolettres afin d'augmenter leur compréhension du projet et de répondre à d'éventuelles préoccupations.

Celles qui se retrouvent dans le quadrant « pouvoir faible ET intérêt élevé » doivent être tenues informées. Il faut maintenir ces personnes suffisamment informées et discuter régulièrement avec elles afin de s'assurer qu'aucun problème majeur ne se pose. Ces parties prenantes sont habituellement très utiles dans la gestion de certains détails du projet. Pour ces dernières, il s'agit surtout de leur offrir l'occasion de poser des questions. Les sondages ou encore les événements leur donnant la possibilité de partager leurs préoccupations seront bénéfiques. Il s'agit de les sensibiliser aux résultats attendus du projet.

Les parties prenantes se trouvant dans le quadrant « pouvoir élevé ET intérêt faible » sont à satisfaire. Il faut les tenir informées, mais éviter qu'elles ne soient submergées d'informations. Par exemple, il s'agit de les tenir informés de l'avancement du projet, de leur transmettre des infolettres.

Finalement les parties prenantes se trouvant dans le quadrant « pouvoir élevé ET intérêt élevé » sont à gérer en priorité. Ce sont des parties prenantes à plus engager et avec lesquelles il faut faire les plus grands efforts. Il faut par exemple organiser des rencontres individuelles, les faire participer à la structure de gouvernance, leur offrir une grande visibilité. Le but étant de développer leur compréhension et développer leur position de défenseur du projet. Elles doivent être impliquées dans les décisions névralgiques en regard du projet. Le tableau 6 permet une visualisation des stratégies à adopter en matière de gestion des parties prenantes.

Tableau 6 : *Les stratégies de gestion des parties prenantes*
 (Source : adaptation par Julie Gauthier des propos de Assudani et Kloppenborg (2010),
 Freeman (1984), PMBOK (2013), Gray et Larson (2009))

| Les stratégies de gestion des parties prenantes | | | |
|---|--|--|---|
| Pouvoir élevé ET Intérêt élevé | Pouvoir élevé ET Intérêt faible | Pouvoir faible ET Intérêt élevé | Pouvoir faible ET Intérêt faible |
| Collaborer | Satisfaire | Communiquer | Surveiller |
| Ces parties prenantes sont considérées comme étant des "parties prenantes naturelles" de par leurs forts niveaux d'intérêt et de pouvoir. La collaboration avec ces personnes est donc incontournable pour s'assurer de leur adhésion tout au long du projet. | Ces parties prenantes n'ont pas d'intérêt particulier pour le projet, mais leur fort niveau de pouvoir peut les amener à intervenir et à s'opposer à celui-ci. Il faut identifier et satisfaire leurs besoins spécifiques pour développer leurs niveaux d'intérêt tout en évitant les conflits futurs. | Ces parties prenantes accordent une grande importance à la réussite du projet et souhaitent être tenues informées de son avancement. En même temps, surveiller ces parties prenantes peut se révéler avantageux dans le cas où l'une de ces entités obtiendrait plus de pouvoir en cours de route. | Ces parties prenantes comprennent les individus liés de loin au projet : ils accordent peu d'importance à sa réussite et n'ont pas spécialement d'ascendant sur l'atteinte des objectifs. La stratégie consiste alors à surveiller ces parties prenantes au cas où leurs niveaux de pouvoir et/ou d'intérêt augmenteraient. |
| Stratégies de collaboration | Stratégies de satisfaction | Stratégies de communication | Stratégies de surveillance |
| <i>Planifier des rencontres régulières afin de clarifier les besoins</i> | <i>Tableau de bord pour communiquer avec la direction. Partager vos bonnes pratiques et vos leçons apprises</i> | <i>Envoyer une infolettre pour tenir ces parties prenantes informées de l'avancement du projet</i> | <i>Refaire l'analyse des parties prenantes de manière régulière pour ces personnes</i> |

1.3.9 Conclusion de la revue de littérature

La gestion des parties prenantes internes et externes présente un intérêt certain dans le domaine de la gestion culturelle et plus particulièrement en matière de projet d'infrastructures culturelles. C'est un champ de recherche intéressant relié aux défis particuliers induits par le milieu culturel, surtout sachant que certains projets immobiliers dans le secteur des arts peuvent parfois prendre des dizaines d'années à se réaliser. Par exemple, le projet d'une salle de spectacle à Rimouski a été ébauché dès 1967. La réalisation du projet a été complétée en 2005 soit 38 ans plus tard, à la suite d'un référendum auprès des citoyens de Rimouski (source : www.mcc.gouv.qc.ca). Ces longs délais de réalisation de projets d'infrastructures témoignent de l'importance particulière de la gestion des parties prenantes dans un projet en milieu culturel. La présente revue de littérature met en lumière les aspects particuliers du milieu culturel de même que ceux de la gouvernance. Elle permet également de passer en revue les outils permettant d'identifier et de gérer les parties prenantes associées à un projet. Toutefois, force est de constater que peu de littérature traite de la gestion des parties prenantes en contexte de projet d'infrastructure culturelle. De plus, peu d'articles et d'ouvrages donnent les clés de lecture précises pour gérer les parties prenantes internes, groupe qui, en contexte de projet d'infrastructure culturelle, n'est pas nécessairement acquis et peut influencer la réalisation ou non du projet.

Si la revue de la littérature présentait de façon générale la littérature sur les objets de la recherche, le chapitre suivant expose avec plus de précision le contexte particulier de la Coopérative de solidarité Paradis. En effet, la présente étude s'attarde au cas précis de la coopérative et de son projet de relocalisation de ses infrastructures. De plus, ce chapitre présente également les cadres conceptuels sur lesquels cette étude s'appuie pour tenter de répondre aux questions de recherche.

CHAPITRE II

CONTEXTE ET MODÈLE CONCEPTUEL

La revue de littérature, présentée au chapitre I, nous amène à définir le cadre conceptuel qui s'appuie sur les outils de gestion des parties prenantes de la matrice pouvoir/intérêt. Avant de discuter du modèle conceptuel, il importe de décrire le terrain de recherche puisqu'il s'agit d'une recherche qui s'appuie sur une démarche socioécologique (Kane et Rosas, 2018).

2.1 Objectif et contexte de la recherche

L'étudiante-chercheuse était, jusqu'en octobre 2014, à la direction de la Coopérative de solidarité Paradis et a porté le projet d'infrastructure Paradis pendant plus de cinq ans. La Coopérative de solidarité Paradis est un espace de travail, de diffusion et de création artistique ayant pour mandat de soutenir l'ensemble de la communauté culturelle en rendant ses lieux accessibles à tous. Elle compte désormais 18 membres organismes dans une multitude de disciplines artistiques différentes.⁷

Au départ, le projet d'infrastructure Paradis visait à rassembler dans un complexe culturel multidisciplinaire l'ensemble des membres de la coopérative. Le projet d'infrastructure, qui a pris forme en 2009, a évolué pour répondre aux besoins d'un plus grand nombre d'organismes et d'artistes du Bas-Saint-Laurent. En effet, de cinq organismes membres en 2005 (regroupant une quinzaine d'employés), il

⁷ <http://www.coop-paradis.com/a-propos/>

était anticipé que l'infrastructure compterait dans ses nouveaux locaux du centre-ville de Rimouski plus de 18 membres organismes (utilisateurs ou locataires) employant près de 60 personnes et œuvrant dans un vaste éventail de disciplines artistiques, que ce soit en création, diffusion ou production d'évènements ou de festivals. Le regroupement dans un même lieu permettait dans la vision de cette infrastructure de mettre en action un partage de services et d'expertises optimal tout en se rapprochant des publics.

Plusieurs endroits ont été envisagés comme emplacements pour le futur bâtiment de la Coopérative de solidarité Paradis : le presbytère de l'église du quartier St-Robert, les Ateliers St-Louis, l'ancien centre commercial la Grande-Place, une construction neuve sur la rue St-Germain, au centre-ville de Rimouski, et même la Cathédrale de Rimouski. Tous ces scénarios ont été écartés pour différentes raisons. Le dernier en date est une construction neuve sur un terrain de 3 000 m², dans l'Espace Alcide-C.-Horth, au sud de la 2^e rue Est, situé en face de l'Université du Québec à Rimouski.⁸

2.1.1 L'étude des besoins et impacts du projet

Pendant l'analyse préliminaire des besoins des membres de la coopérative, plusieurs organismes avaient des problèmes de logement ou de gestion de croissance dans leurs locaux actuels, et nombreux sont ceux qui étaient à la recherche de solutions immobilières à long terme. Suite à la présentation du projet d'infrastructure Paradis et de l'option immobilière retenue, plusieurs organismes ont fait part d'un vif intérêt à se joindre au projet et tous ont manifesté leur intention par des lettres d'engagement.

Depuis la création de la Coopérative de solidarité Paradis, les usagers occupent un bâtiment dont ils ont fait l'acquisition selon des besoins identifiés en

⁸ <https://www.iheartradio.ca/rouge-fm/rouge-fm-rimouski/nouvelles/le-paradis-demenagera-dans-l-espace-urbain-alcide-c-horth-1.11688102>

2005. Au fil du temps, les organismes membres ont connu une importante croissance, provoquant la venue de nouvelles ressources humaines et nécessitant des espaces additionnels de travail. Le bâtiment actuel est devenu très exigu et peu flexible, et des organismes ont dû déménager hors de ce bâtiment afin de poursuivre adéquatement leur mission.

Afin d'améliorer de façon significative la fonctionnalité et la qualité des locaux, ainsi que pour répondre à une croissance constante de la clientèle et des activités, les administrateurs de la Coopérative de solidarité Paradis sont arrivés à la conclusion qu'une relocalisation devenait inévitable.

2.1.2 Les résultats attendus par la réalisation du projet

Les résultats attendus par la réalisation du projet visent prioritairement à améliorer les infrastructures de travail des membres en matière d'espaces de création, de diffusion, en plus d'assurer au public des espaces de diffusion et de médiation culturelle. La plupart des membres de la Coopérative de solidarité Paradis occupent présentement des locaux inadéquats en regard de leur mission et leurs activités. Paraloeil, dont la croissance est rapide et constante, a atteint, depuis longtemps, la capacité maximale des bureaux locatifs que l'organisation occupe depuis son déménagement de la Coopérative ; il en va de même pour le Mouton Noir. Caravansérail, qui gère une salle d'exposition doit absolument avoir pignon sur rue de manière à profiter de l'achalandage piétonnier et remplir adéquatement sa mission ; la localisation actuelle dans un quartier résidentiel, ne contribue pas à la visibilité du centre d'artistes. Tour de Bras n'a présentement pas d'espaces de bureaux, tout comme l'Exil et la LIR. Le Carrousel international du film de Rimouski occupe temporairement des locaux inadéquats, et le Festi-Jazz International de Rimouski ne peut gérer sa croissance dans ses locaux actuels. Pour

tous ces organismes, l'accès à un lieu structuré et accueillant pourrait contribuer à l'amélioration des conditions de pratique de leurs clientèles respectives.

Le regroupement dans un même lieu d'organismes culturels et artistiques subventionnés ou supportés par des instances publiques rendrait ces organismes moins dépendants des fluctuations du marché locatif. En devenant propriétaires de leurs moyens de production et de diffusion, ces organismes pourront consacrer progressivement une plus large part de leurs ressources financières de manière à remplir de façon plus efficiente leurs missions respectives. En offrant des activités et des services dans la MRC Rimouski-Neigette, la région du Bas-Saint-Laurent et même au-delà, les organismes promoteurs du projet d'infrastructure Paradis auront un rayonnement national, ce qui contribuera à accroître la réputation de « Capitale culturelle » de la ville de Rimouski. Des groupes de l'Outaouais, du Saguenay, de Charlevoix et de Montréal ont consulté les fondateurs de la Coopérative de solidarité Paradis dans le but de mettre sur pied des centres culturels semblables dans leurs régions respectives.

La mise sur pied de la Coopérative de Solidarité Paradis visait en premier lieu l'amélioration de la pratique artistique en région. C'est pourquoi les organismes fondateurs ont décidé de consolider leurs forces et leurs acquis pour se doter d'une telle infrastructure : si le Paradis connaît un tel succès aujourd'hui, c'est que son infrastructure actuelle a déjà répondu à un besoin identifié depuis longtemps dans la région. Une infrastructure culturelle plus spacieuse permettrait au Paradis de répondre plus adéquatement à la demande tout en assurant une meilleure proportion de revenus autonomes.

2.1.3 Les enjeux en matière d'adhésion des parties prenantes

Dans les projets d'infrastructures culturelles, la gestion des nombreuses parties prenantes est toujours très délicate, du fait de la nature généralement publique du montage financier : les citoyens se sentent concernés par la gestion de l'argent des contribuables. Les enjeux politiques et sociaux peuvent alors revêtir une importance démesurée. Dans les faits, bien qu'un projet d'infrastructure puisse démontrer sa viabilité technique et commerciale, il peut ne pas être réalisé du fait d'une absence de volonté politique, qui dépendra souvent elle-même des aléas sociaux et de l'humeur de l'électorat.

Les projets d'infrastructures culturelles sont soumis aux enveloppes budgétaires des programmes gouvernementaux : le programme *Fonds canadien pour les espaces culturels*⁹ au niveau du fédéral, et le *Programme d'aide aux immobilisations* au niveau provincial.¹⁰ De plus, au palier municipal, les villes sont souvent des partenaires majeures pour le financement et pour l'appui politique. Les partenaires financiers d'un projet étant majoritairement des acteurs gouvernementaux, il est nécessaire de rendre des comptes à ces différents paliers. Il faut également garder à l'esprit qu'en cas de changement de gouvernement surviendront probablement des changements de priorités et de plans stratégiques. Dans ce contexte, il est très difficile de maintenir l'intérêt et l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes, d'autant plus que certains projets d'infrastructures culturelles peuvent mettre des dizaines d'années à se réaliser.

⁹ <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/fonds-espaces-culturels.html> consulté en décembre 2020.

¹⁰ <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=282>, consulté en décembre 2020.

2.2 Les objectifs de la recherche

Le succès des grands projets d'infrastructures dans le milieu culturel doit beaucoup à l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes dans sa définition la plus large. Les projets doivent bénéficier d'une acceptabilité sociale presque totale en plus d'être soumis aux intérêts politiques des partis aux pouvoirs. De plus, comme ils sont très longs à se concrétiser, les parties prenantes internes sont très à risque de se démobiliser.

Ce projet de recherche a donc pour objectif de déterminer ce qui permet une adhésion forte et durable des différentes parties prenantes impliquées dans ce type de projet, puisqu'il s'agit en quelque sorte du nerf de la guerre. En effet, comme le souligne Benghozi (2006), le défi de ce type de projet est de gérer une production (ou un projet) ponctuelle, ayant sa logique propre, en relation avec des partenaires multiples et provenant d'horizons divers. Selon Veltz (2000), travailler avec de multiples parties prenantes exige un fort niveau d'autocontrôle avec des liens étroits, supposant une implication forte des individus, en même temps que le maintien d'une multitude de relations devant perdurer entre les organismes. Toujours d'après Benghozi (2006), le secteur culturel est d'autant plus intéressant à analyser puisque les relations entre parties prenantes se déroulent sans cadre fixe, elles sont alors largement dépendantes des réseaux dans lesquels s'inscrivent les acteurs. Autrement dit, le secteur de la culture traduit en l'occurrence la juxtaposition entre une structure hiérarchique temporaire d'organisations projets, reposant surtout sur des relations individuelles qui elles sont plus ponctuelles. Le secteur culturel étant largement constitué de ressources humaines plus sujettes à changer d'emploi, à temps partiels et moins stables.

Il y a très peu de manières d'influer sur la représentation qu'ont les parties prenantes des dimensions qui soutiennent un engagement durable dans un projet d'infrastructure, puisqu'il s'agit d'une compréhension plus ou moins consciente et

interne à l'individu. Par contre, il est possible d'influencer les perceptions puisqu'elles sont façonnées par le monde extérieur.

De manière plus précise, l'identification des dimensions qui soutiennent un engagement des parties prenantes permettra d'observer la matière de base pour subséquemment identifier ce qui doit être surveillé de plus ou moins près pour augmenter l'adhésion des parties prenantes au projet d'infrastructure. Aussi, l'étude de l'organisation conceptuelle spatiale de ces dimensions, leur organisation dans l'espace et les différents liens qui les unissent, permettra de mettre en lumière les tensions et les rapprochements qui existent entre les dimensions et la façon dont elles s'organisent de manière générale.

Finalement en matière de perception de l'importance et de la faisabilité des dimensions conceptuelles d'un projet d'infrastructure, l'objectif est d'évaluer le positionnement des dimensions identifiées sur les échelles perceptuelles d'importance et de faisabilité relatives. Cela permet de les hiérarchiser et d'apporter à chacune le niveau approprié d'attention. Cette étape révélera, s'il y a lieu, l'existence de différences entre les perceptions des parties prenantes internes et externes.

Du côté des sciences de la gestion et de la gestion de projet, on traite de la notion de *parties prenantes* en ne portant que très peu d'attention aux parties prenantes internes, que l'on considère selon Winch (2004) comme acquises. Celui-ci les définit comme des personnes ou des organisations ayant une relation contractuelle avec le client, et qui entrent généralement de plein gré dans un projet ; elles ont, par définition, une posture positive par rapport à ce dernier.

La recherche permet d'identifier s'il y a des particularités propres au milieu culturel auxquelles il faudra porter une attention particulière en matière de surveillance ou d'action. La recherche permet également de montrer s'il existe des différences significatives entre les parties prenantes internes et les parties prenantes

externes, en regard de leur perception des dimensions à prendre en compte dans un projet d'infrastructure culturelle en contexte coopératif.

2.3 Les questions de recherche

Selon ce qui précède, l'étude vise à répondre à la question de recherche principale suivante : *quelles sont les représentations et les perceptions relatives à une adhésion forte et durable des différentes parties prenantes internes et externes d'un projet d'infrastructure culturelle en contexte coopératif, et pourquoi ?*

Comme suite à la définition de la problématique, qui met en exergue les particularités des projets d'infrastructures culturelles, il apparaît pertinent de définir ce qui induit une adhésion forte et durable des différentes parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à un projet. Par « représentation » Cloutier et al. (2016) entendent une mise en images des schèmes de compréhension mentale des individus impliqués de manière interne ou externe au projet. Autrement dit, il s'agit de la visualisation graphique de leur compréhension des différentes dimensions du projet. Les perceptions, quant à elles, se situent davantage dans l'influence qu'a le monde extérieur sur la vision de ces mêmes dimensions par les parties prenantes (Cloutier et al., 2016 ; Kane et Rosas, 2018).

Un projet d'infrastructure culturelle rallie plusieurs types de parties prenantes internes et externes (gens d'affaires, médias, politiciens, artistes, etc.) qui, pour s'assurer du succès du projet, doivent y adhérer de manière forte et durable. Pour trouver une réponse à la question principale de recherche, celle-ci se décline en trois sous-questions (questions de recherche secondaires) :

- Question secondaire 1 : *quelles sont les dimensions d'une adhésion forte et durable des parties prenantes internes et externes d'un projet d'infrastructure culturelle en mode coopératif ?*

Pour répondre à cette question, il faut arriver à définir les différentes dimensions qui interviennent dans l'adhésion forte et durable des parties prenantes externes et internes.

- Question secondaire 2 : *comment sont organisées et interreliées les représentations des différentes dimensions par les parties prenantes internes et externes à un projet d'infrastructure culturelle en mode coopératif ?*

Une fois la liste des dimensions générées, il importe, pour en extraire le sens d'en analyser les interrelations.

- Question secondaire 3 : *quelles sont les perceptions des parties prenantes internes et externes d'un projet d'infrastructure culturelle en mode coopératif au sujet de l'importance et de la faisabilité relative de ces dimensions ?*

Une fois les dimensions identifiées et organisées dans l'espace, l'identification des perceptions face à l'importance et la faisabilité de chacune des dimensions pourra faire émerger des informations précieuses qui permettront de les prioriser.

2.4 Hypothèses de travail

Comme discuté, l'étude repose sur un certain nombre d'hypothèses de travail :

- Il existe des différences entre la gestion de projet d'infrastructure régulier et ceux issus en milieu culturel ;
- L'adhésion des parties prenantes internes et externes est une condition *sine qua non* à la réussite de ce type de projet ;
- Il existe une différence dans les modes de gestions des parties prenantes internes et externes d'un projet d'infrastructure culturelle.

2.5 Modèle conceptuel

Pour répondre à la question et aux sous-questions de recherche, nous nous appuyerons sur le modèle conceptuel de la matrice pouvoir/intérêt, décrite au chapitre I. En effet, il s'agit d'un outil de gestion largement répandu et applicable au milieu culturel (Poisson De-Haro et Menot 2012).

Rappelons que cette matrice permet de classer les parties prenantes selon leur niveau de pouvoir et d'intérêt face au projet. Il est donc possible de classer les différentes parties prenantes internes et externes selon les quatre catégories qui sont : Pouvoir élevé ET intérêt élevé ; pouvoir élevé ET intérêt faible ; pouvoir faible ET intérêt élevé ; et finalement, pouvoir faible ET intérêt faible.

Dans la figure 8, les parties prenantes du projet d'infrastructure Paradis ont été classées dans la matrice selon ce qui est attendu de la littérature. Il est à noter que la nature de l'intérêt de chaque partie prenante (élevé ou faible) peut jouer un rôle prépondérant quant à la façon dont elle peut se servir de son pouvoir d'influence.

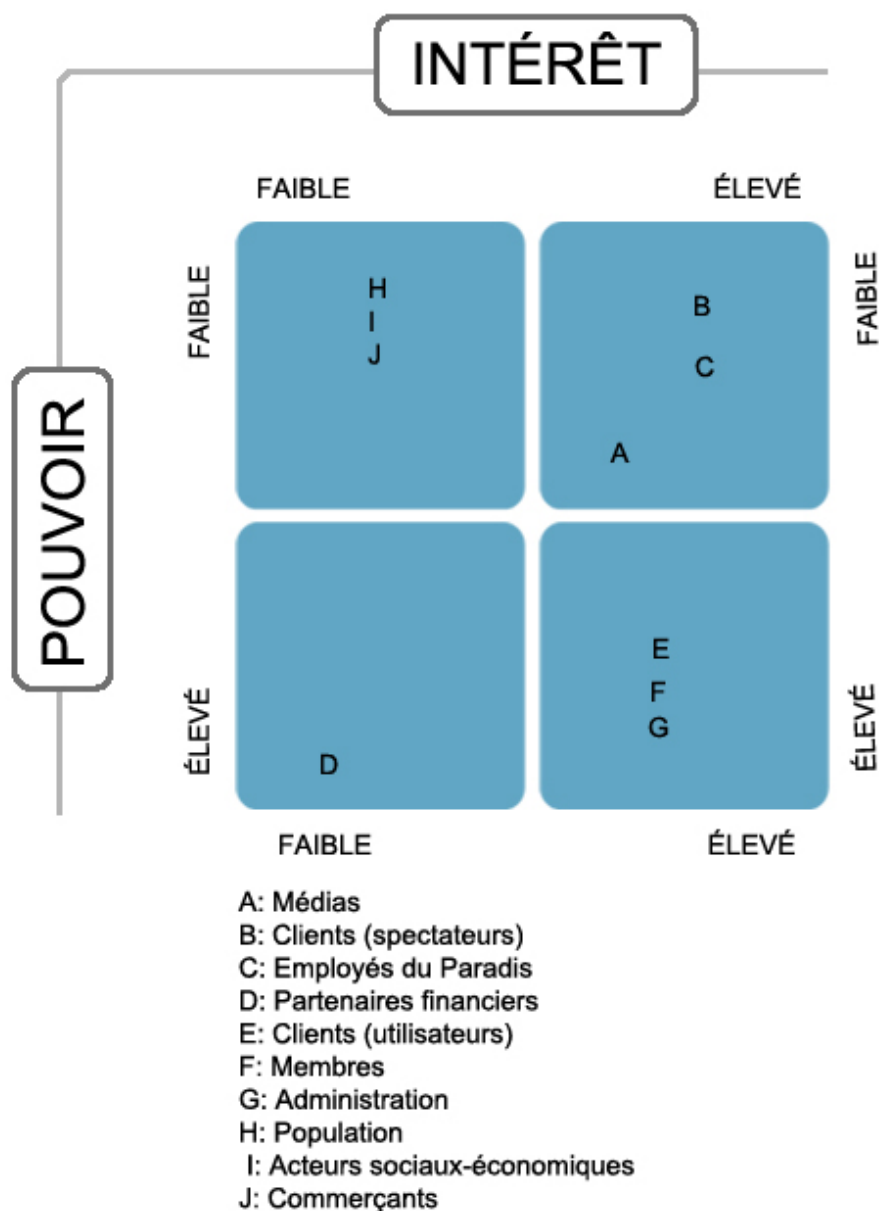


Figure 8 : les parties prenantes du projet d'infrastructure Paradis

Dans le quadrant supérieur droit on retrouve les employés, on y trouve également les médias et les clients spectateurs. Dans le cadran supérieur gauche se trouvent la population, les commerçants et les acteurs socioéconomiques. Dans le quadrant inférieur droit se retrouvent les clients du projet : les administrateurs, les

clients utilisateurs et les membres. Dans le quadrant opposé (inférieur, gauche), on retrouve les partenaires financiers. Cette distribution s'appuie, tel que précisé plus haut, sur la littérature qui induit que les parties prenantes externes ont peu d'influence et de pouvoir, comme soulevé par Calvert (1995) et Cleland (1998), et que les parties prenantes internes, puisque liées par une relation contractuelle avec le client, sont par définition acquises au projet et ont donc un intérêt élevé et un certain pouvoir d'influence.

