

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES THÉORIES FÉMINISTES DU *CARE* COMME RÉPONSE AUX PARADOXES ORGANISATIONNELS
AU SEIN DES ORGANISATIONS CULTURELLES DIRIGÉES PAR DES FEMMES AU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

JOSIANE SAUMURE

JUILLET 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal 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'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal 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'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'ai commencé ce projet de mémoire en pleine pandémie de Covid-19 et aucune place en garderie pour mes deux bébés. Ce fut une aventure du début à la fin, entre les restrictions sanitaires et mon rôle de mère à temps plein, j'ai travaillé comme jamais pour me rendre à la fin de ce parcours. J'ai appris, ri et pleuré, mais, j'ai aussi rencontré des personnes exceptionnelles.

Je tiens à remercier toutes les femmes et les organisations culturelles qui m'ont offert de leur temps. Votre apport à cette recherche est très important pour la culture et dans mon parcours personnel.

Avec une immense gratitude, je remercie ma directrice Maude Léonard, qui m'a suivie dans ce parcours, toujours avec écoute, respect, attention et engagement. Au fil du temps, une relation d'amitié s'est installée entre nous et j'ai découvert une personne empathique, drôle, sensible et honnête. Elle s'est engagée plus que nécessaire et j'en suis extrêmement reconnaissante.

Merci aux professeures, Valérie, Marie, Anne-Laure, qui, lors de mon parcours universitaire, m'ont accompagnée avec une grande bienveillance qui a fait une différence. Elles m'ont partagé leur savoir et m'ont tendu la main au moment où j'en avais le plus besoin.

Merci à mes enfants qui m'ont accompagnée, sans le savoir, vous êtes la raison qui me pousse chaque jour à vouloir accomplir de grandes choses.

Merci à ma mère, une femme extraordinaire, tu m'as donné ta force et ton amour. Tu m'as appris le respect de l'humain dans sa complexité et l'importance de prendre soin de ceux qui nous entourent.

Merci à mon père, un homme tout aussi extraordinaire, tu m'as appris la persévérance, la débrouillardise et l'importance du travail bien fait.

Sans vous, je n'aurais jamais terminé ce mémoire. Merci.

DÉDICACE

« It's sad to say,

but we're not going to art our way out of it. »

Les Troisco.

AVANT-PROPOS

Ce projet de mémoire est né dans un flou et un million de questions. Je suis revenue à l'essentiel et au premier questionnement qui m'ont habité lorsque j'ai eu envie d'approfondir mes connaissances du milieu de la gestion, principalement, la gestion des arts.

Je suis une artiste multidisciplinaire. Lorsqu'une œuvre est diffusée, que l'on se retrouve « de l'autre côté », on s'interroge peu sur les rouages du milieu culturel. Pourtant, cette réalité est bien présente. Même si elle demeure souvent en marge des préoccupations créatives, la gestion fait partie intégrante du milieu artistique : l'art et la gestion cohabitent, parfois en tension, parfois en complémentarité.

Mon quotidien reflète cette tension. Il oscille entre mon travail d'artiste et celui de chercheuse. Je partage mon temps entre la recherche et la création, entre la gestion et l'art. C'est précisément ce sentiment de dualité, cette recherche d'une forme d'équilibre entre deux mondes, qui alimente mes réflexions et guide mes recherches.

Cette posture située, à la croisée de la pratique artistique et de la réflexion théorique, m'amène à interroger la manière dont les tensions entre création et gestion se vivent dans les organisations culturelles. C'est ce cheminement qui m'a menée vers une recherche ancrée dans l'expérience, attentive aux pratiques relationnelles, aux formes de leadership souvent marginalisées, et aux dynamiques paradoxales à l'œuvre dans ces milieux.