2.6 Stratégies de gestion des parties prenantes

Tel qu'exposé dans la revue de littérature au chapitre I, chaque quadrant de la matrice pouvoir-intérêt réfère à certaines stratégies de gestion de ces mêmes parties prenantes.

Dans le cas qui nous occupe, la population, les acteurs socioéconomiques et les commerçants doivent être surveillés. Il s'agit de garder l'œil ouvert sur ces parties prenantes afin de voir si certaines gravitent vers un autre quadrant. Comme précisé par Marais (2017), il ne faut pas les inonder d'informations, mais si à l'inverse, elles sentent qu'elles manquent d'informations au sujet du projet, il pourrait y avoir une levée de boucliers, et donc, ces parties prenantes, qui n'avaient pas de pouvoir, pourraient prendre les moyens pour influencer l'issue du projet.

Du côté des clients spectateurs, employés et médias, ces parties prenantes se retrouvent dans le quadrant « intérêt élevé ET pouvoir faible » il faut donc les tenir informées. Il faut surtout leur donner l'occasion de communiquer leurs craintes et interrogations afin d'y répondre. Il faut s'assurer qu'elles disposent de canaux de communication pour le faire. Il peut s'agir de forums publics ou d'évènements leur permettant d'en apprendre davantage sur le projet tout en ayant réponse à leurs questions.

Du côté des partenaires financiers qui se retrouvent dans le quadrant « pouvoir élevé ET intérêt faible » Il s'agit de les maintenir satisfaits sans les submerger d'informations. Les partenaires financiers s'attendent à un résultat, leur satisfaction est essentielle, mais ils investissent dans un projet parmi tant d'autres, donc il faut éviter de communiquer à outrance. Ils s'attendent à des rapports d'avancement, des visites occasionnelles et des rencontres individuelles au besoin.

Finalement, les clients utilisateurs, membres et l'administration sont à gérer de près. Selon Calvert (1995) et Cleland (1998) ces parties prenantes sont acquises au projet, mais il ne faut pas en négliger la gestion pour autant puisqu'elles sont très puissantes dans l'organisation, le projet aura un impact important pour eux et leur soutien est essentiel. Elles s'attendent à des rencontres individuelles, à prendre part aux décisions importantes, à intervenir publiquement au besoin. Contrairement aux parties prenantes se trouvant dans les autres quadrants, elles veulent sentir qu'elles ont un pouvoir décisionnel.

2.7 Conclusion du contexte et modèle conceptuel

La mise en contexte présenté dans ce chapitre permet de comprendre les enjeux liés au projet d'infrastructure Paradis. L'expérience de travail de gestionnaire de projet à l'intérieur de la Coopérative de solidarité Paradis, effectué par l'étudiante-chercheuse, constitue un atout permettant de cadrer les questionnements sous-jacents. Le chapitre III s'attarde à présenter le cadre méthodologique de recherche qui a été mobilisé pour répondre aux questions et atteindre les objectifs de recherche.

CHAPITRE III

CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La méthode de recherche employée dans cette étude est la cartographie des concepts en groupe (CCG) (ou « Group Concept Mapping », en anglais). C'est une approche mixte (c'est-à-dire à la fois qualitative et quantitative) introduite par William M. K Trochim (Kane et Trochim, 2007). La méthode a été conçue pour identifier et mettre en relation des composantes d'une réalité donnée Trochim et Cabrera (2005).

La méthode s'appuie à la fois sur des techniques qualitatives (par exemple, groupes de discussions) et quantitatives d'analyse statistique (par exemple, *analyse de positionnement multidimensionnel*, MDS, ou *analyse de classement ascendant hiérarchique*, CAH). L'un des avantages de la méthode est qu'elle permet des échanges et un partage des connaissances entre les participants d'une étude. Elle permet également d'être employée de manière appropriée et avec rigueur scientifique pour identifier les besoins auxquels doit répondre un projet culturel qui souhaite susciter une adhésion forte et durable des parties prenantes internes et externes. Cette méthode permet également de mettre en évidence les points de convergence et de divergence entre les parties prenantes.

Une étude de CCG se déroule suivant une procédure comportant huit étapes Kane et Trochim (2007). La méthode combine : (1) La détermination d'une phrase d'accent (ou de focus), (2) la préparation du projet de recherche, (3) la génération des idées, (4) l'organisation et la priorisation des idées par les participants, (5) la production de cartes de concepts préliminaires, (6) la détermination des cartes de concepts avec les participants, (7) l'interprétation des cartes de concepts et (8) la présentation des résultats et d'un plan d'action. Ce sont donc les étapes de cette démarche méthodologique qui seront décrites dans le présent chapitre.

3.1 Étapes de la recherche

Les étapes pour mener ce type de recherche sont décrites par Kane et Rosas (2018). Cette méthode a permis de recueillir un ensemble de besoins qui doivent absolument être comblés dans le cadre du projet de relocalisation Paradis pour susciter, chez les parties prenantes internes et externes au projet, une adhésion forte et durable. La figure suivante présente les étapes de mise en place de la méthode de CCG dans la présente étude.

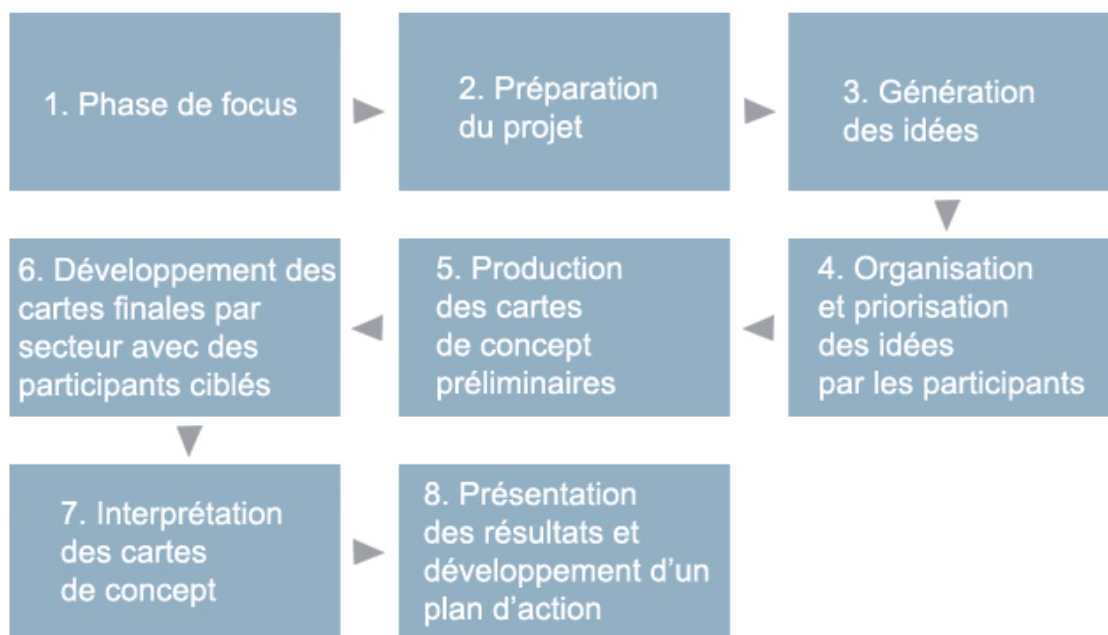


Figure 9 : *Étapes de la méthode de la CCG*
(Source : Kane et Trochim, 2007. Traduction et adaptation Julie Gauthier)

3.1.1 Étape 1 : La phrase d'accent (ou de focus)

La première étape consiste à déterminer une *phrase d'accent* en regard de la question de recherche. Il s'agit de présenter une phrase à compléter pour stimuler la génération des idées, parmi les participants, lors de groupes de discussion. Cette phrase a été déterminée en consultation auprès de membres au sein de la Coopérative de solidarité Paradis. Avec une dizaine de propositions différentes au départ, il a été déterminé que la phrase d'accent la plus pertinente pouvait être formulée de la manière suivante : « *Un besoin spécifique auquel le promoteur du projet culturel doit répondre pour susciter mon adhésion forte et durable au projet est...* ». La phrase d'accent se doit d'être à la fois focalisée et générale pour susciter la discussion de groupe entre parties prenantes internes et externes. Elle doit également permettre de constituer une liste d'énoncés se rapportant aux besoins de ceux-ci. La phrase d'accent doit contenir l'expression « adhésion forte et durable », puisque c'est le questionnaire précis de l'étude au sujet du projet d'infrastructure Paradis au centre-ville de Rimouski.

Finalement, la phrase d'accent a été orientée vers les projets culturels en général sans mettre directement en évidence le projet d'infrastructure Paradis, les projets coopératifs ou encore les projets d'infrastructures. Premièrement, ceci permet de s'assurer que les résultats obtenus pourraient être pertinents pour comprendre d'autres types de projets culturels. Deuxièmement, cela laisse la latitude nécessaire aux participants de proposer des besoins liés à des caractéristiques du contexte (par exemple, « le projet doit être coopératif pour susciter mon adhésion forte et durable »).

3.1.2 Étape 2 : Préparation du projet de recherche

La chercheuse a travaillé de concert avec l'équipe administrative de la Coopérative de solidarité Paradis afin d'identifier les participants aux groupes de discussion. Pendant l'activité, ceux-ci devaient tenir une conversation au sujet de la phrase d'accent définie à l'étape 1.

L'identification des participants à la recherche a fait partie intégrante de la préparation à l'étude. Deux groupes de discussion ont été formés avec les parties prenantes : l'un était constitué de parties prenantes externes au projet (partenaires financiers, clients, acteurs socioéconomiques, commerçants), et l'autre de parties prenantes internes (membres fondateurs et membres subséquents, membres des conseils d'administration du Paradis et de ses organismes membres, employés). Il y a eu au total 35 participants aux groupes de discussion.

Tableau 7 : Répartition des participants lors des groupes de discussion.

| NOMBRE PARTICIPANTS | DE | CATÉGORIE | SECTEUR |
|-------------------------------------|----|--------------------------------|---------------------------|
| Sous-total : 19 participants | | Parties prenantes « internes » | |
| 13 | | | Membres fondateurs |
| 4 | | | Membres subséquents |
| 2 | | | Administration du Paradis |
| Sous-total : 16 participants | | Parties prenantes « externes » | |
| 8 | | | Clients |
| 2 | | | Partenaires financiers |
| 4 | | | Acteurs socioéconomiques |
| 2 | | | Commerçants |
| TOTAL : 35 participants | | | |

À cette étape de la recherche, il s'agissait de recruter les participants selon le profil de chacun des deux grands groupes formés (parties prenantes externes et parties prenantes internes). Le groupe des parties prenantes internes est formé des membres fondateurs de la coopérative (dans les faits, des individus mandatés pour représenter chacun des organismes membres fondateurs de la coopérative) et des membres subséquents (des individus représentant les organismes qui se sont joints au Paradis une fois la coopérative établie). Ces représentants pouvaient être des employés ou des membres du conseil d'administration des organismes concernés.

Quant à lui, le groupe des parties prenantes externes est constitué de participants externes au Paradis, c'est-à-dire des clients (non-membres) utilisateurs des services, des représentants de la population (qui forment l'auditoire des activités de diffusion), des partenaires financiers du Paradis, des acteurs socioéconomiques (Conseil de la Culture du Bas-Saint-Laurent par exemple) et des commerçants du centre-ville (futurs voisins de la Coopérative).

Il a été décidé par l'équipe de recherche de répartir les consultations en deux groupes de discussion distincts : une consultation pour les parties prenantes internes, et l'autre pour les parties prenantes externes. De cette manière, chacun pouvait s'exprimer librement.

3.1.3 Étape 3 : génération des idées

La génération des idées a été effectuée lors des groupes de discussion. L'objectif de cette étape consiste à demander aux participants de compléter la phrase d'accent. Lors des deux groupes de discussion tenus en juin 2013 (celui dédié aux parties prenantes externes et l'autre aux parties prenantes internes), l'équipe de recherche a expliqué : le contexte de l'étude, le cadre méthodologique utilisé, le déroulement de la démarche et des groupes de discussion, les dimensions éthiques de la recherche et les étapes à venir.

Pierre Cadieux, professeur à l'UQAR, directeur de recherche, ainsi que Martin Cloutier, professeur à l'ESG UQAM, et co-directeur de recherche, étaient présents à ces rencontres. Il s'agissait ici de mener un travail de groupe par le biais d'une démarche organisée et d'une approche structurée qui met l'accent sur les besoins que les promoteurs de projets culturels doivent combler pour s'assurer une adhésion forte et durable des participants qui gravitent autour du projet, quel que soit le niveau.

Un des enjeux du groupe de discussion est de réunir les conditions permettant aux participants de s'exprimer sans inconfort sur cet enjeu, et d'échanger entre eux de manière à ce que l'équipe de recherche soit la plus discrète possible. Les deux groupes de discussion ont permis d'obtenir les besoins des participants, exprimés sous forme d'énoncés. Pour des raisons de disponibilité, un troisième groupe de discussion (juin 2013) a été mené avec les représentants du ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (MAMROT). La même procédure que celle appliquée lors des groupes de discussion tenus avec les parties prenantes a été appliquée avec ces participants.

Au terme de ces trois groupes de discussion, l'équipe de recherche a obtenu plus de 150 idées de besoins à rencontrer. À partir de cette liste d'idées, une nouvelle liste fermée de 90 énoncés a été préparée et formalisée. Les membres de

l'équipe de recherche ont fait, individuellement, l'exercice de consigner chacun des énoncés dans un fichier Excel en simulant, à l'instar de ce qu'ont fait les participants, des regroupements possibles entre des idées. Quand deux idées semblaient identiques dans leurs visées, elles étaient surlignées. À la suite d'une mise en commun des énoncés redondants, des retranchements ont été proposés par chacun pour en arriver à la liste finale faisant consensus. Pour ce faire, chacun devait défendre les motivations sous-jacentes à chaque modification ou retranchement d'énoncés. Il s'agissait d'un exercice délicat puisqu'il fallait retirer ou fusionner des énoncés dont les idées se recourent, tout en préservant le plus fidèlement possible ce qui avait été transmis par les participants lors des groupes de discussion. Il s'agit d'une étape importante, qui façonne la liste des énoncés qui sera ensuite remise aux participants à la deuxième étape de la cueillette de données. Plus les énoncés sont précis et fidèles au contenu des groupes de discussion, plus les résultats seront fiables. Les énoncés ont été prétestés par un collaborateur externe à l'équipe de recherche et familier avec les méthodes de la CCG.

3.1.4 Étape 4 : Organisation et priorisation des idées par les participants.

Au moment de la cueillette de données écrites et individuelles, les participants aux groupes de discussion ont été invités à venir réaliser la deuxième étape de la collecte des données. L'équipe de recherche a également ouvert l'invitation de manière plus étendue. La méthode permet d'élargir la participation au-delà des participants des groupes de discussion. Une première invitation a été lancée de façon personnalisée par courriel, ainsi que par les réseaux sociaux (Facebook), les médias écrits (journaux locaux) et la radio (entrevue à Ici Radio-Canada Première). Ces démarches ont permis de recruter les vingt premiers participants de cette phase du projet ayant effectué les tâches liées au questionnaire et au classement des cartes d'énoncés sur une période d'une journée intensive. Les deux mois qui ont suivi ont été consacrés à des rencontres individuelles pour la

majorité des participants, et finalement l'équipe a lancé un dernier appel public et a recueilli une dizaine de répondants additionnels. Au total, 80 participants ont complété cette étape.

Dans un premier temps, l'équipe a déterminé des sous-groupes de profils de participants pour générer par la suite des cartes de concepts plus représentatives. Les participants au questionnaire étaient classés, selon les profils suivants : « partie prenante interne » et « partie prenante externe ».

Lors de ce travail de prise de données individuelles, les participants devaient accomplir trois tâches. Le processus complet a nécessité 60 à 120 minutes à chacun des participants, c'est-à-dire : lire et signer le formulaire de consentement, remplir le questionnaire contextuel (tâche 1 – Annexe A) ; classer les énoncés en piles (tâche 2 – Annexe B et Annexe C) ; et coter les énoncés selon les échelles d'importance et de faisabilité (tâche 3- Annexe D).

Tâche 1 : Questionnaire contextuel

Certaines questions ont été posées pour cerner les caractéristiques professionnelles des participants (type d'emploi, poste occupé, type d'affiliation avec le Paradis, pratique artistique ou non, si oui dans quelle discipline, domaine de formation). Ils devaient également ordonnancer sur une échelle de 1 à 6 leur degré de motivation à participer à l'étude en fonction de certains facteurs : le développement économique régional et municipal, le mouvement coopératif, le développement des arts et de la culture en général, le développement des arts et de la culture spécifiquement pour le projet de relocalisation Paradis, l'implication citoyenne en général et l'équipe de gestion du Paradis. Ce questionnaire avait pour but de faciliter l'analyse de sous-groupe.

Tâche 2 : Le classement des énoncés

À cette étape de la cueillette de données, les participants avaient devant eux la totalité des énoncés imprimés sous la forme d'un jeu de cartes (un énoncé par carte, numéroté de 1 à 90). Chaque participant devait classer l'ensemble des énoncés en formant des piles contenant ceux qui, selon eux, appartenaient à un même regroupement d'idées ou avait un haut degré de similitude dans les idées. Le nom des piles d'idées était déterminé par les participants pour représenter les contenus.

Ce travail devait être exécuté selon certaines consignes précises : classer les énoncés selon la similitude entre eux, ne pas utiliser d'autres critères (par exemple, le degré d'importance). Il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise façon de classer les idées semblables, il était même possible qu'il y ait plusieurs manières logiques de les classer. Un énoncé ne pouvait pas être classé dans deux piles en même temps, il devait donc être placé dans une seule pile. Chaque participant avait un nombre de piles qui lui était propre. Il était obligatoire de faire un minimum de cinq piles. Un énoncé pouvait être classé seul dans sa pile si le participant estimait qu'il n'était pas lié à d'autres, ou si l'idée semblait unique. Il était proscrit de former des piles non associées ou de catégorie « autre ».

Il s'agissait donc pour les participants d'assembler des piles d'énoncés qui leur semblaient contenir ou véhiculer des idées semblables. Une fois les énoncés classés en piles, les participants devaient reporter sur une feuille les noms attribués à leurs piles ainsi que les numéros des cartes qu'elles contenaient. Pour ce faire le participant devait reprendre ses piles d'énoncés, examiner ceux-ci et écrire un court titre décrivant le contenu ou le sujet sur le formulaire d'enregistrement. Il devait ensuite inscrire sous le titre le numéro d'identification de chacune des cartes de la pile.

Tâche 3 : Évaluation des énoncés

À cette étape, les participants devaient évaluer chacun des 90 énoncés selon des échelles perceptuelles de type Likert sur cinq points. Les participants devaient encercler un nombre de 1 à 5 pour chaque énoncé, hiérarchisant l'importance relative et la faisabilité relative en lien avec la phrase d'accent.

Tableau 8 : *Les échelles d'importance et de faisabilité utilisées*

| Évaluation de l'importance relative | Évaluation de la faisabilité relative |
|--|--|
| 1. Relativement peu important | 1. Pas du tout faisable |
| 2. Peu important | 2. Pas très faisable |
| 3. Moyennement important | 3. Moyennement faisable |
| 4. Très important | 4. Très faisable |
| 5. Extrêmement important | 5. Extrêmement faisable |

3.1.5 Étape 5 : Production des cartes de concepts préliminaires

Tout au long de la cueillette, les données recueillies auprès des participants lors des trois tâches ont été saisies dans un logiciel spécialisé : Concept System (www.conceptsystems.com), qui permet de réaliser trois opérations statistiques.

Une première opération consiste à produire une *matrice des similitudes* à partir des données brutes de classement des cartes. Cette matrice des similitudes est une diagonale symétrique dont les cellules montrent le nombre de participants qui ont classé ensemble chaque paire d'énoncés, Kane et Trochim (2007), c'est-à-dire produire une MDS. Le logiciel procède par défaut avec une solution à deux dimensions et utilise l'espace sur un graphique afin de représenter la distance

corrélacionnelle entre chacun des énoncés. Chaque point sur la carte correspond à l'un des énoncés, Kane et Trochim (2007). Autrement dit, la MDS représente chaque énoncé par un point dans un nuage de points de 90 dimensions (une dimension par énoncé) et le rapporte ensuite sur deux dimensions, ce qui en rend l'interprétation possible.

Dans un deuxième temps, une *analyse par regroupements* reprend les résultats de la MDS pour générer des regroupements d'énoncés. Cet échelonnement multidimensionnel, calculé à partir de la matrice des similitudes permet de situer chaque énoncé comme un point distinct dans un plan bidimensionnel (X, Y), c'est-à-dire sur la carte de points précise Kane et Trochim (2007) (voir la figure 11).

Finalement, l'*étude de classement ascendant hiérarchique aggloméré* (CAH) groupe les points (X, Y) de la carte (qui représentent les énoncés) en groupements d'énoncés autour d'un thème considéré comme conceptuellement commun comme l'indiquent Kane et Trochim (2007). Une fois les opérations statistiques réalisées, le logiciel produit des cartes des concepts préliminaires. Une fois celles-ci générées, un examen du contenu des groupements doit être mené. Pour la présente étude, ce travail a été mené avec des participants choisis pour représenter la perspective des groupes de parties prenantes cités par l'étude. La procédure qui a été suivie est décrite en détail à l'étape 6.

Le questionnaire permettant de coter les échelles pour l'importance et la faisabilité apporte à l'étude des informations pertinentes. La cotation opérée par l'ensemble des participants est représentative de l'importance relative de l'idée générale à l'intérieur d'un groupement d'énoncés.

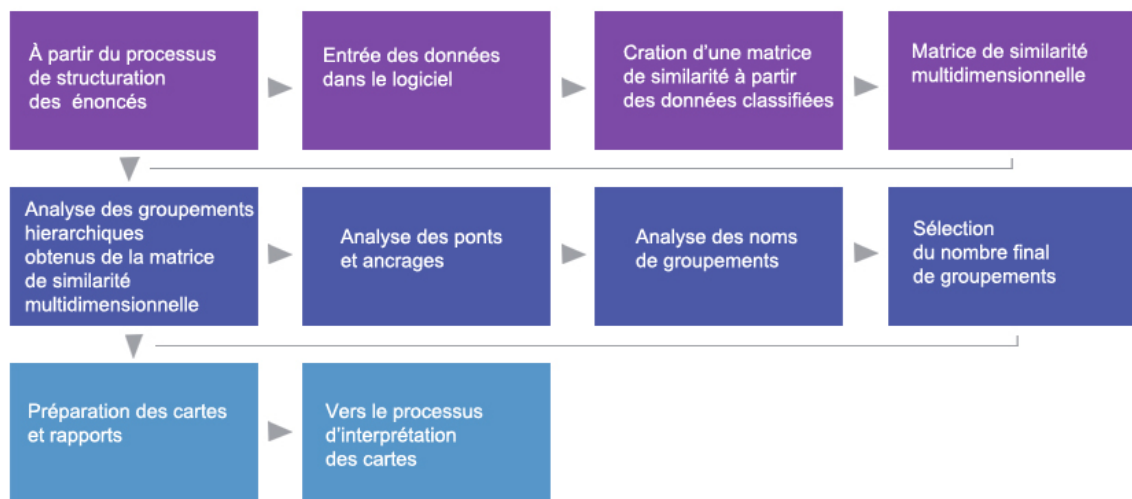


Figure 10 : processus d'analyse
(Source : Kane et Trochim, 2007)

3.1.6 Étape 6 : Détermination des cartes de concepts avec les participants

Le développement des cartes de concepts par catégories de parties prenantes, avec la participation de « représentants » de ces parties prenantes, constitue une étape en soi dans l'exécution du cadre méthodologique. Il est possible pour l'équipe de recherche d'opérer cette étape seule, mais il est beaucoup plus intéressant d'en faire une activité en groupe et collaborative avec des participants ce qui a été fait dans le cadre de la présente étude.

Le logiciel produit des cartes à douze groupements : cette étape permet de réduire le nombre de groupements, tout en recherchant un équilibre entre la synthèse et la cohérence des informations rendues par la carte de concept. En d'autres mots, les participants doivent se demander si en passant de douze à onze groupements de concepts, la carte demeure cohérente... et ainsi de suite en passant de onze à dix ou de dix à neuf groupements. L'exercice permet d'obtenir des cartes plus interprétables et de s'approprier les résultats. Les participants renomment également chacun des groupements de sorte que le titre reflète bien son contenu. Il est à noter que, selon Kane et Trochim (2007), pour produire une carte de sous-groupe, ce dernier doit comporter un minimum de dix participants. Ce critère a été respecté dans cette étude.

L'équipe de recherche a organisé cinq rencontres pour déterminer les groupements sur les cartes de concepts (Annexe E). La première rencontre a permis de déterminer les cartes suivantes : « globale », « citoyens intéressés », « partenaires socioéconomiques et financiers » et « pratique artistique globale ». Ensuite, trois rencontres ont été organisées avec des groupes provenant des domaines de pratiques artistiques : arts visuels, cinéma et arts de la scène. Finalement, une cinquième rencontre regroupant uniquement les membres de l'équipe de recherche a permis de déterminer les trois dernières cartes : « membres internes », « utilisateurs non-membres » et « partenaires financiers ».

Le premier groupe de participants a participé à toutes les étapes précédentes de l'étude et a démontré une capacité remarquable pour le travail d'association d'idées. Aussi, il devait représenter à la fois le monde des artistes, des partenaires financiers et des travailleurs culturels. Ce premier groupe comportait cinq (5) participants en plus de l'équipe de recherche, soit un total de neuf personnes. Il s'est penché sur la carte de concept « globale » (celle représentant les résultats des 80 participants), « citoyens intéressés », « partenaires socioéconomiques et partenaires financiers », et « pratiques artistiques et la carte globale ».

Les trois rencontres de groupe pour les pratiques artistiques comprenaient chacune deux participants spécialisés dans une discipline en particulier (arts visuels, cinéma ou arts de la scène). L'équipe de recherche trouvait très important d'obtenir des cartes par disciplines artistiques. La production de cartes de concepts avec la participation de personnes spécialisés dans chaque domaine de pratique a optimisé la production de représentations de concepts fiables.

L'équipe de recherche s'est réunie pour finaliser les trois dernières cartes. Martin Cloutier, Pierre Cadieux et Julie Gauthier, qui ont participé aux autres rencontres et ont ainsi développé l'expérience pour réaliser le travail avec justesse et précision, ont accompli cette tâche et ont complété les cartes de concepts « membres internes », « utilisateurs non-membres » et « partenaires financiers ».

3.1.7 Étape 7 : Interprétation des cartes de concepts

Cette étape consiste à utiliser les cartes de concepts produites pour répondre aux questions posées dans le cadre de la recherche et précisées au chapitre 2. Cette interprétation permet de dégager un portrait représentatif des parties prenantes internes et externes impliquées dans le projet d'infrastructure Paradis. La carte globale donne le portrait général tandis que les cartes de sous-groupes apportent les distinctions et particularités propres à chacun d'entre eux.

3.1.8 Étape 8 : Présentation des résultats et préparation d'un plan d'action

Cette dernière étape consiste à présenter aux participants les résultats qui ont été produits suite à leur travail. L'équipe de recherche a donc effectué une présentation publique des résultats ainsi qu'une présentation à l'équipe de gestion de la Coopérative de solidarité Paradis. La coopérative étant actuellement en processus de finalisation de l'étape de l'avant-projet, les résultats évoqués par l'analyse des cartes de concepts pourront motiver la rédaction d'un plan d'action qui inclura la priorisation des besoins qui a été faite par les participants à l'étude. De cette manière, les responsables de la Coopérative de solidarité Paradis s'assureront de monter un projet qui suscitera une adhésion forte et durable de ses parties prenantes. Les présentations publiques sont également une bonne occasion de recevoir une rétroaction des participants sur les résultats de recherche obtenus. Le tableau suivant résume les étapes de la méthode utilisée dans la présente étude.

Tableau 9 : *Résumé et échéancier de la méthode de cartographie de concepts*

| Étapes | Description | Moyens | Dates |
|---------------------------------|---|--|----------------------------------|
| 1. Phrase d'accent | Objectif : Élaborer une phrase d'accent qui permet aux participants de générer un maximum d'idées et dont les résultats permettent de répondre aux questions de recherche. | Rencontre de planification avec les deux co-directeurs de recherche. | 6 mai 2013 |
| 2. Préparation du projet | Objectif : Identification des participants à l'étude, des critères de recrutement, développement d'un échéancier. | Rencontre de travail avec les deux co-directeurs de recherche. Rédaction des invitations aux individus ciblés | Entre le 7 mai et le 9 juin 2013 |

| | | | |
|---|--|---|--|
| 3. Génération des idées | Objectif : Permettre aux participants de l'étude de s'exprimer lors de groupes de discussion sur les besoins qui doivent être comblés par le promoteur d'un projet culturel pour susciter leur adhésion forte et durable. | Groupe de discussion avec parties prenantes externes ; groupe de discussion avec parties prenantes internes, une rencontre individuelle. Rencontre de travail pour élaborer les matériaux de recueil de données de la deuxième étape avec l'équipe de recherche et un chercheur externe familier avec la cartographie des concepts en groupe. | 10 juin 2013 : externe 11 juin 2013 : interne 12 juin 2013 : entrevue individuelle |
| 4. Organisation et priorisation des idées par les participants | Objectif : Catégorisation, priorisation et assignation de critères d'importance et de faisabilité pour tous les énoncés émis à l'étape 3. | Une première journée où les 20 premiers participants sont venus accomplir les tâches associées au recueil de données individuelles. Des rencontres individuelles chez les participants ou en entreprise Une dernière journée pour dix participants additionnels à l'étude. | 3 juillet 2013 : 20 premiers participants sur une journée. 21 août 2013 deuxième appel public pour recruter des participants Entre le 4 juillet et 1 ^{er} novembre 2013 rencontre individuelle pour le recueil des données. |
| 5. Production des cartes de concept préliminaires | Objectif : Production des cartes de concept à l'aide du logiciel pour illustrer graphiquement les résultats. | Utilisation du logiciel GlobalMAX [®] pour produire les cartes préliminaires. | Entre le 1 ^{er} et le 5 novembre 2013 pour générer les cartes |

| | | | |
|---|--|--|----------------------|
| 6. Développement des cartes finales par secteur avec des participants ciblés | Objectif : Analyse du contenu des cartes générées par le logiciel avec l'aide de participants représentatifs des parties prenantes dans le domaine lié à chaque carte analysée. | Une première rencontre de travail en groupe pour affiner la carte globale, la carte des partenaires financiers et socioéconomiques et la carte citoyens intéressés. Trois rencontres avec chacune deux experts dans le domaine artistique ciblé pour les cartes, Arts visuel, Arts de la scène et Cinéma. Une rencontre de travail avec l'équipe de recherche pour les cartes : Interne, utilisateurs non-membres et financiers seulement. | 5 et 6 novembre 2013 |
| 7. Interprétation des cartes de concept | Objectif : Dégager le sens des cartes de concepts produites afin d'en tirer des conclusions et des pistes d'actions. | | |
| 8. Présentation des résultats et développement d'un plan d'action | Objectif : Présentation publique des résultats de l'étude pour permettre une rétroaction des participants à l'étude. | | |

3.2 Conclusion du cadre méthodologique de la recherche

La démarche de CCG est une manière structurée et appropriée de faire émerger les besoins et mettre en évidence les dimensions distinctes de chaque groupe de parties prenantes internes et externes du projet d'infrastructure Paradis. Elle permet une participation pendant la phase de collecte de données en utilisant des outils participatifs tels que les jeux de cartes. C'est également une approche qui intègre des analyses quantitatives et qualitatives, ce qui procure un portrait possiblement plus juste de la réalité des participants et des réponses aux questions adaptées aux spécificités d'un projet culturel. Les résultats permettront de susciter une réflexion commune et collective de l'ensemble des acteurs concernés par le projet d'infrastructure Paradis. Au sujet de la mobilisation des participants à l'étude, l'équipe administrative de la Coopérative de solidarité Paradis a également bénéficié de l'aspect « mobilisateur » induit par la démarche en soutien aux multiples phases de recherche. En effet, le fait de générer des idées en groupe et d'émettre des besoins relativement au projet de construction à venir procure aux participants, individuellement et collectivement, des bénéfices associés à leur implication dans l'élaboration du projet et contribue à la priorisation des besoins.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

L'analyse des résultats de recherche s'appuie sur la maîtrise de la littérature consultée, d'une part, et sur la réalisation des différentes activités réflexives et de collecte des données, d'autre part. Le présent chapitre traite du processus d'analyse des cartes globales de concepts et de celles des sous-groupes des parties prenantes internes et externes. Il s'agit ici de dégager un sens aux résultats.

La première section de ce chapitre traite en détail de la carte globale de concepts, c'est-à-dire celle qui regroupe les réponses de l'ensemble des participants à l'étude. Cette analyse fait état de la valeur de stress lié à l'estimation de la carte des concepts par la MDS, du processus qui a mené au nombre de groupements finaux de concepts sur la carte, à la présentation de la carte de concept et à son interprétation dans son expression de base et en matière de construits latents. Finalement, un tableau synthèse des thématiques de chacun des groupements est présenté, de même que les schémas des correspondances qui des résultats à propos de l'échelle d'importance, de faisabilité, et de l'indice d'ancrage et chevauchement (IAC).

Une fois l'analyse de la carte globale effectuée, les résultats liés plus spécifiquement aux parties prenantes internes et externes ont été analysés pour répondre aux questions suivantes : quelles sont les dimensions d'une adhésion forte et durable de chacune des parties prenantes internes et externes ? Comment sont organisées et interreliées les représentations des différentes dimensions par les parties prenantes ? Et finalement, quelles sont les perceptions de l'importance et de la faisabilité relatives de ces dimensions pour les participants ? Les analyses de

sous-groupes ont permis d'exposer les convergences ou les divergences de représentation entre les parties prenantes externes et internes.

4.1 Analyse de la carte de concept

Le résultat de la MDS a généré une valeur de stress de 0,2890. La valeur de stress, comme définie par Kane et Trochim (2007), détermine le degré de fidélité de la carte dans l'espace bidimensionnel par rapport aux données brutes de la matrice totale des similitudes. Plus la valeur de stress est faible, moins il y a de perte d'information dans le traitement statistique entre les résultats et les données brutes. Rosas et Kane (2012), ont rapporté que l'intervalle de la valeur de stress moyen d'un projet de CCG se situait entre 0,26 et 0,29. La valeur de stress de la carte des concepts se situe donc dans un intervalle de confiance de 95 % pour ce type d'étude.

4.2 La carte de points

La carte de points de la figure 11 est une représentation en deux dimensions des données de regroupement, montrant les points correspondants à chaque regroupement d'idées. Selon Kane et Trochim (2007), la proximité de ces idées est basée sur le fait que chacun des énoncés (idées) était plus susceptible d'avoir été classé dans la même pile par les participants.

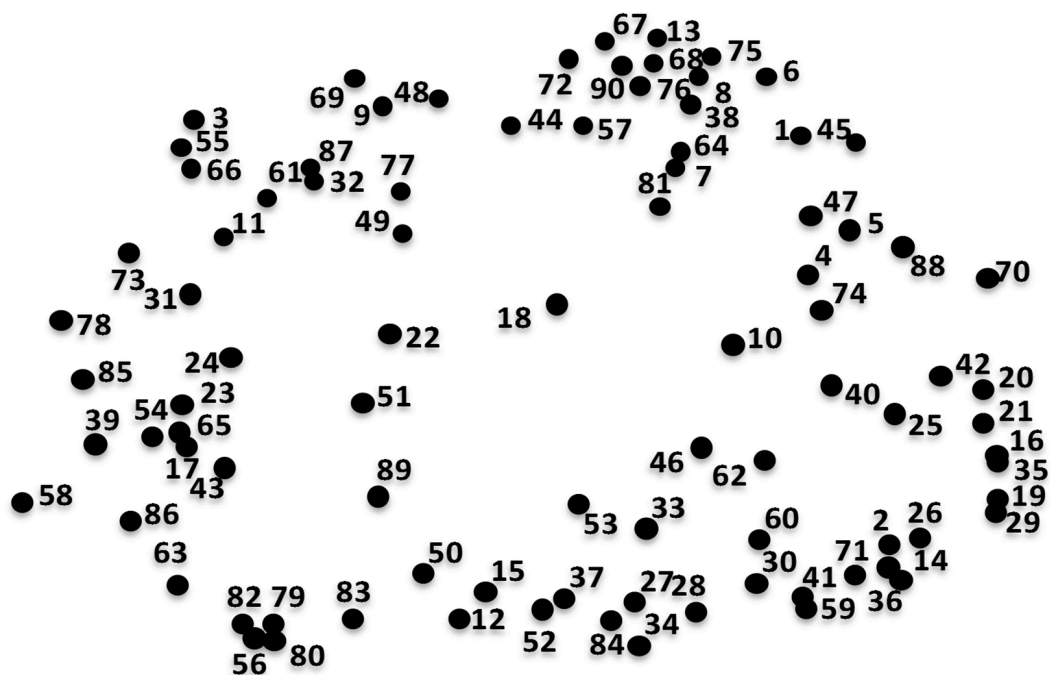


Figure 11 : *Carte de points*

4.2.1 Groupement des points de la carte

La carte de points sans étiquettes montrée à la figure 12 compte 90 énoncés visuellement identifiables dans l'espace bidimensionnel. Ces points sont regroupés dans l'espace telle une carte géographique, et la figure montre le résultat final du processus de groupement des énoncés : une carte à neuf (9) groupements.

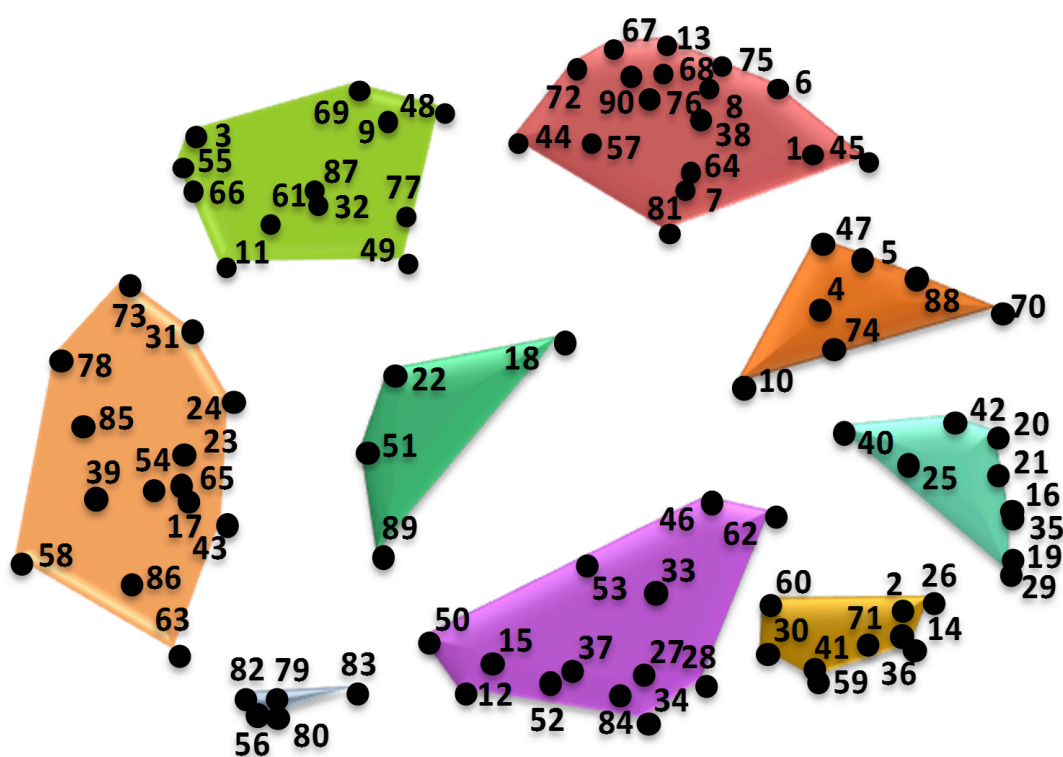


Figure 12 : Carte de groupements (sans noms pour les groupements)

Tel qu'expliqué dans le chapitre précédent, le groupement des points consiste à déterminer le nombre de groupements à retenir sur la carte des concepts

sans perdre la logique de sens lors des « fusions conceptuelles » des points entre eux. L'équipe de recherche a donc invité des participants pour effectuer le travail de détermination du nombre de groupements à retenir sur la carte. Ces participants ont été invités à participer en fonction de leur représentativité et de la perspective qu'ils étaient susceptibles d'apporter comme parties prenantes internes ou externes. Ces participants avaient complété les étapes antérieures de collecte de données. Ils étaient suffisamment familiers avec l'ensemble de la démarche pour réfléchir aux contenus des groupements, permettant ainsi de déterminer les groupements pertinents et le titre exact à attribuer à chacun d'eux. Comme indiqué au chapitre III, ce groupe était composé de cinq personnes accompagnées des trois chercheurs de l'équipe de recherche.

La procédure permettant de déterminer le nombre de groupements à retenir consiste à étudier les résultats d'une première fusion entre deux groupements aux thématiques semblables. La fusion est suggérée par le progiciel qui propose une fusion des groupements dont la distance géométrique est la plus courte. Les participants doivent alors décider si la fusion proposée est logique au vu des contenus qu'ils portent. Les deux groupements contiennent-ils des idées semblables, et présentent-ils une courte distance conceptuelle entre les énoncés qui les composent ? Si oui, la fusion est acceptée et une autre étape de fusion est produite par l'algorithme puis étudiée. Si les participants sont hésitants, l'attribution « incertain » peut être accolée temporairement à cette fusion afin d'étudier la suivante. Si les participants obtiennent un « oui » pour la fusion suivante, il y a poursuite du processus ; si la détermination conduit à un « non », la carte précédente sera retenue comme carte finale et aura le nombre de groupements nécessaires à son analyse. Les participants examinent alors le contenu de chacun de ces groupements et leur attribuent chacun un titre en fonction de son contenu. Comme montré à la figure suivante dans le cas de la carte globale, le résultat final a produit une carte à neuf groupements.

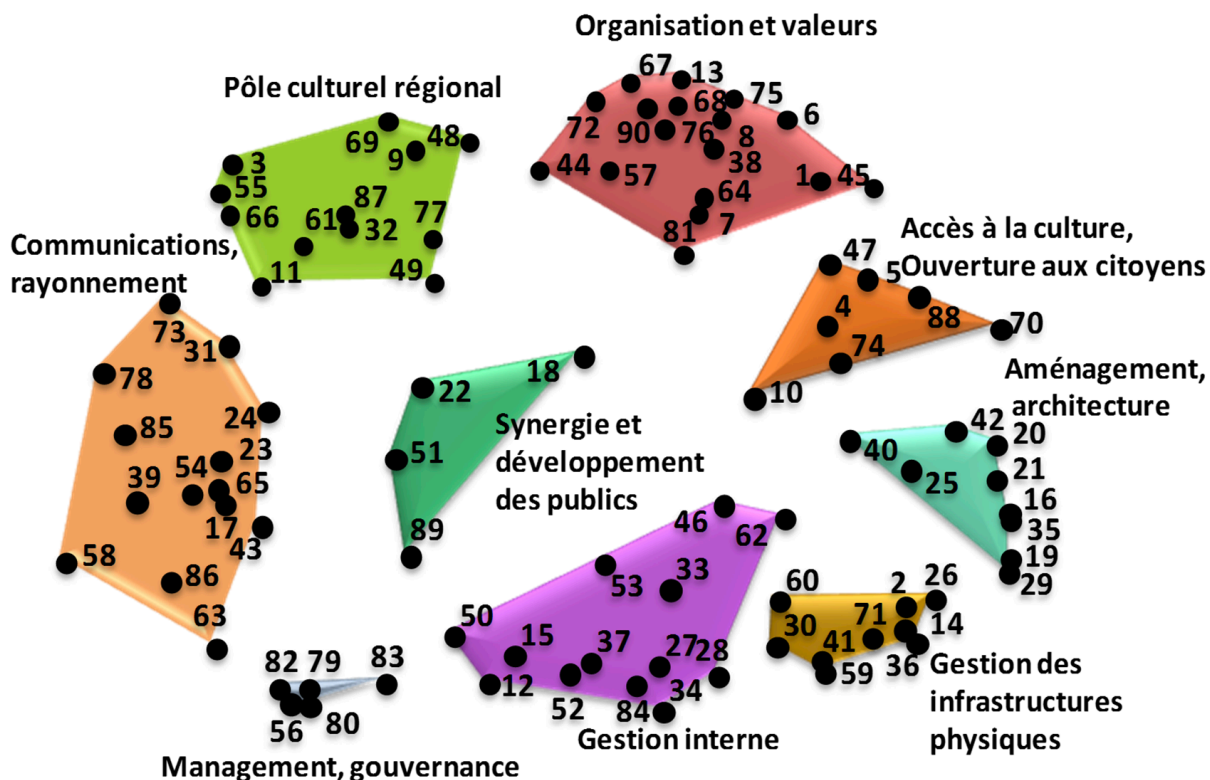


Figure 13 : Carte des concepts avec noms attribués aux groupements

4.2.2 Le contenu des groupements

La carte des concepts montre au centre le groupement 4 : *Synergie et développement des publics*. Ce groupement contient des énoncés comme : « encourager la synergie et la création de projets artistiques communs en regroupant les membres du Paradis dans un même lieu » [18], ou encore, « favoriser les échanges de publics entre les différents membres du Paradis » [22]. Ces énoncés qui font référence aux publics et au rassemblement des membres en un seul lieu représentent bien la thématique de l'étude. Le groupement de ces énoncés est celui autour duquel tous les autres concepts de la carte gravitent.

Sont ensuite disposés autour du groupement 4, les huit autres groupements d'énoncés de la carte. Le groupement 2 est intitulé *Pôle culturel régional*. Il contient des énoncés tels que : « contribuer à l'enrichissement culturel et social de la ville et de la région » [9]. ; « inscrire le Paradis comme un participant majeur à l'intérieur du pôle culturel formé au centre-ville par la salle de spectacle, le musée, l'école de danse et le conservatoire de musique » [66].

Ensuite dans le sens des aiguilles d'une montre, nous trouvons : le groupement 1, *Coop Paradis : identité, innovation, création et démocratisation*, groupement qui comprend des énoncés tels que : « maintenir le Paradis comme lieu de rencontres entre les artistes » [1], « maintenir le Paradis comme lieu d'ouverture aux nouvelles créations (toutes disciplines confondues) » [6], ou encore : « conserver la mission de plateforme de diffusion et de création actuelle du Paradis » [38].

Le groupement 8 est intitulé : *Accès à la culture et ouverture aux citoyens*. Ce groupement est composé d'énoncés tels que : « préserver l'âme du Paradis (p. ex. : accueil chaleureux, ambiance festive, collégialité, etc.) » [74], « prévoir des créneaux horaires de diffusion culturelle adaptés aux multiples publics (ex : aînés l'après-midi, enfants le matin et les fins de semaine) » [88] et « programmer des événements qui tiennent compte de la courbe de population multigénérationnelle » [5].

Le groupement 9 s'intitule : *Accessibilité, localisation, aménagement, architecture*. Ce groupement est composé d'idées comme : « avoir son adresse au centre-ville de Rimouski (p. ex. : près des commerces et de l'achalandage piétonnier) » [25], « offrir une porte d'entrée accessible qui facilite l'orientation du public à l'intérieur du bâtiment » [35], « mettre en valeur les artistes en arts visuels par un aménagement physique des lieux publics du bâtiment qui favorise avantageusement les expositions » [21].

Le groupement 6 intitulé : *Gestion des infrastructures physiques* contient, par exemple, des idées du type : « inclure des espaces de diffusion multifonctionnels » [26], « prévoir une cuisine commune pour les organismes membres résidents » [59], ou « prévoir un aménagement des lieux qui favorise une appropriation, par les membres, des principes de gestion coopérative » [30].

Le groupement 7, *Gestion interne et coordination*, contient des idées telles que : «mettre en place un système de gestion des salles simple et efficace afin d'éviter les conflits d'horaires» [37], «donner la priorité aux membres du Paradis pour la location des espaces de diffusion et de création» [84] et «conserver le contrôle éditorial des activités ayant lieu dans le café-bar de l'accueil du Paradis (ex : souplesse dans le choix des activités, décoration, ambiance, éviter de donner le café en concession» [83].

Le groupement 5, *Gestion et gouvernance*, contient un groupement d'idées telles que : « s'assurer de la pérennité du Paradis en confiant sa gestion à une équipe solide (administration quotidienne) aux compétences multiples » [80], « être porté par une équipe de projet solide (pendant la phase de construction du projet) » [79] et « préserver la santé financière de la Coopérative Paradis » [56].

Finalement, le groupement 3 s'intitule : *Communication et rayonnement*. Les idées qu'il contient sont, par exemple, « communiquer clairement l'offre de service du Paradis aux artistes et organismes membres et non-membres [43], « élaborer un plan de communication pour le Paradis » [39], « élaborer un plan de visibilité et de rayonnement pour le Paradis » [85].

4.3 Analyse du positionnement des groupements

La carte met en évidence un groupement central d'énoncés. Cela suggère que la synergie et le développement des publics forment un thème central qui est limitrophe avec tous les autres groupements de concepts sur la carte. Par exemple, l'énoncé [18] : « encourager la synergie et la création de projets artistiques communs en regroupant les membres du paradis dans un même lieu », est proche du groupement 1 : *Coop Paradis : identité, innovation, création, démocratisation* » et plus précisément, par exemple, de l'énoncé [57] « briser l'isolement des artistes ». Dans la même ligne de pensée, l'énoncé [22] qui est au coin supérieur gauche du groupement 4 : *Favoriser les échanges de publics entre les différents membres du Paradis* est situé près de l'énoncé [49] du groupement 2 : *Pôle culturel régional*, soit « faciliter le transfert de connaissance entre les artistes et les organismes ». L'énoncé [51] de ce même groupement central : « s'assurer que les membres puissent développer leur public », partage une parité d'esprit avec le groupement 3 : *Communication et rayonnement*. À titre d'exemple, ce point est très près de l'énoncé [24] qui est « augmenter l'achalandage du public au Paradis pour une visibilité accrue des membres ». Finalement l'énoncé [89] : « anticiper la croissance de fréquentation des publics dans les événements du Paradis » est près de l'énoncé [50] « se doter d'un portail transactionnel dédié pour la vente et l'achat de billets d'événements présentés au Paradis », une des solutions envisagées pour gérer la croissance de la fréquentation des publics.

Bien que ce groupement central partage une similitude de contenus avec la plupart des autres groupements, il était tout de même pertinent d'en faire un groupement à part entière puisque toutes les idées qu'il contient sont directement liées à la synergie et au développement des publics. Outre ce groupement centré, il est également intéressant de regarder le positionnement des autres groupements de la carte pour en dégager le sens.

Les groupements éloignés géographiquement sur la carte le sont aussi dans la représentation des participants. Par exemple, pour l'ensemble des participants à l'étude, les énoncés liés à la gestion des infrastructures physiques sont plutôt éloignés de ceux liés au Paradis comme pôle culturel régional : le premier est lié à la gestion opérationnelle au quotidien, tandis que le second concerne le positionnement stratégique de l'organisation. Il en va de même pour le groupement *Communication, rayonnement* » qui est éloigné géographiquement sur la carte du groupement *Accessibilité, localisation, aménagement, architecture*. Inversement, des groupements limitrophes comme : *Gestion des infrastructures physiques* et *Gestion interne et coordination* sont très proches conceptuellement, même s'ils ont chacun une identité propre.

4.4 Analyse des cartes de construits latents

Cette analyse par opposition / rapprochement des groupements de la carte de concepts amène à regarder cette carte sous l'angle des construits latents. Cloutier et al. (2016) font référence aux *construits latents* comme d'une solution à deux dimensions organisées en couches multidimensionnelles extraites de la MDS, et suggérant une organisation des données globales sur la base de ces deux dimensions dites latentes. Ici, deux axes diagonaux entrecroisés à la manière d'un X ont été tracés et nommés comme présentés dans la figure 14.

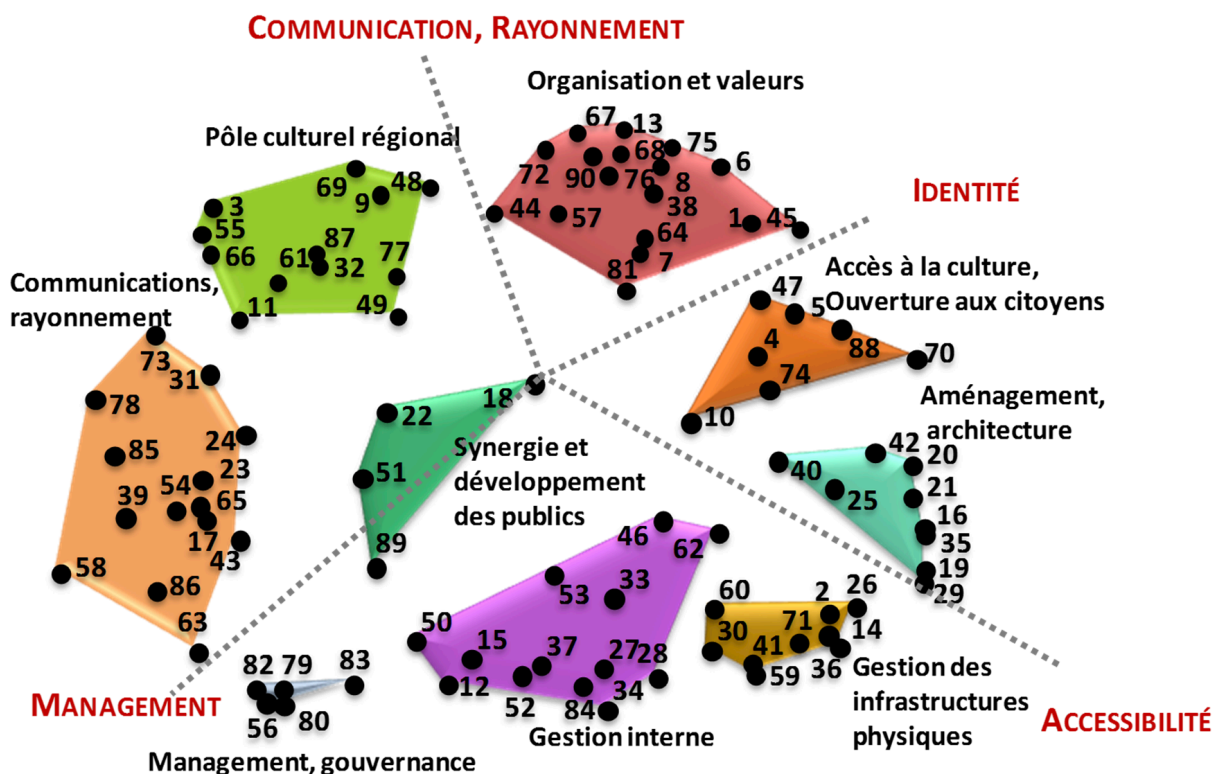


Figure 14 : Carte des construits latents

Un examen des groupements et des idées contenues dans chacun des quatre quadrants de la carte des concepts donne des éléments concrets pour décrire les contenus qui s’y trouvent. En effet, chaque quadrant a ainsi été nommé pour refléter l’idée générale évoquée par son contenu.

Le quadrant situé au nord de la carte comprend l’énoncé [18] du groupement central qui, rappelons-le, est « encourager la synergie et la création de projets artistiques communs en regroupant les membres du Paradis dans un même lieu » ainsi que les groupements 1 et 2. Tous ces énoncés peuvent être placés sous l’intitulé « identité » puisqu’ils sont tous liés à l’identité de l’organisation. Ce sont des énoncés qui s’approchent davantage de la sphère philosophique, dans le sens *philosophie d’entreprise*. En d’autres termes ce quadrant “identité” regroupe des

idées liées à la mission, à la vision de l'organisme, et à l'image projetée de la Coopérative en tant que regroupement de créateurs.

Le quadrant situé à l'ouest de la carte contient le groupement numéro 3 : *Communication et rayonnement*, en plus des énoncés du groupement central qui sont respectivement : « favoriser les échanges de publics entre les différents membres du Paradis » [22] et « s'assurer que les membres puissent développer leur public » [51]. Ce quadrant englobe donc des notions liées aux différentes manières de communiquer, au rayonnement de la coopérative et de ses membres et de la synergie qui les unira. Il s'intitule donc *Communications, rayonnement et synergie*.

À l'opposé de ces quadrants plus philosophiques et identitaires, il y a celui à l'est de la carte dont les diagonales regroupent le groupement 8 : *Accès à la culture, ouverture aux citoyens* et le groupement 9 : *Accessibilité, localisation, aménagement, architecture*. Ce quadrant fait référence à des idées concernant l'accessibilité et la sensibilité à ce que soit favorisée l'ouverture aux lieux et aux activités, et ce, au plus grand nombre de gens. Il est nommé : « Accessibilité ».

Finalement, au sud de la carte, se trouve le quatrième quadrant qui regroupe le groupement 5 *Gestion et gouvernance*, le groupement 7 *Gestion interne et coordination* et le groupement 6 *Gestion des infrastructures physiques*). En plus de ces groupements, ce quadrant inclut l'énoncé [89] du groupement central : « anticiper la croissance de fréquentation des publics dans les événements du Paradis ». Il regroupe des idées liées à la gestion interne et a donc été nommé "Gestion".

Les plus grands regroupements (en termes de dimensions) tels que le groupement 3 *Communication et rayonnement* ou le 7 *Gestion interne et coordination* indiquent que les idées qui les composent ont été moins étroitement reliées les unes aux autres par les participants. En revanche le groupement 5 *Gestion et gouvernance* occupe un minimum d'espace sur la carte, ce qui indique que les éléments qui le composent sont conceptuellement plus proches. En ce sens, il est possible de déduire que les groupements de plus grandes dimensions regroupent des

idées suscitant moins l'unanimité en ce qui concerne leur représentation. Ce sont des énoncés qui induisent que les participants en ont une conceptualisation moins uniforme.

4.5 Analyse des résultats

Le tableau 10 dresse un portrait d'ensemble des différents points d'analyse liés à la carte globale. Les deux premières colonnes font référence au numéro et au nom de chacun des groupements. Viennent ensuite les données liées à la notion d'importance, à celle de faisabilité, et finalement les deux dernières colonnes font référence à l'indice d'ancrage et de chevauchement.

Tableau 10 : *Synthèse des groupements*

| Nom des groupements | Importance | Rang Imp. | Faisabilité | Rang Fai. | Indice d'ancrage / chevauchement (IAC) | Rang IAC |
|--|------------|-----------|-------------|-----------|--|----------|
| Gestion et gouvernance | 4,49 | 1 | 3,94 | 4 | 0,29 | 4 |
| Communications, rayonnement | 4,31 | 2 | 4,06 | 2 | 0,57 | 9 |
| Organisations et valeurs | 4,28 | 3 | 4,09 | 1 | 0,19 | 2 |
| Pôle culturel régional | 4,22 | 4 | 3,87 | 7 | 0,45 | 7 |
| Synergie et développement des publics | 4,17 | 5 | 3,88 | 6 | 0,38 | 5 |
| Gestion interne et coordination | 4,10 | 6 | 3,96 | 3 | 0,29 | 3 |
| Aménagement, architecture | 4,02 | 7 | 3,85 | 8 | 0,39 | 6 |
| Gestion des infrastructures physiques | 3,88 | 8 | 3,89 | 5 | 0,18 | 1 |
| Accès à la culture et ouverture aux citoyens | 3,66 | 9 | 3,83 | 9 | 0,48 | 8 |

4.5.1 Analyse des perceptions : échelles d'importance et de faisabilité

Les résultats listés dans les colonnes « importance » et « faisabilité » du tableau 10 peuvent également être analysés grâce au schéma de correspondance de la figure 15 ou avec la figure 16, zone d'actions globales. Ces graphiques sont des manières d'illustrer le contraste d'arrimage entre l'importance et la faisabilité des idées. À la figure 16 (la version graphique du schéma de correspondance), les participants ont statué que la gestion et la gouvernance composaient le groupement d'idées le plus important avec en moyenne une évaluation à 4,49, soit presque le niveau maximal de l'échelle d'importance de 5 modalités. C'est donc dire que la très forte majorité des énoncés de ce groupement sont considérés importants.

D'un autre côté, sur l'échelle de la faisabilité, le même groupement est noté à 3,94 (4ème rang). La gestion et la gouvernance sont donc d'une importance évidente pour les participants, mais semblent plus difficiles à mettre en place de manière efficiente.

Tout en bas de l'échelle se retrouve *Accès à la culture et ouverture aux citoyens* avec une évaluation moyenne 3,66 / 5 de l'échelle de l'importance et de 3,83 / 5 de l'échelle de la faisabilité. Ce résultat est attribuable au fait qu'il existe une confusion potentielle entre le *Paradis actuel* et le *projet d'infrastructure Paradis*, c'est-à-dire le complexe post-déménagement. Si les participants ont répondu en pensant à l'actuel Paradis, il est possible que les notions d'accès et d'ouverture aient été reléguées au bas des échelles. Le bâtiment actuel n'est pas adapté aux personnes à mobilité réduite et ses installations techniques sont désuètes. Pour rétablir la situation, il faudrait que le projet d'infrastructure Paradis soit complété, ce qui est évidemment perçu comme une étape difficile sur le plan de la faisabilité. En effet, le projet d'infrastructure dépend d'une multitude de facteurs externes, par exemple

l'attribution de fonds gouvernementaux. Il est également important de placer ce résultat dans son contexte en faisant ressortir le fait que bien que les notions d'accès et d'ouverture se retrouvent au bas de l'échelle, la valeur est tout de même élevée. Cela reste important pour les participants à l'étude, mais moins que les autres notions présentées.

Les autres groupements se retrouvent au centre des échelles et la tendance est que presque tous ont été notés « plus importants » par rapport à leur niveau de faisabilité, hormis *Accès à la culture et ouverture aux citoyens*. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ce groupement semble moins important que les autres pour les participants, sans pour autant ne pas l'être du tout. Il est un peu plus haut sur l'échelle de la faisabilité parce que des ressources sont mobilisées à l'interne pour concrétiser le projet Paradis, et bien que ce projet soit caractérisé par un haut degré d'incertitude, le déménagement sera une réponse évidente aux enjeux d'accès et d'accessibilité.

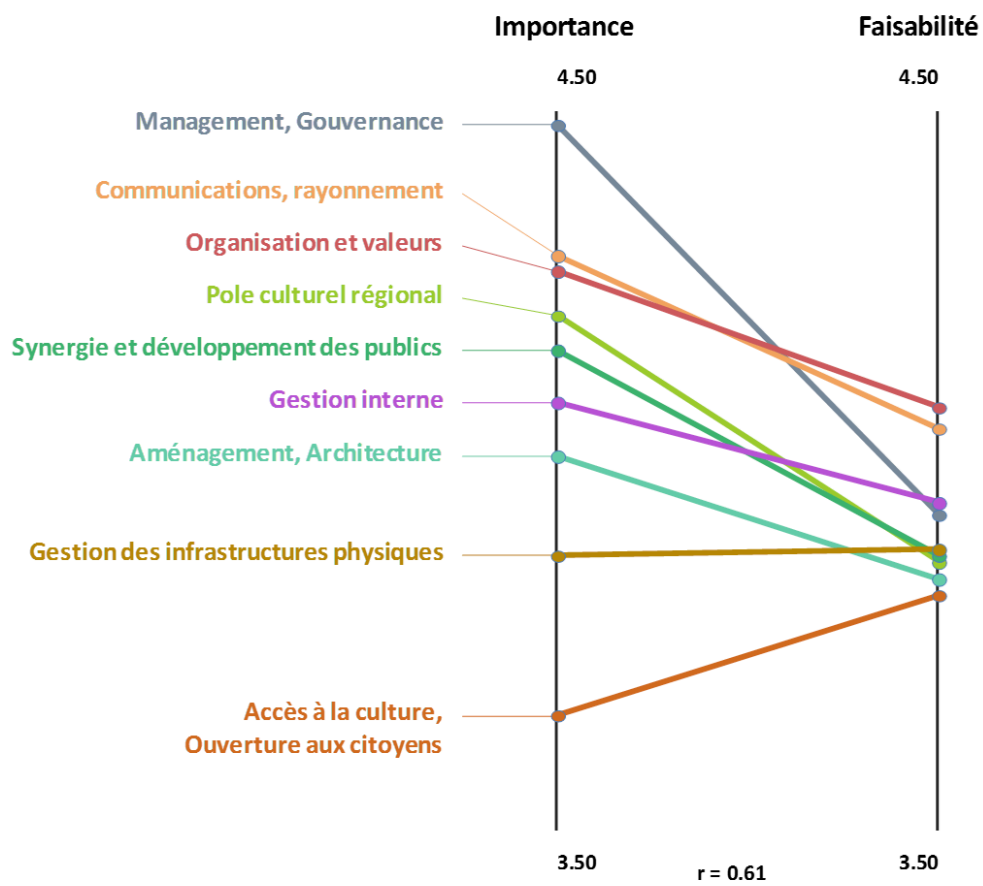


Figure 15 : Schéma des correspondances

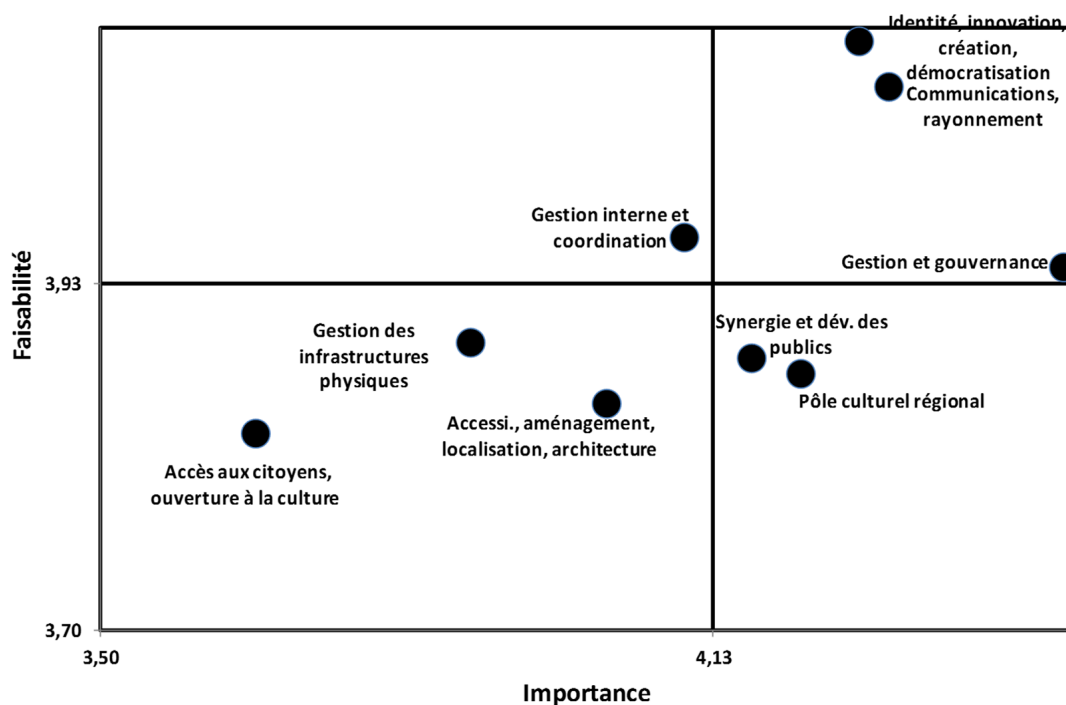


Figure 16 : Zones d'actions : importance par rapport à faisabilité

4.5.2 Ancrage et chevauchement

L'indice d'ancrage et chevauchement (ou *IAC*) mesure l'occurrence du classement commun des énoncés par les participants. Plus l'*IAC* est près de 0, et plus le degré d'ancrage est élevé : le consensus est fort entre les participants au sujet du classement par thème. Les participants ont donc des idées communes sur ces thèmes. Inversement, plus l'*IAC* se rapproche de 1 et moins il y a consensus sur la manière de classer les énoncés : les participants ont donc des idées plus éloignées sur ce thème.

L'indice d'ancrage et de chevauchement permet d'identifier et de documenter les enjeux à approfondir pour favoriser le succès des interventions

stratégiques. C'est le cas quand les consensus sont faibles et que l'IAC se rapproche de 1. Par exemple, dans le tableau précédent les groupements se rapprochant le plus de 0 et faisant donc l'objet du plus fort consensus sont les groupements 6 et 1 : *Gestion des infrastructures physique* présente un indice de 0.18, *Identité, innovation, création, démocratisation* de 0.19. Il est donc possible d'en déduire que dans ces deux thématiques les participants ont des idées communes et n'ont pas de mal à regrouper les idées ensemble. Il s'agit de dimensions dont le contenu est compris de tous, et de la même façon. Par contre, les groupements 8 et 9 sont ceux qui ont obtenu les IAC le plus près de 1 : *Accès à la culture et ouverture aux citoyens* émergent à 0.48 et *Communication rayonnement* à 0.57. Ce sont donc des idées conceptualisées plus vaguement par les participants, et qui font moins consensus.

Il faut cependant noter que le groupement 8 ne dépasse pas le 0.50 en ce qui a trait à son IAC ; bien que son indice soit le plus élevé, il demeure donc quand même plutôt bien compris des répondants. Pour le groupement 9, celui-ci dépasse un peu la barre des 0.50 et laisse entrevoir une disparité dans la compréhension qu'en font les participants. Cet écart est explicable par le fait que la coopérative cherche encore son identité et la manière la plus adéquate de se présenter. C'est à la fois une coopérative et un organisme à but non lucratif ; une organisation qui a sa mission propre, mais qui se doit d'être en partie au service de ses membres. Elle doit ainsi sans arrêt réfléchir à la manière de se présenter. Par exemple : se présente-t-elle comme une coopérative, comme un organisme à but non lucratif, comme un diffuseur, ou encore, toutes ces options ? Est-ce qu'elle doit présenter la mission de l'ensemble de ses membres en s'effaçant derrière eux ou au contraire, doit-elle éviter de parler de ses membres pour échapper à la confusion des mandats et laisser à ces derniers le soin de gérer eux-mêmes la question de leur identité ? Un autre facteur difficile au sujet des communications à la Coopérative de solidarité Paradis est l'image de marque de l'organisme. Doit-elle convenir aux membres et être approuvée par chacun d'eux ? Le choix qui doit être fait parmi toutes ces options pourrait contribuer à rendre le consensus difficile à atteindre sur le plan des

communications, et cette confusion pourrait rendre plus ardue l'adhésion des différentes parties prenantes internes et externes lors du processus de déménagement. Cette problématique doit être comprise de tous et de la même manière afin de s'assurer un fort degré d'adhésion. En règle générale, l'analyse de l'indice de l'ancrage et chevauchement des groupements montre que les concepts sont somme toute bien définis pour les participants, l'indice maximal étant de 0.57. Il faut cependant user de vigilance en ce qui a trait aux notions de communication et de rayonnement.

L'analyse de la carte des concepts permet de déceler certaines tendances. Ces neuf groupements dans lesquels se répartissent 90 idées permettent de mettre en lumière diverses pistes à emprunter. Il apparaît clair que pour s'assurer une adhésion forte et durable à la fois de ses parties prenantes externes et internes au projet d'infrastructure, la Coopérative de solidarité Paradis devra définir une stratégie de communication autour du projet pour rallier l'ensemble des parties prenantes. Le tout devra être soutenu par une solide équipe de gestion et chapeauté par une gouvernance adaptée au projet d'infrastructure Paradis.

4.5.3 Mesure et analyse des perceptions sur l'importance et la faisabilité des parties prenantes internes et externes

L'analyse de la carte des concepts permet de visualiser la façon dont le groupe réfléchit dans son ensemble. Pour répondre de manière précise à la question de recherche (qui, rappelons-nous, est d'identifier les représentations et les perceptions relatives à une adhésion forte et durable des différentes parties prenantes internes et externes d'un projet d'infrastructure culturelle en mode coopératif), il importe de répartir les parties prenantes en deux groupes : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes. Cette analyse met en lumière les différences de perception entre les deux types de parties prenantes, qu'elles soient internes ou à externes au projet d'infrastructure. Nous mesurerons donc la

perception des parties prenantes internes face à l'importance et à la faisabilité de certaines dimensions du projet (partie 4.5.4). Nous ferons la même chose avec les parties prenantes externes (partie 4.5.5). Ensuite, nous comparerons les deux groupes l'un avec l'autre sur la base de l'importance et sur celle de la faisabilité (4.5.6).

4.5.4 Les parties prenantes internes au sujet de l'importance versus la faisabilité relative

Dans le schéma des correspondances de la figure 17 qui rapporte exclusivement les résultats des parties prenantes internes au projet, on remarque que la plupart des dimensions obtiennent une cote plutôt forte en ce qui concerne l'importance (excluant la notion d'accès à la culture et d'ouverture aux citoyens), mais à l'inverse les participants ont jugé ces dimensions plus difficilement faisables.

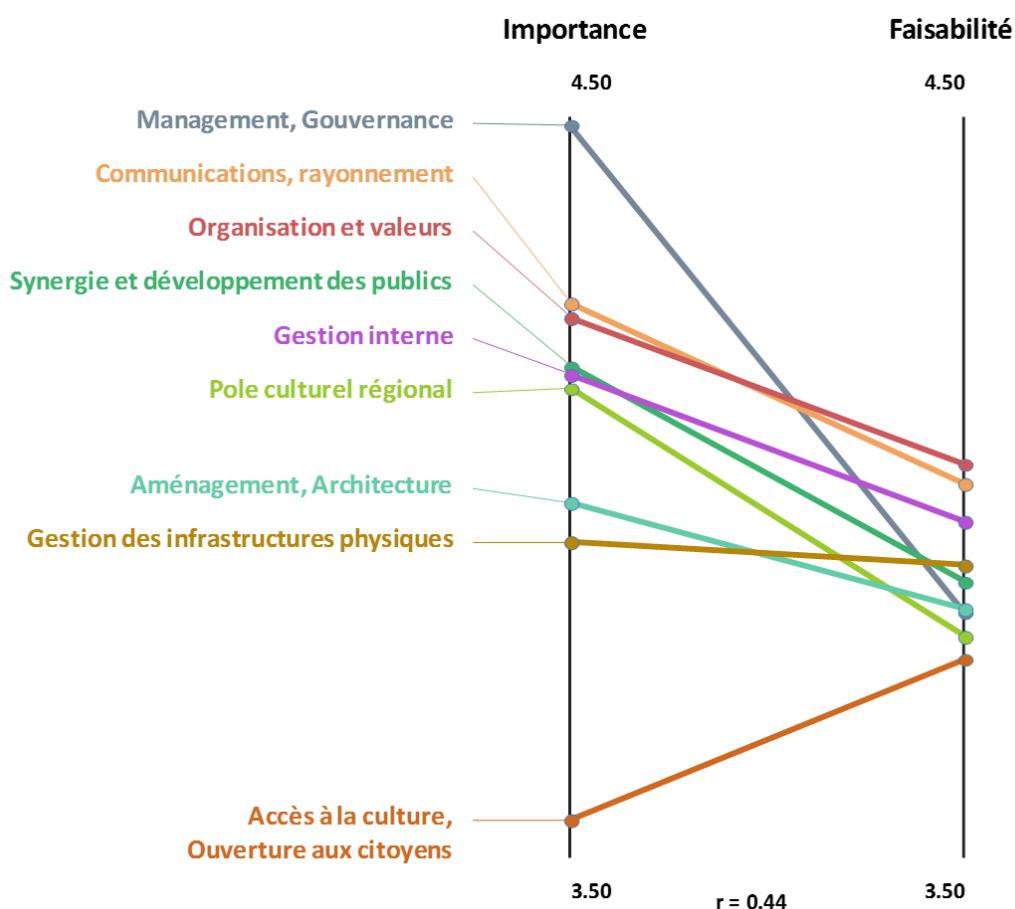


Figure 17 : Analyse des parties prenantes internes : importance et faisabilité relatives

Le groupement *Management et gouvernance* est ressorti comme étant extrêmement important, mais au contraire plutôt faible en termes de faisabilité. Dans ce groupement, on retrouve par exemple « préserver la santé financière de la coopérative Paradis » [56], « être porté par une équipe de projet solide » [79], « s’assurer de la pérennité du Paradis en confiant sa gestion à une équipe solide en gestion (administration quotidienne) aux compétences multiples ». [80] La moyenne de ces différentes dimensions est de 4,50 / 5, ce qui place ce groupement au sommet de l’échelle d’importance pour les parties prenantes internes. En ce qui concerne la faisabilité cependant, les parties prenantes internes semblent un peu plus

pessimistes. La moyenne de ce groupement se situe dans les 3,60 / 5, ce qui est plutôt faible. Nous pouvons en déduire que pour les parties prenantes internes, les notions de management et de saine gouvernance sont incontournables en importance, mais en matière de faisabilité la perception semble indiquer que cela ne se fera pas sans écueil. Cela peut soulever l'idée que les participants doutaient que l'équipe en place, au moment de l'étude, disposait de tous les outils pour relever le défi de la gestion d'un projet d'infrastructure culturelle de l'envergure de celui projeté. Il est intéressant ici de noter que ce sont précisément les parties prenantes internes (dont certains font partie de l'équipe de gestion – conseil d'administration et équipe) qui doutaient de leurs propres capacités.

À l'opposé, tout au bas de l'échelle d'évaluation, le groupement *Accès à la culture et ouverture au citoyen* a très peu d'importance, mais est apparu comme étant quand même plus faisable que son niveau d'importance. C'est d'ailleurs la seule dimension qui est davantage *faisable* qu'elle n'est *importante* pour les participants. Dans ce groupement, nous retrouvons des dimensions comme « préserver l'âme du Paradis (p. ex. : accueil chaleureux, ambiance festive, collégialité, etc.) » [74], « maintenir le prix des billets abordables pour l'accès aux évènements » [10], « prévoir des créneaux horaires de diffusion culturelle adaptés aux multiples publics (p. ex. : aînés l'après-midi, enfants le matin et fin de semaine) » [88], et beaucoup plus bas à l'intérieur de ce groupement « faire du Paradis un trait d'union géographique entre les parties ouest et est de la ville » [4]. Nous pouvons en déduire qu'en matière d'importance, pour les parties prenantes internes au projet, l'accès à la culture et l'ouverture au citoyen sont moins importants que l'ensemble des autres dimensions du projet. Cependant, chacune de ces dimensions est évaluée comme plus faisable. À noter toutefois que la dimension : « préserver l'âme du Paradis (p. ex. : accueil chaleureux, ambiance festive, collégialité, etc.) » [74] a été cotée 4,44 par les participants, ce qui est très élevé ; idem pour la dimension « maintenir le prix des billets abordable pour l'accès aux évènements » [10] qui a été évaluée en moyenne à 4,28/5. Une piste d'explication

pourrait être que l'ouverture et l'accessibilité font partie intégrante du Paradis depuis sa création. C'est en quelque sorte son ADN. Rappelons que le nom de la coopérative, en l'honneur du film « Les enfants du Paradis », fait référence au nom donné au balcon des théâtres, lieux où les personnes sans moyens pécuniaires pouvaient avoir accès à la culture à moindre prix. Les participants ont donc peut-être positionné ces énoncés plus faiblement en matière d'importance parce que cela semble être une valeur acquise, donc ils n'ont pas à s'en préoccuper. Cela expliquerait aussi pourquoi ce groupement d'énoncés est évalué plus élevé en ce qui concerne la faisabilité.

Ce qui fait baisser la moyenne de ce groupement, ce sont les propositions « offrir une programmation qui mise sur l'attrait des jeunes familles pour la région » [47], cotée 3,38, « permettre à la population de se réappropriier la vue sur le fleuve » [70], cotée 3,08 et « faire du Paradis un trait d'union géographique entre les parties ouest et est de la ville » [4], évaluée à 2,26/5. Il est pertinent de croire que ce n'est pas le but premier du projet : ce seraient au mieux des aspects collatéraux positifs du projet, mais selon la perception des répondants, ce n'est pas à eux de se préoccuper d'urbanisme ou de rétention/attraction de résidents sur le territoire.

4.5.5 Les parties prenantes externes au sujet de l'importance versus la faisabilité relative

En ce qui a trait aux parties prenantes externes, le portrait est un peu différent. Au niveau de l'ordonnancement de l'importance des dimensions, les parties prenantes internes et externes s'entendent. Le groupement *Management et gouvernance* se retrouve ici encore au sommet des priorités.

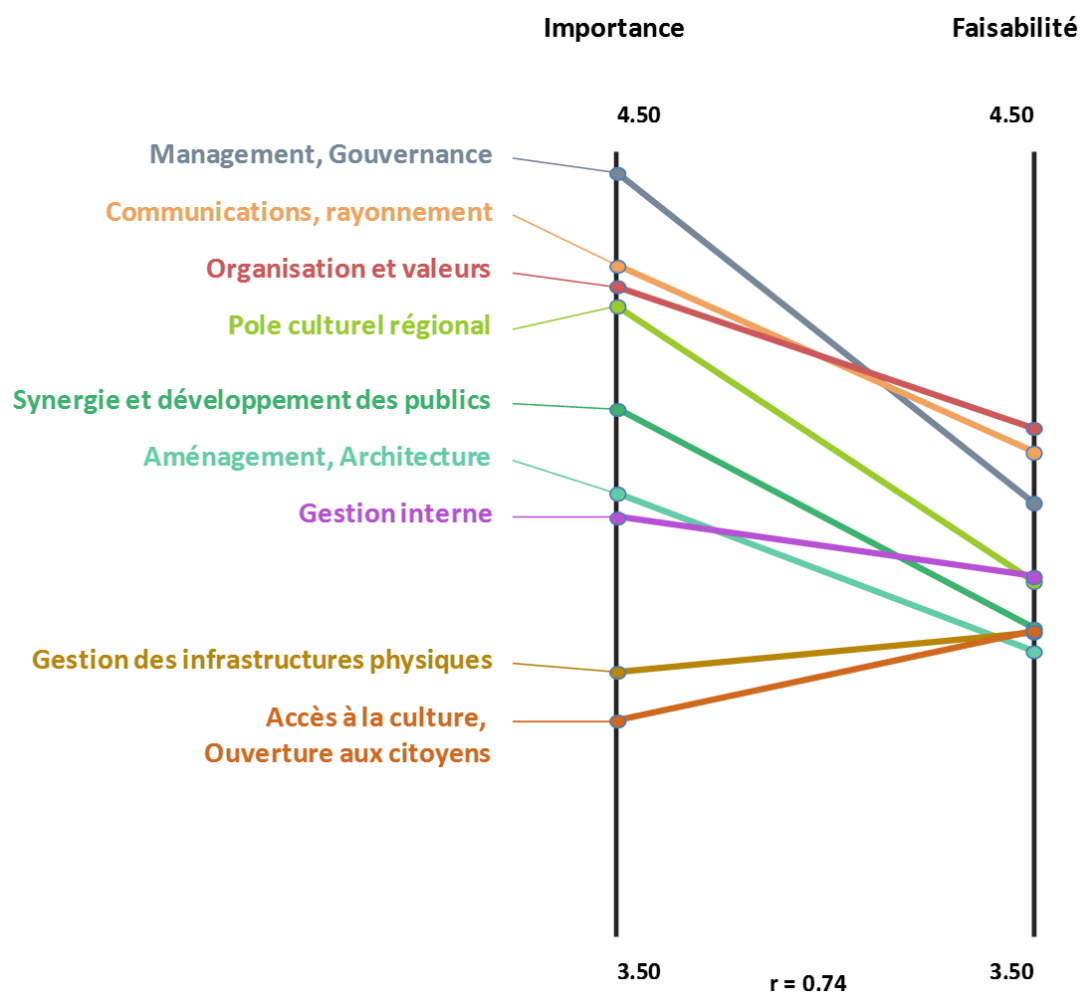


Figure 18 : Analyse des parties prenantes externes : importance et faisabilité relatives

Ainsi les deux groupes de parties prenantes s'entendent sur l'importance de « préserver la santé financière de la coopérative Paradis » [56], « s'assurer de la pérennité du Paradis en confiant la gestion à une équipe solide de gestion (administration quotidienne) aux compétences multiples » [80] et « être porté par une équipe de projet solide (pendant la phase de construction du projet) » [79].

Cependant, les parties prenantes externes sont nettement plus confiantes en ce qui concerne la faisabilité des actions de management et de gouvernance avec une moyenne de 4,05 / 5 en comparaison de 3,60 / 5 pour les parties prenantes internes. Assurer une saine gouvernance et un management efficace semble donc plus faisable pour les parties prenantes externes que pour les parties prenantes internes. Évidemment, en étant à l'intérieur d'une organisation, une partie prenante est au cœur du management et de la gouvernance, elle est un témoin privilégié des problèmes, enjeux et défis qui y sont reliés. En étant à l'extérieur du projet, les seuls indices qu'il peut y avoir pour évaluer la gouvernance et le management proviennent des médias, du rapport annuel de gestion ou de l'image projetée par les dirigeants, ce qui fait davantage référence à une vision macroscopique de la situation.

Il est intéressant de noter qu'au-delà des trois premiers groupements (« Management et gouvernance », « Communication rayonnement » et « Organisation (identité, création, démocratisation) », l'ordonnement n'est plus le même pour les parties prenantes internes ou externes. Pour les parties prenantes externes, c'est la notion de pôle culturel régional qui se trouve en quatrième position, tandis que pour les internes, elle se retrouve au sixième rang. Dans ce groupement, nous retrouvons des dimensions comme « contribuer à l'enrichissement culturel et social de la ville et de la région » [9], « cultiver un sentiment de fierté dans la population pour le projet Paradis » [32], « susciter une adhésion forte de la population pour le projet Paradis » [77] ou encore « agir sur la rétention des artistes dans la région » [48]. Il s'agit ici d'idéaux philosophiques qui ne concernent pas directement le travail quotidien des parties prenantes internes au projet. Il est donc logique que ce groupement se retrouve pour eux derrière la synergie et le

développement des publics, qui sont intimement liés aux revenus des différents organismes composant la Coopérative de solidarité Paradis, et derrière «la gestion interne, l'aménagement et l'architecture du projet ».

À l'opposé, pour les externes ces aspects philosophiques liés à la création d'un pôle culturel régional sont beaucoup plus importants et les touchent directement quand on parle de faire du Paradis « une référence culturelle à rayonnement québécois » [3] ou « attirer des artistes à rayonnement international » [69]. Pour des partenaires financiers, des commanditaires ou des citoyens, ces aspects sont d'une plus grande importance que la gestion interne du projet. Si le projet prend valeur d'exemple à l'échelle du Québec, cela fera la démonstration que l'aménagement et l'architecture ont été à la hauteur des attentes.

Dans l'ensemble, les parties prenantes externes sont beaucoup plus positives que les parties prenantes internes face à la faisabilité des dimensions du projet mises au jour dans la carte des concepts. Un seul groupement obtient la même évaluation, que l'on soit interne ou externe : il s'agit d'*Aménagement, architecture* qui est évalué chez les uns comme chez les autres à 3,86 / 5.

4.5.6 Analyse comparative entre parties prenantes internes et externes selon les échelles d'importances et de faisabilité

Les figures 18 et 19 comparent les perceptions des deux groupes de parties prenantes (internes et externes) sur les échelles d'importance et de faisabilité. Cette analyse est névralgique en matière d'adhésion des parties prenantes puisqu'elle donne une information précise sur ce que chaque groupe de parties prenantes attend du projet d'infrastructure Paradis.

En matière d'*importance*, les deux groupes s'entendent sur ce qui est le plus important dans le projet de relocalisation Paradis : les actions retrouvées sur le groupement *Management et gouvernance*. Les deux groupes de parties prenantes

reconnaissent ainsi que le projet ne peut pas être pérenne s'il n'est pas assis sur une équipe de gestion solide qui assure l'administration quotidienne du projet d'infrastructure Paradis. Outre la gestion quotidienne, l'équipe de gestion du projet doit également inspirer confiance. Les parties prenantes souhaitent s'assurer que le projet n'aura pas de dépassement de coûts et respectera leurs besoins. Sur l'échelle de la faisabilité, les deux groupes de parties prenantes estiment ces éléments plus *importants* que *faisables*.

Le groupement *Communication et rayonnement* ainsi que les notions liées à *Organisation* (identité, création, démocratisation) ont été perçus comme plus importants par les parties prenantes externes que par les parties prenantes internes. Le groupement *Synergie et développement des publics* a été évalué avec sensiblement les mêmes valeurs du côté des parties prenantes internes et des externes en ce qui a trait à l'importance. Cependant, alors que les parties prenantes internes le classent au troisième rang, les parties prenantes externes le placent derrière *Pôle culturel régional*. C'est l'une des données les plus parlantes de l'échelle d'importance relative puisqu'il y a véritablement une différence de perception entre les deux groupes de parties prenantes. Il s'agit possiblement d'une clé importante du développement d'une adhésion forte et durable des parties prenantes externes. Au sommet de ce groupement se trouve l'énoncé : « contribuer à l'enrichissement culturel et social de la ville et de la région » [9]. C'est donc dire que pour les externes (population, citoyens ou artistes et organismes non-membres, médias, gouvernements et partenaires financiers) faire de l'infrastructure Paradis un véritable pôle culturel qui contribuerait à enrichir le milieu et à s'inscrire comme un projet exemplaire au Québec en matière d'innovation est ce qui est le plus important, juste après leur exigence que la gestion soit prise en charge par une équipe compétente. Il s'agirait d'une nuance importante à prendre en compte dans un plan de communication à l'attention des parties prenantes.

Une autre disparité importante entre les deux groupes de parties prenantes est celle qui concerne l'importance de la gestion interne du projet d'infrastructure

Paradis. Sans surprise, les parties prenantes internes l'ont classée en quatrième position sur l'échelle, alors que les externes placent plutôt ce groupement au sixième rang derrière *Aménagement, architecture*. C'est donc dire qu'en matière d'adhésion des parties prenantes externes, elles veulent être assurées de compter sur une équipe solide. Une fois la confiance établie, elles se préoccupent moins de la mécanique interne liée, par exemple, aux systèmes de gestion des locations de salles ou à l'organisation de la mutualisation des ressources à l'interne. Cependant, au niveau des parties prenantes internes ces éléments sont très importants. Le Paradis doit donc maintenir actives la conversation et les communications au sujet de l'organisation du groupement *Gestion interne et coordination* » de manière à maintenir l'adhésion des parties prenantes internes.

Dans la même perspective, le groupement *Gestion des infrastructures physiques* est plus important sur l'échelle d'importance pour les parties prenantes internes que pour les parties prenantes externes, et *Accès à la culture, ouverture aux citoyens* » est classé « plus important » pour les parties prenantes externes que pour les parties prenantes internes.

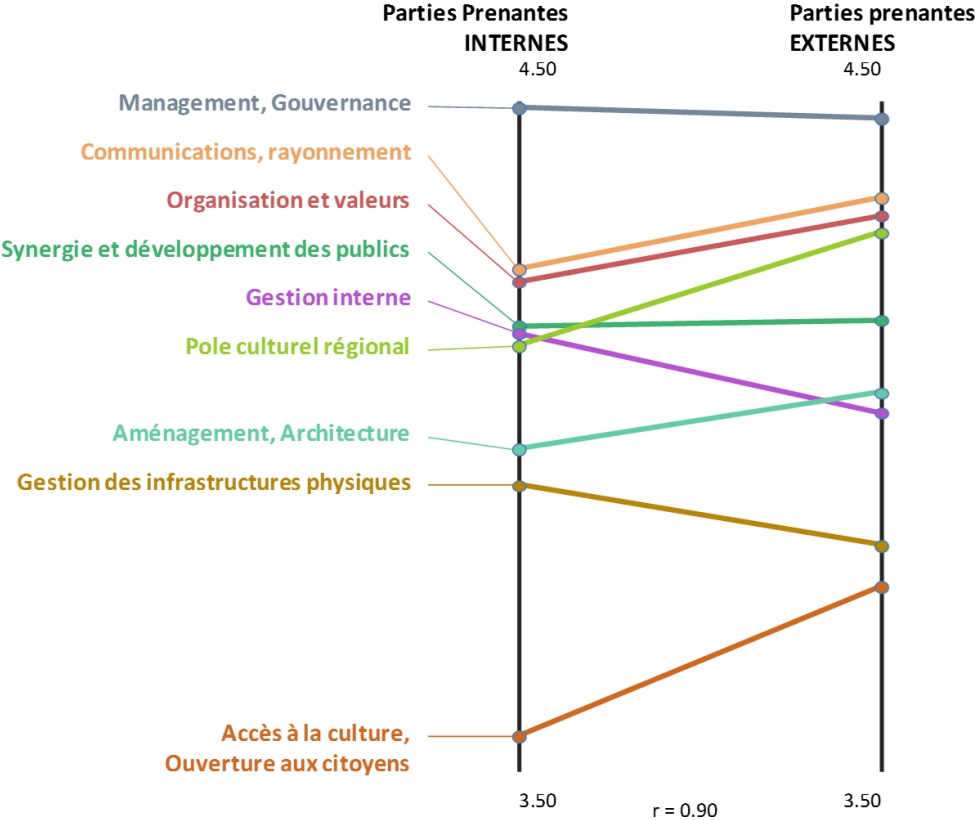


Figure 19 : Analyse de l'importance relative : parties prenantes internes et externes

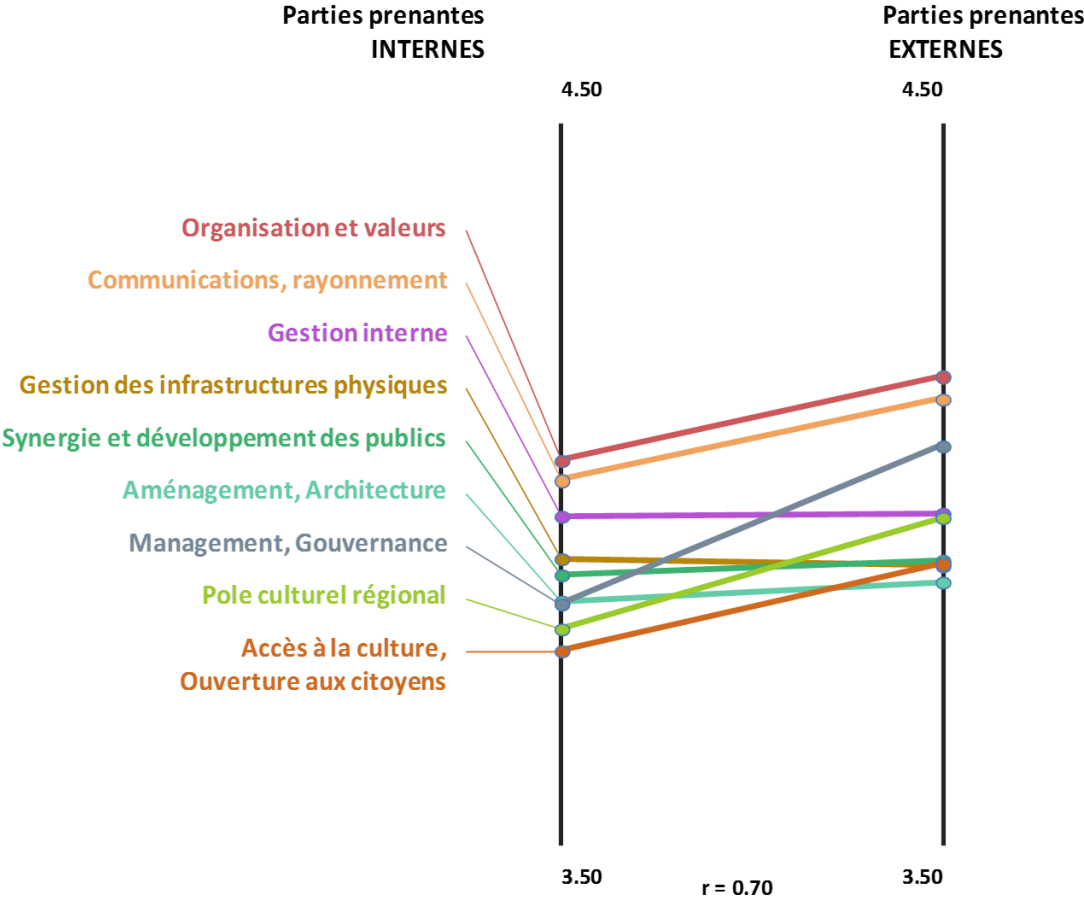


Figure 20 : Analyse de la faisabilité relative : parties prenantes internes versus externes

4.6 Conclusion des résultats

L'analyse des résultats montre une différence marquée de perception entre les parties prenantes internes et externes. Bien que le cœur du projet soit la synergie et le développement des publics, les résultats montrent que les parties prenantes internes sont beaucoup plus sensibles à l'aspect dit « terrain » du projet, par la gestion quotidienne, par le fonctionnement futur de l'infrastructure culturelle. Du côté des parties prenantes externes, ils y adhèrent plutôt pour des raisons philosophiques comme l'idée que l'infrastructure Paradis devienne un pôle culturel ou qu'il rayonne à l'extérieur des frontières du Bas-Saint-Laurent. Ce contraste entre les perceptions des parties prenantes est un indice probant des différentes stratégies de communication à mettre en œuvre auprès de chacune d'elles. De plus, il est intéressant de constater qu'en matière de faisabilité, les parties prenantes externes semblent plus positives que les parties prenantes internes. Le prochain chapitre permettra de répondre aux questions de recherche en confrontant les résultats avec la littérature et les cadres théoriques.

CHAPITRE V

DISCUSSION

Les objectifs du présent chapitre sont de confronter les résultats de la recherche avec les différents cadres théoriques mis en exergues par la revue de la littérature au chapitre I, afin de répondre à la question de recherche principale et aux questions secondaires établies dans le chapitre II : Contexte et modèle conceptuel. Cette étape permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs de la recherche ont été atteints.

5.1 Retour sur le contexte

À titre de rappel, cette recherche avait pour objectif principal de déterminer ce qui, chez les parties prenantes internes et externes du projet d'infrastructure Paradis, suscite une adhésion forte et durable chez les parties prenantes internes et externes. Pour y arriver, rappelons que 80 personnes ont participé à un processus qui a requis de consacrer entre 60 et 120 minutes aux étapes de la démarche de CCG comme présentée au chapitre III. Ces personnes étaient issues des groupes des parties prenantes internes et externes du projet d'infrastructure Paradis. En amont, 35 personnes ont participé à des groupes de discussion pour déterminer 90 énoncés qui serviraient d'assise à la génération des échelles de faisabilité, des échelles d'importance et des cartes de concepts.

Certains aspects ont été évalués de manière à répondre aux sous-questions de recherche que soulève la question principale, à savoir de connaître les dimensions d'une adhésion forte et durable, de mettre en exergue l'organisation et l'interrelation

des représentations de ces dimensions et de faire émerger les perceptions relatives à l'importance et la faisabilité de ces mêmes dimensions.

Il était également opportun de comparer les résultats des parties prenantes internes et externes pour déterminer s'il y avait des différences notables entre ces deux groupes, dans les perceptions relatives des différentes dimensions du projet.

5.2 La mise à l'épreuve du modèle conceptuel

Dans le chapitre II, les parties prenantes internes et externes de la Coopérative de solidarité Paradis ont été analysées avec la matrice pouvoir/intérêt en se basant sur ce que suggère une interprétation théorique selon les notions extraites de la littérature. Voici pour rappel, à la figure 21, les différents positionnements des parties prenantes du projet d'infrastructure à l'intérieur de la matrice :

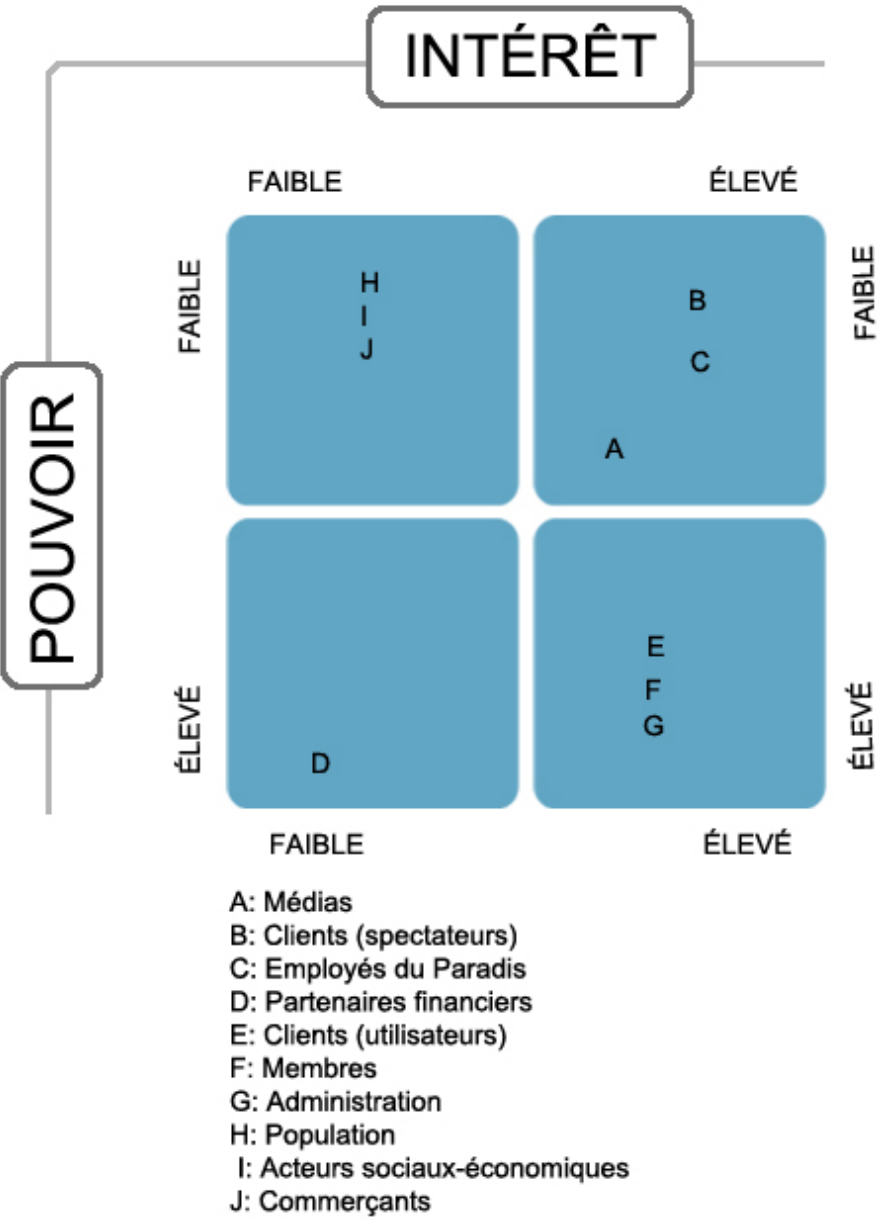


Figure 21 : les parties prenantes du projet d'infrastructure Paradis

Cependant, les résultats de l'étude suggèrent certaines modifications aux positionnements des parties prenantes à l'intérieur de la matrice comme en témoigne la figure suivante :

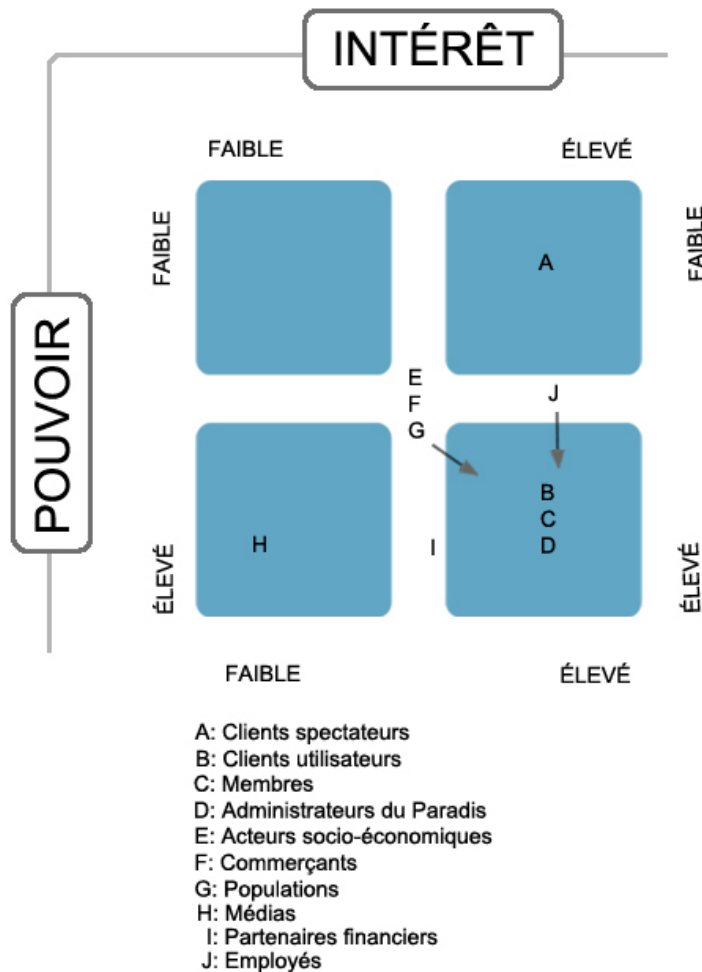


Figure 22 : les parties prenantes du projet d'infrastructure Paradis après les résultats de la CCG

On remarque que, suite à l'analyse des résultats, aucune partie prenante ne se trouve dans le quadrant « pouvoir faible ET intérêt faible » de la matrice pouvoir-intérêt. Dans le projet d'infrastructure Paradis, et dans les projets d'infrastructures du secteur culturel en général, pratiquement tous ont soit un intérêt ou exercent un pouvoir élevé sur le déroulement du projet.

Puisque ce type de projet est financé par différents paliers gouvernementaux, donc par les contribuables, chaque citoyen a un avis sur le projet. Autrement dit, chaque citoyen participe financièrement au projet et se sent donc autorisé à émettre un avis.

Loin d'être minimisées, au contraire les interventions citoyennes peuvent influencer considérablement la sphère politique qui se fie à l'opinion publique pour soutenir ou non un projet. Les différents paliers de gouvernement et les commanditaires du projet seront au rendez-vous financièrement si le projet suscite l'adhésion du public et de ses membres. Un commanditaire, par exemple, ne souhaite pas financer un projet source de controverses, car il n'envisagerait pas de s'y associer. Il en va de même pour un gouvernement qui ne souhaite pas financer un projet controversé. Une certaine veille doit donc être réalisée au sujet de ce type de partie prenante parce qu'une sortie médiatique inattendue d'un citoyen, de la chambre de commerce locale ou encore d'un commerçant qui pourrait s'insurger de la concurrence déloyale que pourrait lui faire une salle de spectacle incluant un café/bar entièrement subventionné, peut avoir un impact important sur la réalisation d'un projet. C'est pour cette raison que la population, les acteurs socioéconomiques et les commerçants se retrouvent au centre de la matrice intérêt pouvoir avec une possibilité distincte de migrer vers « pouvoir élevé » et « intérêt élevé ».

Quant à eux, les organismes de financement ont sans l'ombre d'un doute un pouvoir élevé. Ils se situent entre les quadrants « pouvoir élevé ET intérêt faible », d'une part, et « pouvoir fort ET intérêt fort », d'autre part. Les résultats de l'étude

montrent que les parties prenantes externes incluant les partenaires financiers ont un intérêt pour le projet d'infrastructure Paradis. Dans ce projet, les partenaires financiers principaux sont les gouvernements fédéral, provincial et municipal. La Coopérative de solidarité Paradis a obtenu trois accords de principe en 10 ans du gouvernement provincial. Ce document n'a pas d'autre valeur légale que de démontrer la bonne foi du partenaire financier. Ce type d'annonce a cependant un fort impact médiatique puisqu'il est généralement compris comme l'annonce d'un financement. Lors des trois annonces, ces accords sont survenus en fin de mandat, à l'aube d'une élection. Il est donc possible que les partenaires financiers tirent certains bénéfices liés à une forte couverture médiatique lors d'une annonce ou d'un statu quo à propos du financement.

En ce qui concerne les médias, ils se retrouvent dans le quadrant « pouvoir fort ET intérêt faible ». Les médias ont, en principe, peu d'intérêt direct à ce que le projet soit ou non réalisé. En raison de la couverture médiatique, ils influencent toutefois l'opinion publique, et donc, les décisions gouvernementales.

Les clients spectateurs se trouvent dans le quadrant « pouvoir faible ET intérêt élevé », mais contrairement à ce que laissait entendre la version théorique de la matrice intérêt-pouvoir (voir figure 21), les employés eux, se situent sur la frontière entre « pouvoir faible ET pouvoir élevé » avec une tendance vers pouvoir élevé. Dans le cadre de gestion de la Coopérative de solidarité Paradis, les employés ont un représentant au conseil d'administration, ils ont donc une voix et le pouvoir d'influencer les décisions.

Sans surprise, les membres, clients utilisateurs et administrateurs se retrouvent dans le quadrant « pouvoir élevé ET intérêt élevé ».

5.3 Stratégies de gestion des parties prenantes

En matière de stratégie de gestion des parties prenantes, ce nouveau positionnement dans la matrice montre des modifications au plan de gestion de ces dernières. Si dans la figure 21 les citoyens, acteurs socioéconomiques et commerçants devaient simplement être « surveillés », dans la figure 22, ils commandent une vigilance accrue. Un citoyen a le pouvoir de forcer un référendum au sujet d'un projet d'infrastructure qu'il jugerait négativement. Tel que mentionné, le statut de « contribuable » lui donne une certaine emprise sur ce projet qui est à 90 % financé par le public. Il est donc très important de communiquer régulièrement avec elles et de leur permettre d'exprimer leur inquiétude. Cela peut être réalisé grâce à des rencontres d'informations (par exemple, avec la chambre de commerce dans le cas des commerçants ou encore avec la Société de promotion économique – SOPER). Des forums publics peuvent également être organisés pour les citoyens. Il pourrait également être utile de donner aux parties prenantes la possibilité de s'inscrire à une infolettre au sujet de l'avancement du projet d'infrastructure ou encore de les inviter à participer à différentes consultations.

Les médias demandent également beaucoup plus d'attention que préalablement estimé dans la figure 21. Comme soulevé, leur pouvoir est beaucoup plus important que prévu dans le cas présent puisqu'elles peuvent influencer les décisions gouvernementales en mettant en avant une levée de boucliers citoyenne ou une mésentente réelle ou supposée à l'interne de la Coopérative de solidarité Paradis. Pour éviter une rétractation des différents paliers de gouvernement finançant le projet, il s'avère important de contrôler la communication et les contenus diffusés aux médias. Encore une fois ici, communiquer régulièrement sur l'avancée du projet par des communiqués de presse éviterait que les médias se mettent à chercher eux-mêmes l'information. Il est aussi important pour la Coopérative de solidarité Paradis de communiquer clairement à l'interne la politique de communication (c'est-à-dire, ce qui doit être maintenu confidentiel ou diffusé

publiquement) afin de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes puissent s'approprier ou adhérer à un même discours.

Les employés qui doivent simplement être tenus informés, selon les résultats de la figure 21, doivent maintenant sentir qu'ils sont investis d'un véritable pouvoir d'influence sur les décisions prises en ce qui concerne le projet d'infrastructure. Il faut alors charger l'employé siégeant au Conseil d'administration de transmettre les informations en matière d'état d'avancement du projet d'infrastructure aux autres employés, mais également d'acheminer vers le conseil d'administration, leurs préoccupations et suggestions. Les employés sont des ressources précieuses qui investissent le terrain, donc ils sont des témoins privilégiés de certains détails qui pourraient échapper au conseil d'administration. L'organisation de réunions pour aller chercher les suggestions et commentaires des employés au sujet de l'avancement du projet d'infrastructure permettrait ainsi de reconnaître leurs expertises, et donc, de maintenir leur statut d'ambassadeurs positifs.

Les partenaires financiers ont davantage d'intérêts dans le projet qu'estimé dans la figure 21 du modèle théorique initial. Le financement (ou non) de projets étant lié à une évaluation favorable ou défavorable d'un gouvernement, il faut maintenir une adhésion forte et positive de l'ensemble de la population envers le projet. Les stratégies énumérées précédemment pourront aider à maintenir l'ensemble des parties prenantes (externes ou internes) satisfaites, et donc, de maintenir une image positive face aux partenaires financiers.

Finalement, il est important de se rappeler que la Coopérative de solidarité Paradis doit s'assurer que l'emplacement définitif où sera implanté le projet d'infrastructure soit en adéquation avec les besoins de la communauté d'accueil comme montré à la figure 3, selon Frumkin et Kolendo (2014).

5.4 Les contributions de la recherche

Le positionnement des parties prenantes dans la matrice pouvoir-intérêt qui découle des résultats empiriques, est une des contributions importantes de cette étude puisqu'il induit des variations majeures par rapport à ce que suggérait la littérature et des auteurs comme Olander et Landlin (2005), Poisson De-Haro et Menot (2012) ou le PMBOK (2013) sur le positionnement des parties prenantes dans ce type de matrice. Dans le projet d'infrastructure Paradis, aucune partie prenante n'est simplement « à surveiller ». Un plan de gestion actif doit être mis en place pour l'ensemble des parties prenantes, car un simple citoyen, un journaliste ou un employé peut détenir un pouvoir non négligeable, voire élevé, dans ce type de projet.

Une autre contribution de l'étude vient du niveau d'attention qu'il faut démontrer envers les parties prenantes internes. Contrairement à ce qui a été évoqué par Winch (2004) à savoir que les parties prenantes internes sont considérées acquises, les résultats de l'étude démontrent l'inverse. Il s'agit des parties prenantes dont l'adhésion est la plus difficile à maintenir et auxquelles il faut porter le plus d'intérêt. De plus, les résultats de l'étude affirment également le contraire des propos soutenus par Calvert (1995) et Cleland (1998) qui soutiennent que les membres d'un projet y entrent de plein gré et y sont donc favorables par définition.

Les résultats de la recherche ont mis en évidence qu'encourager la synergie et la création de projets artistiques communs en regroupant les membres de la Coopérative de solidarité Paradis dans un même lieu, en plus de favoriser les échanges de publics entre ses différents membres, était les énoncés qui composaient le centre de la carte des concepts. C'est autour de ce cœur que l'ensemble des autres énoncés gravite (Trochim et Cabrera, 2005). Pourtant, pour les parties prenantes internes, les résultats indiquent que la synergie et le développement des publics n'occupent pas le haut de l'échelle d'importance comme cela est le cas pour les

parties prenantes externes. C'est donc dire que ce n'est pas nécessairement le nerf de la guerre en matière d'adhésion des parties prenantes internes.

Les parties prenantes internes, même si elles reconnaissent l'importance de cette notion en accorde bien davantage à la façon dont la Coopérative de solidarité Paradis sera gérée, comment les communications se feront entre les membres et auprès de la population et les autres usagers de l'infrastructure. La Coopérative de solidarité Paradis comme pôle culturel régional ne doit pas pour autant être évacuée de l'argumentaire, mais devrait plutôt être utilisé auprès parties prenantes externes. Il est aussi intéressant de souligner que malgré l'aspect a priori local de l'initiative (elle est située dans MRC Rimouski-Neigette), les parties prenantes externes perçoivent le projet d'infrastructure Paradis comme revêtant un potentiel régional à rayonnement national. Elles perçoivent également dans ce projet l'opportunité de se présenter comme « un projet exemplaire, une référence au Québec en matière d'innovation de projet » [55] en plus de « cultiver un enthousiasme dans la population pour l'inciter à s'impliquer dans le projet du Paradis » [87].

En matière de perceptions relatives, les résultats de l'étude montrent aussi clairement que les participants perçoivent les énoncés liés à la gestion quotidienne comme éloignés conceptuellement des énoncés se référant plutôt à la mission, à la vision et aux valeurs de la Coopérative de solidarité Paradis. Rappelons également que l'analyse des construits latents présentée au chapitre IV soulève que les notions de gestions internes, de coordinations et de communication ont été moins reliées les unes aux autres par les participants et que l'on peut en déduire qu'il y a une plus grande disparité de vision liée à ces éléments qui concernent surtout les parties prenantes internes (les membres, les utilisateurs). Ceci peut s'expliquer par le fait que les parties prenantes internes forment un groupe hétérogène en ce sens que même si elles ont en commun d'être des usagers des infrastructures Paradis, elles ont des perceptions très différentes en matière de gestion, de coordination et de communication.

D'une part, il y a parmi ces parties prenantes internes, les membres dits « fondateurs » qui ont été plus impliqués dans la Coopérative de solidarité Paradis depuis ses débuts, le noyau dur et dont le sentiment d'appartenance est le plus fort. D'autre part, il y a les membres dits « subséquents », ceux qui se sont joints dans l'espoir de faire partie du projet d'infrastructure ou qui sont devenus membres plus tard que les membres fondateurs et qui sont moins impliqués émotionnellement, mais tout de même plus que les usagers non-membres, c'est-à-dire, les gens ou groupes de gens qui utilisent de manière ponctuelle les services et locaux de l'infrastructure Paradis, mais sans être impliqués à titre de membre dans sa gestion. À cela, il faut ajouter le fait que certaines parties prenantes sont de grands utilisateurs des lieux physiques (Paraloeil, Caravansérail, la LIR, etc.) et d'autres le sont de manière plus ponctuelle (Le Mouton Noir, Le Roseq, etc.). Finalement, chaque entité provient d'un champ artistique disciplinaire différent : art visuel, cinéma, métiers d'arts, diffusion, création, etc.) et ont donc des besoins très différents. Par exemple, une salle d'exposition pour Caravansérail, une salle de cinéma pour Paraloeil ou un service de comptabilité pour d'autres. Certains membres dépensent des sommes en location d'espaces et se sentent donc plus légitimés d'intervenir dans la gestion de la Coopérative de solidarité Paradis, ce qui peut soulever des frictions puisque dans les faits, chaque membre est réputé égal en matière de vote à l'assemblée générale. L'équipe administrative de la Coopérative de solidarité Paradis est également à traiter de manière distincte, car elle a également ses besoins propres, et bien qu'elle gère le projet d'infrastructure, elle ne trône pas au sommet de la hiérarchie. En effet, la direction générale de la Coopérative de solidarité Paradis est imputable au conseil d'administration qui est composé de certains membres. Elle a donc une position névralgique tout en ayant un pouvoir réduit puisqu'elle doit obtenir l'aval du conseil d'administration (et donc des membres) pour chacune des étapes et des choix liés au projet.

Les résultats de l'étude soulignent donc que non seulement que la gestion des parties prenantes internes représente un défi en matière d'adhésion forte et durable,

mais qu'il est pratiquement impossible d'en faire une gestion monolithique. Cette hétérogénéité qui contredit Winch (2004) qui soutenait que le groupe des parties prenantes internes formait un groupe plus homogène ne se vérifie pas dans l'étude du projet d'infrastructure Paradis. Cette hétérogénéité est une force en matière d'échange de public et d'émulation artistique, mais devient une contrainte quand il est souhaitable de s'entendre sur les modalités de gestion interne. Il s'agit là encore d'une contribution importante de l'étude.

Comme montré dans les résultats, le groupe formé des parties prenantes internes du projet d'infrastructure Paradis est celui qui a les perceptions, face au projet, les plus divergentes et qui peut faire imploser le projet. Si l'on se réfère au diagramme typologique des parties prenantes (Figure 7), le centre est occupé par les parties prenantes définitives, c'est-à-dire ceux et celles qui combinent le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Encore une fois, il serait logique d'y placer les partenaires financiers du projet, mais la présente étude pousse à y classer également les membres de la Coopérative de solidarité Paradis. En effet, bien qu'elles ne tiennent en aucun cas les cordons de la bourse, celles-ci possèdent tout de même le pouvoir d'obtenir satisfaction à leur demande puisqu'elles sont les maîtres d'ordres du contenu du projet d'infrastructure. Elles ont la légitimité et elles sont demandeurs urgents puisque si le projet ne répond pas à leurs demandes, elles se retirent faisant, par le fait même, s'écrouler la structure financière du projet. Si Winch (2004) définit les parties prenantes internes comme des personnes ou organisations qui ont une relation contractuelle avec le client et qui entrent généralement de leur plein gré dans un projet, et qui sont, par définition, favorables à propos de ce même projet, il émerge une nuance fort importante des conclusions de l'analyse des données : les parties prenantes internes sont loin d'être acquiescentes et de se montrer toujours positives par rapport au projet d'infrastructure. Elles sont possiblement celles qui sont les plus difficiles à convaincre à chacune des étapes.

À l'opposé, la plupart des parties prenantes externes sont positives face au projet et perçoivent moins difficilement plusieurs énoncés sur l'échelle de la

faisabilité. De même que quand Winch (2004) affirme que les parties prenantes internes soutiendront le projet et forment un groupe plus homogène, la réalité est plus complexe. Les membres de la Coopérative de solidarité Paradis proviennent d'une multitude de disciplines et présentent des besoins très différents les uns des autres, ils peuvent donc se montrer fortement opposés à certains aspects du projet qui ne répondent pas directement à leurs propres exigences. Si les parties prenantes internes ne parviennent pas à s'entendre sur les objectifs et finalités du projet d'infrastructure, c'est toute cette initiative peut être remise en cause et voit s'éroder ses soutiens.

5.5 Recommandations

Qu'il s'agisse des parties prenantes internes ou externes, l'équipe de gestion est un enjeu névralgique. Dans son plan de communication, la Coopérative de solidarité Paradis pourrait présenter son équipe de gestion autant aux parties prenantes internes et externes. Les curriculums vitæ de chaque membre de l'équipe de gestion pourraient être disponibles par exemple sur un site web ou via un lien LinkedIn. Les parties prenantes vont adhérer et soutenir le projet d'infrastructure s'ils ont la certitude qu'ils peuvent compter sur la meilleure équipe possible, et les membres de l'équipe de gestion doivent être facilement identifiables par l'ensemble des parties prenantes. Il en va de même pour l'équipe qui se verra confier la gestion du projet de construction de l'infrastructure : c'est en effet une étape délicate qui demande que soient délégués des pouvoirs. L'ensemble des parties prenantes doit se sentir en confiance.

Encore une fois ici, la Coopérative de solidarité Paradis devra communiquer au sujet de l'équipe de gestion qui remportera l'appel d'offres pour la construction afin de rassurer et de maintenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. La Coopérative de solidarité Paradis pourrait aussi se doter d'un plan de

communication différent pour les parties prenantes externes et internes. Il est évident, à l'aune de l'analyse des données, que les deux groupes ne s'intéressent pas aux mêmes enjeux. Il serait donc particulièrement important d'adapter le message au type d'interlocuteur à convaincre. Cependant, il pourrait y avoir un tronc commun concernant la présentation de l'équipe de gestion quotidienne et l'équipe de gestion du projet d'infrastructure, puisque les parties prenantes internes et externes manifestent le besoin d'être rassurées sur les compétences des équipes de travail. Il faudrait toutefois apporter une nuance. Par exemple, les parties prenantes internes recherchent chez les gestionnaires des qualités leur assurant que leurs besoins seront pris en compte en matière d'espace, de disponibilité des espaces de diffusion et de création ou de la présence d'espaces d'entreposage. Les parties prenantes externes, quant à elles, seront rassurées par des gestionnaires à la vision bien définie, et qui positionneront l'infrastructure Paradis comme un pôle culturel exemplaire à l'échelle nationale : une équipe qui s'assurera d'une synergie avec les autres acteurs culturels du milieu et qui cultivera, chez le citoyen, un sentiment de fierté. Si, sur l'échelle de la faisabilité, les deux types de parties prenantes estiment ces éléments plus importants que faisables, l'hypothèse pourrait donc être qu'elles jugent qu'il devrait y avoir plus de communication stratégique pour faire connaître l'équipe de gestion du projet.

5.6 Limites de l'étude

Il aurait pu être intéressant d'interroger des participants a priori peu favorables au projet d'infrastructure puisqu'ils sont également des parties prenantes externes pouvant influencer le projet. Il est cependant difficile de convaincre des gens qui ne trouvent pas pertinent le projet d'infrastructure Paradis, de participer au processus, somme toute assez long, induit par la CCG. Au moment où le recueil de données a été réalisé, les propriétaires riverains étaient un groupe important d'opposant au projet. En effet, ils représentent un groupe de 99 personnes, tous propriétaires des terrains riverains du centre-ville de Rimouski qui, à l'époque,

devaient donner unanimement leur accord pour permettre la réalisation du projet. Or, ce groupe était très soucieux de la pression induite par la réalisation d'une infrastructure culturelle, sur les espaces de stationnements. Cet aspect du stationnement devenait donc un enjeu névralgique pour la réalisation du projet, mais c'est également l'énoncé [20] « de préserver le maintien de l'accessibilité à des espaces de stationnement au centre-ville », qui est classé, et de loin, le moins important pour les répondants à l'étude. Même si cela peut paraître anodin ou anecdotique, cet aspect, que soulève la présente étude, témoigne donc de l'importance de consulter et d'intégrer les opposants à un projet au cœur des stratégies autour des parties prenantes.

5.7 Pistes de recherches futures

D'une part, il aurait été instructif de produire des cartes de concepts en divisant le bloc de participants constituant les parties prenantes internes. Il est à parier que des disparités de visions existent entre les membres fondateurs, les membres subséquents et les usagers ponctuels, de même qu'entre ceux qui utilisent les lieux physiques au quotidien et ceux qui le font de manière ponctuelle. Puisque bien qu'il aurait été aisé de penser que ce groupe se retrouve dans le quadrant « intérêt fort ET pouvoir faible » de la matrice pouvoir/intérêt, les résultats montrent que bien qu'ils ne possèdent pas de financement, ils ont un pouvoir « de vie ou de mort » sur le projet d'infrastructure, donc un pouvoir élevé.

D'autre part, un autre type d'analyse aurait pu être fait en allouant les parties prenantes selon leur dimension. Par exemple, au lieu de faire l'analyse des parties prenantes internes et externes, l'étude aurait pu être menée en classant les participants sur le plan de la responsabilité (haute, moyenne ou faible), sur le plan de l'influence, selon sa proximité avec le projet, selon le degré de dépendance ou encore selon le degré de représentativité.

5.8 Conclusion de la discussion

Les dimensions d'une adhésion forte et durable sont donc différentes que l'on appartienne aux parties prenantes internes ou externes. Le premier groupe s'intéresse davantage à la gestion interne, la gouvernance, le côté pratique des mécanismes de locations des espaces, etc. tandis que le second groupe est plus sensible aux enjeux philosophiques comme les notions de pôle culturel et de rayonnement. C'est donc dire que les communications pour susciter une adhésion forte et durable doivent être différentes selon que l'on s'adresse aux parties prenantes internes ou externes. Pour ce qui est de l'organisation et de l'interrelation des représentations, l'étude montre que les aspects plus philosophiques sont forcément regroupés de manière moins systématique par les participants puisqu'ils sont moins concrets. Il faut donc s'y attarder en assurant une vision commune par l'ensemble. De plus, l'étude révèle que les communications doivent être au cœur des réflexions puisque toutes les parties prenantes n'ont pas une représentation et une compréhension identiques. Cet aspect pourrait susciter des dissensions s'il est négligé.

De plus, il est souhaitable de prendre en compte que les parties prenantes internes sont les piliers du succès du projet d'infrastructure. Contrairement à ce qui est usuellement véhiculé dans la littérature, ces dernières doivent bénéficier d'une attention de tous les instants. Finalement, une prochaine étude pourrait inclure des participants opposés au projet pour s'assurer de mettre en place un programme de gestion des parties prenantes efficace et efficient.

CONCLUSION

En conclusion, le milieu culturel, de par sa nature, travaille constamment en mode projet. De plus, les gestionnaires de ce secteur doivent prendre en compte une foule de parties prenantes différentes, dont des gens et des organismes qui auraient moins d'impacts dans des projets de nature non gouvernementale, comme les citoyens-contribuables, par exemple. Ce sont des différences qui rejoignent l'une des hypothèses de départ selon laquelle il y a des différences à prendre en compte entre la gestion d'un projet d'infrastructure « régulier » et la gestion d'un projet d'infrastructure culturelle.

La revue de la littérature a permis de tracer un panorama de ce secteur particulier qu'est le milieu culturel et de mettre en exergue les particularités qui le distinguent des autres secteurs d'activité. Cette revue de la littérature couvrait différents aspects liés précisément au milieu culturel afin d'en cerner les contours. Il a donc été question de la notion de produit culturel qui diffère des autres types de produits destinés à la vente en ce sens que le produit est très souvent créé avant d'avoir identifié un besoin. Autrement dit, c'est le produit qui cherche son « client » et non l'identification d'un besoin client qui est à la base de la création d'un produit. Les notions de gestion stratégique, les modèles d'administration, le financement, le marketing et les marchés ont également été couverts. Dans un deuxième temps, ce sont les particularités du milieu coopératif qui ont fait l'objet d'une recension des écrits puisque c'est un aspect important, guidant d'une manière très différente, les actions liées à la gestion d'un projet d'infrastructure. Par la suite, la littérature entourant la typologie des parties prenantes et ses outils de gestion a aussi été recensée en mettant l'accent sur la matrice pouvoir/intérêt et le diagramme typologique des parties prenantes qui ont servi de cadre théorique pour répondre à la

question de recherche principale et aux sous-questions de recherche présentée au chapitre II.

En effet, la question qui a motivé la présente étude était de connaître les représentations et les perceptions relatives à une adhésion forte et durable des différentes parties prenantes internes et externes à un projet d'infrastructure culturelle en mode coopératif. C'est grâce à la méthode de CCG soutenue par les cadres théoriques que sont, comme la matrice pouvoir/intérêt et le diagramme typologique des parties prenantes que certaines réponses et hypothèses ont pu être travaillées, à la fois pour répondre à la question principale, mais aussi aux trois sous-questions qui sont de définir les dimensions d'une adhésion forte et durable des parties prenantes (internes et externes) au projet, de cerner comment sont organisés et interreliés ces représentations et dimensions et finalement de soulever les différences de perception au sujet de la faisabilité relative et de l'importance des différentes dimensions du projet, entre les parties prenantes internes et externes.

La démarche méthodologique de la CCG, qui combine à la fois des approches quantitatives et qualitatives a été le socle du recueil des données et a véritablement permis de faire ressortir avec une très grande précision, les différences de perceptions entre les différents participants et d'ainsi d'entrevoir la conception d'un plan de gestion des parties prenantes qui serait en quelque sorte bâti sur mesure, qu'il s'adresse aux parties prenantes internes ou externes. L'analyse des résultats ainsi que la discussion a permis de déterminer, par exemple, que les parties prenantes internes étaient davantage intéressées par les aspects plus pratiques du projet tandis que les parties prenantes externes s'intéressent davantage aux aspects philosophiques. Elle a également soulevé l'importance de bien définir le plan de communication puisque les données démontrent une disparité de compréhension entre les participants à l'étude au sujet de cet enjeu précis. Les résultats mettent en évidence qu'il faut non seulement se préoccuper des parties prenantes internes, mais aussi qu'il faut les placer au cœur des réflexions et ne jamais les tenir pour acquises. Cela rejoint les hypothèses de départ qui ont mis en avant la notion que, d'une part,

l'adhésion des parties prenantes est une condition de réussite dans ce type de projet, et que d'autre part, les parties prenantes internes et externes doivent faire l'objet de stratégies de gestion différentes.

La gestion stratégique des parties prenantes d'un projet d'infrastructure culturelle est un ensemble complexe d'actions et de réflexions dans lequel l'équipe de gestion du projet d'infrastructure doit apprendre à naviguer rapidement. Une compréhension fine des attentes des différentes parties prenantes est à la base du succès puisqu'elle garantit une action ciblée selon le destinataire du message. Dans le contexte souvent chaotique qu'est le milieu culturel, doublé de celui de la gestion d'un projet d'infrastructure qui demande une grande agilité, s'appuyer sur des données précises permet non seulement de faciliter la prise de décision pour les gestionnaires, mais également de susciter davantage de confiance chez les partenaires et autres parties prenantes en démontrant un niveau de préparation à toute épreuve.

ANNEXES

ANNEXE A

Tâche numéro 1 : Formulaire des Caractéristiques socio démographique

NOM : _____

Veillez compléter chacune des questions ci-après en encerclant la réponse la plus appropriée. Bien que les données collectées dans le cadre de ce projet soient anonymes, nous ne serons pas en mesure d'inclure les données fournies pour certaines analyses qui tiennent compte de sous-groupes si vous ne répondez pas à toutes ces questions.

4. S'il y a lieu, quel est le nom de l'entreprise ou de l'organisme ou de l'agence auquel vous êtes affilié dans le cadre de cette recherche ?

5. S'il y a lieu, quel est le titre de l'emploi ou du poste que vous occupez en ce moment ?

6. Veuillez **encercler** le descriptif qui correspond le mieux à votre statut (ou affiliation) dans le cadre de cette recherche :

Si AFFILIÉ avec un organisme membre du Paradis, vous êtes : (veuillez encercler ce qui correspond le mieux)

Employé Membre Administrateur

Si UTILISATEUR des services et infrastructure du Paradis : (veuillez encercler ce qui correspond le mieux)

Location de salle Impression Service comptable

Si organisme ou association EXTERNE au Paradis : (veuillez encercler ce qui correspond le mieux)

Citoyen intéressé Association Regroupement d'affaires Cégep/université

Ministère Municipalité Client du Paradis AUTRE : _____

7. Avez-vous une pratique artistique ? Oui _____ NON _____

Si vous avez répondu OUI, quelle en est la discipline ? _____

8. Diriez-vous, que votre motivation pour le projet de relocalisation Paradis est liée à votre intérêt principal pour : *(veuillez classer ces énoncés de 1 à 6 selon leur importance pour vous, 1 étant le plus important et 6 le moins important)*

_____ Le développement économique régional/municipal

_____ Le mouvement coopératif

_____ Le développement des arts et de la culture en général

_____ Le développement des arts et de la culture spécifiquement pour le projet de relocalisation du Paradis

_____ L'implication citoyenne en général

_____ L'équipe de gestion du Paradis

9. Quel est votre domaine de formation *(veuillez encercler ce qui correspond le mieux)*

Formation artistique

Sciences humaines

Administration/gestion

Science/technologie

Autodidacte (précisez) _____

10. Quel est votre niveau de formation ?

Secondaire _____

CÉGEP _____

Universitaire _____

11. Quel est votre âge ? _____

12. Vous êtes un Homme ou une Femme ? _____

ANNEXE B

Tâche 2 : Instructions pour classer les énoncés

Tâche 2 - Instructions pour classer les énoncés

Étape 1 – Classer les cartes d'énoncés. Vous êtes en possession d'un jeu de cartes. Chaque carte contient un énoncé et un numéro d'identification. **Il s'agit de classer ces énoncés en piles d'une manière qui vous semble pertinente**, et selon les instructions suivantes :

- Classer les énoncés selon le degré de similitude entre eux. **ATTENTION** : il ne faut pas classer les énoncés selon le degré d'importance, ou tout autre critère.
- Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de classer les énoncés. Vous allez possiblement trouver que vous pourriez classer les affirmations de plusieurs manières qui sont logiques. Choisissez de classer les énoncés selon ce qui vous semble le plus pertinent pour vous.
- Vous ne pouvez pas mettre un énoncé dans deux piles en même temps. Chaque énoncé doit être placé dans une seule pile.
- Chaque participant aura un nombre de piles qui lui est propre. Il est recommandé de faire un minimum de 5 piles.
- Un énoncé peut être classé seul dans sa pile si vous pensez qu'il n'est pas lié aux autres énoncés, ou si l'idée est unique selon vous.
- **Ne pas** créer de piles qui mélangent des idées non associées ou de catégories « autres ».

Étape 2 – Enregistrement des énoncés par pile. Vous avez dans le document qui vous a été remis des **pages d'enregistrement des classements**. Sur ces feuilles, veuillez écrire les résultats de vos classements tel qu'indiqué ci-après. Un exemple indiquant la manière de noter vos classements est montré dans la première case sur le **Formulaire d'enregistrement des classements**.

- Prenez une des piles d'énoncés. L'ordre dans lequel les piles sont notées n'a pas d'importance.
- Examinez rapidement les énoncés dans la pile et écrivez un court titre qui décrit le contenu ou sujet de la pile sur la ligne fournie après **Nom de la pile ou sujet principal** dans la première case disponible sur le **Formulaire d'enregistrement des classements**.
- Dans l'espace fourni sous le Nom de la pile ou sujet principal, écrivez le numéro d'identification de chacune des cartes dans la pile. Séparez les numéros par des virgules. Lorsque vous aurez terminé une pile, veuillez la mettre de côté afin de ne pas l'enregistrer par erreur deux fois.
- Continuez l'enregistrement d'une autre pile et répétez les trois instructions ci-haut, en notant les numéros d'identification dans la case suivante sur le **Formulaire d'enregistrement des classements**. Continuez ceci pour toutes les piles que vous avez formées.
- **Veuillez SVP écrire lisiblement.**

ANNEXE C

Formulaire d'enregistrement des classements

Évaluation des besoins qui suscitent une adhésion forte et durable aux projets d'infrastructures culturelles : Coopérative de solidarité Paradis

Formulaire d'enregistrement des classements

NOM : _____

Ce formulaire est utilisé pour l'exécution de la **Tâche 1, Étape 2 - Enregistrement des énoncés par pile**. Des instructions spécifiques pour noter les énoncés dans les piles sont fournies dans Instructions pour **Tâche 1 - Instructions pour classer les énoncés**. **Rappelez-vous que vous ne devez pas nécessairement obtenir autant de piles qu'il y a de cases sur le formulaire. Ces cases sont fournies pour permettre une variabilité entre les opinions des participants sur la manière de classer les énoncés. La première case est complétée en exemple afin de vous servir de guide.**

Exemple : Titre ou Sujet Principal : Gestion de programme
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.
1, 4, 29, 43, 12

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

Titre ou Sujet Principal : _____
 Noter ci-dessous le numéro d'identification de chaque énoncé dans la pile, séparé par des virgules.

ANNEXE D

Tâche 3 : Formulaire d'Enregistrement des évaluations

Tâche 3 - Formulaire d'enregistrement des évaluations

Veillez encercler un nombre de 1 à 5 pour chaque énoncé en terme de : 1) l'importance que vous pensez qu'il a, 2) de sa Faisabilité, selon les ressources et les contraintes actuelles. Il est important de se rappeler que nous voulons connaître l'importance *relative* et la faisabilité; utilisez *toutes* les valeurs de l'échelle d'évaluation pour établir les distinctions. Veillez utiliser les échelles suivantes :

Évaluation de l'importance de l'énoncé

- 1 = Relativement peu important
- 2 = Peu important
- 3 = Moyennement important
- 4 = Très important
- 5 = Extrêmement important

Évaluation de la faisabilité

- 1 = Pas du tout faisable
- 2 = Pas très faisable
- 3 = Moyennement faisable
- 4 = Très faisable
- 5 = Extrêmement faisable

| Évaluation de l'importance | # | Énoncé | Évaluation de la Faisabilité |
|----------------------------|----|---|------------------------------|
| 1 2 3 4 5 | 1 | de maintenir le Paradis comme lieu de rencontre entre les artistes | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 2 | d'équiper le Paradis d'infrastructures technologiques à la fine pointe pour le travail des artistes (ex. : lieu de recherche, de répétition etc.) | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 3 | de faire du Paradis une référence culturelle à rayonnement québécois | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 4 | de faire du Paradis un « trait d'union » géographique entre les parties ouest et est de la ville | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 5 | de programmer des événements qui tiennent compte de la courbe de population multi-générationnelle | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 6 | de maintenir le Paradis comme lieu d'ouverture aux nouvelles créations (toutes disciplines confondues) | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 7 | de faire du Paradis un lieu communautaire ouvert à tous | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 8 | d'offrir une vision de la culture alternative à la diffusion culturelle de masse | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 9 | de contribuer à l'enrichissement culturel et social de la ville et de la région | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 10 | de maintenir le prix des billets abordable pour l'accès aux événements | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 11 | d'agir en complémentarité avec les autres lieux de diffusion de la région | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 12 | de regrouper les ressources (matérielles et humaines) des membres pour réduire les coûts d'opération de chacun | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 13 | de faire du Paradis un lieu de recherche artistique | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 14 | d'inclure suffisamment de salles dédiées (ex : répétition, réunion etc.) | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 15 | de demeurer relativement concurrentiel sur le marché pour les coûts de location des salles | 1 2 3 4 5 |

| Évaluation de l'importance | | | | | # | Énoncé | Évaluation de la faisabilité | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|----|--|------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 16 | d'inclure des espaces de travail/création pour les artistes en résidence au Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 17 | de développer des manières efficaces de communiquer entre les membres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 18 | d'encourager la synergie et la création de projets artistiques communs en regroupant les membres du Paradis dans un même lieu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 19 | d'avoir une architecture du nouveau bâtiment rencontrant des normes « vertes et durables » | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 20 | de préserver le maintien de l'accessibilité à des espaces de stationnement au centre-ville | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 21 | de mettre en valeur les artistes en art visuel par un aménagement physique des lieux publics du bâtiment qui favorisent avantagement les expositions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 22 | de favoriser les échanges de publics entre les différents membres du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 23 | de favoriser le développement de réseaux de contacts pour les membres du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 24 | d'augmenter l'achalandage du public au Paradis pour une visibilité accrue des membres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 25 | d'avoir son adresse au centre-ville de Rimouski (ex. : près des commerces et de l'achalandage piétonnier) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 26 | d'inclure des espaces de diffusion multifonctionnels | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 27 | de s'assurer que la liste des besoins (en termes d'espaces) des membres est maintenue à jour | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 28 | de combiner « exigences techniques élevées » tout en maintenant un coût d'utilisation concurrentiel des infrastructures | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 29 | de favoriser un aménagement des lieux de diffusion « à échelle humaine » (ex : ni trop petit, ni trop grand) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 30 | de prévoir un aménagement des lieux qui favorise une appropriation, par les membres, des principes de gestion coopératifs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 31 | de favoriser le rayonnement et la reconnaissance des membres par leurs pairs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 32 | de cultiver un sentiment de fierté dans la population pour le projet Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 33 | de conserver un permis d'alcool (tout âge) permettant la consommation dans tous les espaces de diffusion en présence de mineurs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 34 | de continuer à opérer le service de café bar (ex : ne pas sous-traiter le café-bar) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 35 | d'offrir une porte d'entrée accessible qui facilite l'orientation du public à l'intérieur du bâtiment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 36 | d'aménager les lieux physiques permettant la diffusion de plusieurs événements au même moment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 37 | de mettre en place un système de gestion des salles simple et efficace afin d'éviter les conflits d'horaires | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 38 | de conserver la mission de plateforme de diffusion et de création actuelle du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Évaluation de l'importance | | | | | # | Énoncé | Évaluation de la faisabilité | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|----|--|------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 39 | d'élaborer un plan de communication pour le Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 40 | de permettre un acheminement dans le bâtiment hors des heures d'activités de diffusion | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 41 | de prévoir et d'offrir des espaces d'entreposage pour les organismes membres résidents | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 42 | de favoriser l'accès au Paradis par le transport collectif | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 43 | de communiquer clairement l'offre de services du Paradis aux artistes et organismes membres et non-membres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 44 | d'intéresser le citoyen, lui permettre de découvrir de nouvelles choses, de le surprendre | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 45 | de conserver l'aspect laboratoire d'expérimentation du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 46 | de rendre disponible les espaces du Paradis (ex : lieux de conférences, de formations, de réunion, etc.) pour élargir l'offre d'infrastructure lors de congrès organisés au centre-ville | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 47 | d'offrir une programmation qui mise sur l'attrait des jeunes familles pour la région | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 48 | d'agir sur la rétention des artistes dans la région | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 49 | de faciliter le transfert de connaissances entre les artistes et les organismes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 50 | de se doter d'un portail transactionnel dédié pour la vente et l'achat de billets des événements présentés au Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 51 | de s'assurer que les membres puissent développer leur public | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 52 | de gérer la programmation des activités au Paradis de manière à respecter la priorité des membres sur les différentes plages horaires disponibles au calendrier | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 53 | de conserver le « contrôle éditorial » des activités ayant lieu dans le café-bar de l'accueil du Paradis (ex. : souplesse de choix des activités, décoration, ambiance, évité de donner le café en concession) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 54 | de mettre en évidence une réaffirmation des principes de solidarité entre les membres du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 55 | d'être un projet culturel exemplaire, une référence au Québec en matière d'innovation de projet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 56 | de préserver la santé financière de la coopérative Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 57 | de briser l'isolement des artistes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 58 | de susciter une adhésion forte des partenaires financiers pour le projet du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 59 | de prévoir une cuisine commune pour les organismes membres résidents | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 60 | de conserver la simplicité d'utilisation des espaces de création (ex. : éviter d'avoir besoin de plusieurs techniciens spécialisés pour utiliser les espaces de création) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Évaluation de l'importance | # | Énoncé | Évaluation de la faisabilité |
|----------------------------|----|---|------------------------------|
| 1 2 3 4 5 | 61 | de démontrer à la population la force du regroupement en coopérative d'organismes culturels dans un même lieu | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 62 | de créer un lieu qui ressemble aux différents membres qui composent le Paradis | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 63 | de mesurer les retombées économiques du projet de relocalisation du Paradis | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 64 | d'être un lieu de développement et de divertissement pour la population étudiante | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 65 | de mettre en place une plateforme médiatique permettant d'élargir la visibilité des organismes membres du Paradis (via le site web du Paradis) | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 66 | d'inscrire le Paradis comme un participant majeur à l'intérieur du pôle culturel formé au centre-ville par la salle de spectacle, le musée, l'école de danse et le conservatoire de musique | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 67 | d'être un lieu d'éducation artistique | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 68 | de promouvoir une vision qui améliore les pratiques artistiques | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 69 | d'attirer des artistes d'envergure et à rayonnement international | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 70 | de permettre à la population de se réappropriier la vue sur le fleuve | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 71 | d'établir une véritable distinction entre les deux salles de diffusion du Paradis (ex : diffusion cinématographique (Salle Bleue) et diffusion des arts de la scène (Salle Rouge)) | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 72 | de poursuivre le mandat d'éducation populaire par rapport aux différentes formes d'arts | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 73 | de favoriser les collaborations entre le Paradis et d'autres institutions dans de multiples domaines | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 74 | de préserver l'âme du Paradis (ex. : accueil chaleureux, ambiance festive, collégialité etc.) | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 75 | de maintenir le rôle du Paradis comme incubateur pour la relève artistique | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 76 | de présenter un côté innovateur, nouveau dans la manière de diffuser les arts et la culture | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 77 | de susciter une adhésion forte de la population pour le projet du Paradis | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 78 | de contribuer à la création d'emplois dans la communauté | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 79 | d'être porté par une équipe de projet solide (pendant la phase de construction du projet) | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 80 | de s'assurer de la pérennité du Paradis en confiant sa gestion à une équipe solide de gestion (administration quotidienne) aux compétences multiples | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 81 | de faire du Paradis une réponse à un besoin identifié par la population locale | 1 2 3 4 5 |
| 1 2 3 4 5 | 82 | de mettre en place un plan de gestion des risques du projet du Paradis | 1 2 3 4 5 |

| Évaluation de l'importance | | | | | # | Énoncé | Évaluation de la faisabilité | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|----|--|------------------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 83 | de prévoir une répartition des bénéfices d'opération du Paradis selon les valeurs et priorités des membres (ex.: réduction des coûts pour la location des salles, les loyers etc.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 84 | de donner la priorité aux membres du Paradis pour la location des espaces de diffusion et de création | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 85 | d'élaborer un plan de visibilité et de rayonnement pour le Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 86 | de veiller aux retombés économiques et sociales des activités menées par la coopérative Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 87 | de cultiver un enthousiasme dans la population pour l'inciter à s'impliquer dans le projet du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 88 | de prévoir des créneaux horaires de diffusion culturelle adaptés aux les multiples publics (ex.: aînés (après-midis), enfants (matin les w-e)) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 89 | d'anticiper la croissance de fréquentation des publics dans les événements du Paradis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 90 | d'être un lieu de démocratisation artistique | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANNEXE E

LISTE DES ENONCES PAR GROUPEMENT POUR LA CARTE GLOBALE

Groupe 1 : Coop Paradis - identité, innovation, création, démocratisation

- [1] de maintenir le Paradis comme lieu de rencontre entre les artistes 4,59
- [6] de maintenir le Paradis comme lieu d'ouverture aux nouvelles créations (toutes disciplines confondues) 4,55 ;
- [38] de conserver la mission de plateforme de diffusion et de création actuelle du Paradis 4,39 ;
- [75] de maintenir le rôle du Paradis comme incubateur pour la relève artistique 4,32 ;
- [7] de faire du Paradis un lieu communautaire ouvert à tous 4,25 ;
- [45] de conserver l'aspect laboratoire d'expérimentations du Paradis 4,14 ;
- [13] de faire du Paradis un lieu de recherche artistique 4,13 ;
- [8] d'offrir une vision de la culture alternative à la diffusion culturelle de masse 4,09 ;
- [67] d'être un lieu d'éducation artistique 4,07 ;
- [64] d'être un lieu de développement et de divertissement pour la population étudiante 3,99 ;
- [72] de poursuivre le mandat d'éducation populaire par rapport aux différentes formes d'art 3,97 ;
- [90] d'être un lieu de démocratisation artistique 3,96 ;
- [68] de promouvoir une vision qui amélioré les pratiques artistiques 3,92 ;
- [76] de présenter un coté innovateur, nouveau dans la manière de diffuser les arts et la culture 3,92 ;
- [44] d'intéresser le citoyen, lui permettre de découvrir de nouvelles choses, de le surprendre 3,84 ;
- [57] de briser l'isolement des artistes 3,79 ;
- [81] de faire du Paradis une réponse à un besoin identifié par la population locale 3,61.

Moyenne de ce groupe : 4,09**Groupe 2 : Pôle culturel régional**

- [9] de contribuer à l'enrichissement culturel et social de la ville et de la région. 4,59 ;
- [66] d'inscrire le Paradis comme un participant majeur à l'intérieur du pôle culturel forme au centre-ville par la salle de spectacle, le musée, l'école de danse et le conservatoire de musique. 4,34 ;
- [11] d'agir en complémentarité avec les autres lieux de diffusion de la région. 4,03 ;
- [55] d'être un projet culturel exemplaire, une référence au Québec en matière d'innovation de projet. 3,92 ;
- [48] d'agir sur la rétention des artistes dans la région. 3,91 ;
- [49] de faciliter le transfert de connaissances entre les artistes et les organismes. 3,89 ;

- [32] de cultiver un sentiment de fierté dans la population pour le projet Paradis 3,88 ;
- [3] de faire du Paradis une référence culturelle a rayonnement québécois 3,86 ;
- [61] de démontrer à la population la force du regroupement en coopérative d'organismes culturels dans un même lieu. 3,74 ;
- [77] de susciter une adhésion forte de la population pour le projet du Paradis. 3,61 ;
- [69] d'attirer des artistes d'envergure et a rayonnement international. 3,36 ;
- [87] de cultiver un enthousiasme dans la population pour l'inciter à s'impliquer dans le projet du Paradis. 3,36.

Moyenne de ce groupement : 3,87

Groupement numéro 3 : Communications – rayonnement

- [43] de communiquer clairement l'offre de services du Paradis aux artistes et organismes membres et non membres. 4,53 ;
- [39] d'élaborer un plan de communication pour le Paradis. 4,51 ;
- [85] d'élaborer un plan de visibilité et de rayonnement pour le Paradis. 4,34 ;
- [17] de développer des manières efficaces de communiquer entre les membres. 4,33 ;
- [65] de mettre en place une plateforme médiatique permettant d'élargir la visibilité des organismes membres du Paradis (via le site web du Paradis). 4,33 ;
- [23] de favoriser le développement de réseaux de contacts pour les membres du Paradis. 4,29 ;
- [31] de favoriser le rayonnement et la reconnaissance des membres par leurs pairs. 4,08 ;
- [24] d'augmenter l'achalandage du public au Paradis pour une visibilité accrue des membres. 4,03 ;
- [54] de mettre en évidence une réaffirmation des principes de solidarité entre les membres du Paradis. 3,97 ;
- [73] de favoriser les collaborations entre le Paradis et d'autres institutions dans de multiples domaines. 3,97 ;
- [86] de veiller aux retombes économiques et sociales des activités menées par la coopérative Paradis. 3,78 ;
- [63] de mesurer les retombées économiques du projet de relocalisation du Paradis. 3,67 ;
- [78] de contribuer à la création d'emplois dans la communauté. 3,54 ;
- [58] de susciter une adhésion forte des partenaires financiers pour le projet du Paradis. 3,49

Moyenne de ce groupement : 4,06

Groupement numéro 4 : Synergie et développement des publics

- [18] d'encourager la synergie et la création de projets artistiques communs en regroupant les membres du Paradis dans un même lieu. 4,16 ;
- [22] de favoriser les échanges de publics entre les différents membres du Paradis. 4,04 ;
- [51] de s'assurer que les membres puissent développer leur public. 3,79 ;
- [89] d'anticiper la croissance de fréquentation des publics dans les événements du Paradis. 3,54.

Moyenne de groupement : 3,88

Groupement numéro 5 : Gestion et gouvernance

[80] de s'assurer de la pérennité du Paradis en confiant sa gestion a une équipe solide de gestion (administration quotidienne) aux compétences multiples. 4,18 ;

[79] d'être porté par une équipe de projet solide (pendant la phase de construction du projet). 4,11 ;

[56] de préserver la santé financière de la coopérative Paradis. 3,86 ;

[82] de mettre en place un plan de gestion des risques du projet du Paradis. 3,83 ;

[83] de prévoir une répartition des bénéfices d'opération du Paradis selon les valeurs et priorités des membres (ex. : réduction des couts pour la location des salles, les loyers, etc.). 3,72 ;

Moyenne de ce groupement : 3,94

Groupement numéro 6 : Gestion des infrastructures physiques

[26] d'inclure des espaces de diffusion multifonctionnels. 4,09 ;

[59] de prévoir une cuisine commune pour les organismes membres résidents. 4,08 ;

[30] de prévoir un aménagement des lieux qui favorise une appropriation, par les membres, des principes de gestion coopératifs. 3,93 ;

[71] d'établir une véritable distinction entre les deux salles de diffusion du Paradis (ex : diffusion cinématographique (Salle Bleue) et diffusion des arts de la scène (Salle Rouge)). 3,91 ;

[60] de conserver la simplicité d'utilisation des espaces de création (ex. : éviter d'avoir besoin de plusieurs techniciens spécialisés pour utiliser les espaces de création). 3,87 ;

[36] d'aménager les lieux physiques permettant la diffusion de plusieurs évènements au même moment. 3,80 ;

[14] d'inclure suffisamment de salles dédiées (ex : répétition, réunion, etc.). 3,80 ;

[2] d'équiper le Paradis d'infrastructures technologiques a la fine pointe pour le travail des artistes (ex. : lieu de recherche, de répétition, etc.). 3,78 ;

[41] de prévoir et d'offrir des espaces d'entreposage pour les organismes membres résidents. 3,75 ;

Moyenne de ce groupement : 3,89

Groupement numéro 7 : Gestion interne et coordination

[37] de mettre en place un système de gestion des salles simple et efficace afin d'éviter les conflits d'horaires. 4,32 ;

[84] de donner la priorité aux membres du Paradis pour la location des espaces de diffusion et de création. 4,26 ;

[53] de conserver le "contrôle éditorial" des activités ayant lieu dans le café-bar de l'accueil du Paradis (ex. : souplesse de choix des activités, décoration, ambiance, évité de donner le café en concession). 4,24 ;

[33] de conserver un permis d'alcool (tout âge) permettant la consommation dans tous les espaces de diffusion en présence de mineurs. 4,18 ;

[27] de s'assurer que la liste des besoins (en termes d'espaces) des membres est maintenue à jour. 4,11 ;

[12] de regrouper les ressources (matérielles et humaines) des membres pour réduire les couts d'opération de chacun. 4,11 ;

- [34] de continuer à opérer le service de café bar (ex : ne pas sous-traiter le café-bar). 4,07 ;
- [52] de gérer la programmation des activités au Paradis de manière à respecté la priorité des membres sur les différentes plages horaires disponibles au calendrier. 3,96 ;
- [46] de rendre disponible les espaces du Paradis (ex : lieux de conférences, de formations, de réunion, etc.) pour élargir l'offre d'infrastructure lors de congrès organisés au centre-ville. 3,87 ;
- [62] de créer un lieu qui ressemble aux différents membres qui composent le Paradis. 3,82 ;
- [50] de se doter d'un portail transactionnel dédié pour la vente et l'achat de billets des évènements présentés au Paradis. 3,74 ;
- [15] de demeurer relativement concurrentiel sur le marché pour les couts de location des salles. 3,70 ;
- [28] de combiner "exigences techniques élevées" tout en maintenant un cout d'utilisation concurrentiel des infrastructures. 3,08 ;

Moyenne de ce groupement : 3,96

Groupement numéro 8 : Accès à la culture, ouverture aux citoyens

- [74] de préserver l'âme du Paradis (ex. : accueil chaleureux, ambiance festive, collégialité, etc.). 4,13;
- [88] de prévoir des créneaux horaires de diffusion culturelle adaptés aux les multiples publics (ex. : aines (après-midis), enfants (matin les w-e). 4,05 ;
- [5] de programmer des évènements qui tiennent compte de la courbe de population multi-générationnelle.3,88 ;
- [47] d'offrir une programmation qui mise sur l'attrait des jeunes familles pour la région. 3,79 ;
- [70] de permettre à la population de se réapproprier la vue sur le fleuve. 3,68 ;
- [4] de faire du Paradis un "trait d'union" géographique entre les parties Ouest et Est de la ville. 3,63 ;
- [10] de maintenir le prix des billets abordable pour l'accès aux évènements. 3,61 ;

Moyenne de ce groupement : 3,83

Groupement numéro 9 : Accessibilité, localisation aménagement, architecture.

- [25] d'avoir son adresse au centre-ville de Rimouski (ex. : près des commerces et de l'achalandage piétonnier). 4,29 ;
- [35] d'offrir une porte d'entrée accessible qui facilite l'orientation du public à l'intérieur du bâtiment. 4,28 ;
- [21] de mettre en valeur les artistes en art visuel par un aménagement physique des lieux publics du bâtiment qui favorisent avantageusement les expositions. 4,13 ;
- [29] de favoriser un aménagement des lieux de diffusion "à échelle humaine" (ex : ni trop petit, ni trop grand). 4,08 ;
- [42] de favoriser l'accès au Paradis par le transport collectif. 3,99 ;
- [16] d'inclure des espaces de travail/création pour les artistes en résidences au Paradis. 3,84 ;
- [40] de permettre un achalandage dans le bâtiment hors des heures d'activités de diffusion. 3,57 ;
- [19] d'avoir une architecture du nouveau bâtiment rencontrant des normes "vertes et durables". 3,45 ;
- [20] de préserver le maintien de l'accessibilité à des espaces de stationnement au centre-ville. 3,01 ;

Moyenne de ce groupement : 3,8

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaltonen, K, Kujala, Jaakko et Tuomas, O. 2008. *Stakeholder salience in global projects*. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509-516.
- Abdallah, C. 2007. Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, 174, 61-76.
- Ackoff, R. 1999. *The Best of Ackoff, Toward a System of Concepts*. New York : John Wiley and Sons.
- Ackoff, R.L. 1999. Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25.
- Alexandru, B. et Gheorghe, C. 2008. Le multisystème des compagnies de théâtre en Europe. *Annals of the University of Oradea Economic Science Series*, 17, 114-119.
- Assassi, I. 2003. Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant. *Revue française de gestion*, 1421, 129-146.
- Assudani, R. et Kloppenborg, T. 2010. Managing stakeholders for project management success : an emergent model of stakeholders. *Journal of General Management*, 36(1), 67-80.
- Benghozi, P.-J. 2006. *Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet*. Le modèle du secteur culture. Hermès, 44, 71-78.
- Brault, S. 2009. *Le facteur C, L'avenir passe par la Culture*. Les éditions voix parallèles.
- Carroll, A. B. et Näsi, J. 1997. Understanding stakeholder thinking: themes from a finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Chiapello, E. 1998. *Artistes versus managers : Le management culturel face à la critique artistique*. Édition Métailié <https://www.cairn.info/artistes-versus-managers--9782864242857.htm>
- Clarkson, M.B.E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cleland, D. 1995. Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 83-88.
- Cleland, D.I. 1998. Stakeholder management. Dans J. Pinto (dir.), *Project Management Handbook* (p.55-72). San Fransisco, CA, Jossey-Bass/Project Management Institute.

- Cloutier, L.M., Cueille, S. et Recasens, G. 2016. Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée. *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 291–334.
- Colbert, F. 2014. *Le marketing des arts et de la culture*. Montréal, QC : Chenelière Éducation.
- Emshoff, J.R. 1980. *Managerial breakthroughs: Action techniques for strategic change*, first edition. New York : AMACOM.
- Eskerod, P., Hermann, M. et Savage, G. 2015. Project stakeholder management- Past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
- Évrard, Y. et F. Colbert 2000. Arts management: A New Discipline Entering the Millenium. *International journal of arts management*, 2(2), 4-14.
- Freeman R. E., Harisson, S., Wicks, A., Parmar, B. et de Colle, S. 2010. *Stakeholder Theory, The State of the Art*. New York, Cambridge University press.
- Frumkin, P. et Kolendo, A. 2014. *Building for the Arts*. Chicago, IL : The University of Chicago press.
- Glucic, J. et Miljanovic, Z. 2016. International market orientation and stakeholder management in institutions of culture and art in Croatia. *Management: Journal of Contemporary Mangement Issues*, 21(special issue). 105-130.
<https://hrcak.srce.hr/155056>
- Gond J. P. et Mercier, S. 2005. *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Université des sciences sociales Toulouse, LIRHE (Interdisciplinary Laboratory for Research on Human Resources and Employment) : 411.
- Project Management Institute (PMI). 2013. *Guide du corpus des connaissances en management de projet* (Guide PMBOK), quatrième édition. PMI.
- Gray, F. G. et Larson, E. W. 2014. *Management de projet*, 2^e édition. Montréal, QC : Chenelière Éducation.
- Hamel, G. et Prahalad, C.K. 1996. *Competing for the Future*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Harrison, J.S. et St-John, H.C. 1998. *Strategic Management of Organisation and Stakeholders: Concepts & Cases*. Southwest College Publication.
- Hill, C.W.L. et Jones, T.M. 1992. Stakeholder-Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Johnson, G. Scholes, R. et Whittington, R. 2005. *Exploring corporate strategy*. Financial Times, Prentice Hall.

- Kane, M. et Trochim, M. W. 2007. *Concept Mapping for Planning and Evaluation*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Kane, M. et Rosas, S. 2018. *Conversations About Group Concept Mapping: Applications, Examples, and Enhancements*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Lee, H. 2005. Rethinking arts marketing in a changing cultural policy context. *International journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(3), 151-164
- Marais, J. 2017. *La grande valeur de l'outil de gestion des parties prenantes, la matrice pouvoir et intérêt*. Webinaire.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. 1997. *Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitroff, I. et Jossey, B. 1983. *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Newcombe, R. 2003. From client to project stakeholders : a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
- Olander, S. et Landin, A. 2005. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328.
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. 2003. *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective*. Standford, CA : Stanford Business Books.
- Poisson-De Haro, S. et Menot, S. 2012. *La gestion stratégique des organisations artistiques*. Montréal, QC : JFD édition.
- Rosas, S. R. et Kane, M. 2012. Quality and rigor in the concept mapping methodology: a pooled study analysis. *Evaluation and Program Planning*, 35(2), 236-245.
- Sallinen, L., Ahola, T. et Ruuska, I. 2011. Governmental stakeholder and project owner's views on the regulative framework in nuclear projects. *Project Management Journal*, 42(6), 33-47.
- Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S. et Shivers-Blackwell, S. L. 2006. A case study of project and stakeholder management failures: lessons learned. *Project Management Journal*, 37(5), 26-35.
- Trist, E. 1983. Referent organization and the development of interorganizational domain. *Human Relation*, 36(3), 247-268.

Trochim M. W. et Cabrera, D. 2005. *The complexity of concept mapping for policy analysis*. *Emergence: Complexity & Organization*, 7(1), 11-22.

Turkulainen, V., Aaltonen, K. et Lohikoski, P. 2015. Managing project stakeholder communication: The Qstock Festival Case. *Project Management Journal*, 46 (6) https://www.researchgate.net/publication/283974996_Managing_Project_Stakeholder_Communication_The_Qstock_Festival_Case

Winch, G. M. 2004. *Managing construction projects: an information processing approach*. Malden, Blackwell Science.