Par ce mémoire, j'espère contribuer à rendre visibles certaines voix, certaines pratiques, et peut-être à ouvrir des espaces où l'on puisse penser la gestion autrement, avec soin, sensibilité et engagement.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	i
DÉDICACE	ii
AVANT-PROPOS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 État des connaissances	16
1.1 Contexte du secteur culturel	16
1.1.1 Historique	16
1.1.2 Sous-secteurs d'activité.....	18
1.1.3 Financement	19
1.2 Caractéristiques des organisations culturelles	21
1.2.1 Identité organisationnelle hybride	22
1.2.2 Structure juridique et organisationnelle	24
1.3 Types d'organisations représentées dans cette étude	26
1.3.1 Centres d'artistes autogérés	26
1.3.2 Compagnies de théâtre	28
1.3.3 Professions culturelles	30
1.4 Objectifs de recherche	33
CHAPITRE 2 Cadre théorique.....	34
2.1 Typologie des tensions et des paradoxes	34
2.1.1 Tensions, dilemmes et paradoxes	35
2.1.2 Typologie des paradoxes.....	36
2.1.3 Répondre aux paradoxes	38
2.2 Théories féministes du <i>care</i>	41
2.2.1 Origines et définitions	41
2.2.2 Éthique du <i>care</i>	42
2.2.3 <i>Care</i> social et politique.....	44
2.2.4 Le <i>care</i> au cœur des organisations culturelles	45
2.3 Conclusion.....	47

CHAPITRE 3 Méthodologie	49
3.1 Étude de cas	50
3.2 Échantillon	51
3.3 Collecte de données	54
3.3.1 Données secondaires	55
3.3.2 Collecte de données primaires	55
3.4 Analyse des données qualitatives	58
3.4.1 Analyse intracas	59
3.4.2 Analyse intercas	60
3.5 Qualité de la recherche	61
3.5.1 Objectivité et fidélité	61
3.5.2 Validité et crédibilité	62
3.5.3 Validité externe et transférabilité	63
3.5.4 Limites et contraintes méthodologiques	64
3.6 Considération éthique	65
CHAPITRE 4 Présentation des résultats	66
4.1 Présentation des organisations	66
4.1.1 Les Troisco	66
4.1.2 <i>Les three sisters</i>	67
4.1.3 Les Amoureuses	69
4.1.4 Le trio	70
4.2 Identification des paradoxes	71
4.2.1 Le paradoxe de performance	72
4.2.2 Le paradoxe de l'apprentissage	73
4.2.3 Le paradoxe identitaire	74
4.2.4 Le paradoxe de l'organisation	76
4.3 Les facteurs déterminants facteurs facilitants	77
4.3.1 Le développement du projet artistique	78
4.3.2 L'organisation des relations humaines	79
4.3.3 La gouvernance	81
4.3.4 Le financement	82
4.4 Les facteurs déterminants Obstacles	84
4.4.1 Le développement du projet artistique	84
4.4.2 L'organisation des relations humaines	86
4.4.3 La gouvernance	88
4.4.4 Le financement	89
4.5 Stratégie pour répondre aux paradoxes	91
4.5.1 Les cadres mentaux	92
4.5.2 Le confort	92
4.5.3 Les limites	93

4.5.4	Les dynamiques	93
4.6	La place de l'éthique du <i>care</i> dans les organisations culturelles.....	94
4.6.1	Au plan relationnel.....	94
4.6.2	Au cœur du projet artistique	96
4.6.3	Dans la communauté	97
4.7	Conclusion.....	98
CHAPITRE 5 Discussion		99
5.1	Identification des paradoxes.....	99
5.1.1	Le paradoxe de performance	100
5.1.2	Le paradoxe de l'apprentissage	100
5.1.3	Le paradoxe identitaire	101
5.1.4	Le paradoxe d'organisation	102
5.2	Les facteurs déterminants facteurs facilitants et obstacles.....	104
5.2.1	Le développement du projet artistique.....	104
5.2.2	L'organisation des relations humaines.....	105
5.2.3	La gouvernance	107
5.2.4	Le financement.....	108
5.3	Stratégie pour répondre aux paradoxes.....	109
5.4	La place des théories féministes du <i>care</i>	110
5.5	Conclusion.....	112
CONCLUSION		113
ANNEXE A Recrutement des participant.es		115
ANNEXE B Guide d'entretien.....		117
ANNEXE C Certification Éthique		119
BIBLIOGRAPHIE.....		121

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Le système des paradoxes.....	40
Figure 2.2 Réponse aux paradoxes.....	46
Figure 4.1 Facteurs facilitants	78
Figure 4.2 Obstacles	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Catégories distinctives des centres d'artistes	27
Tableau 1.2 Classement des professions culturelles.....	31
Tableau 2.1 Les quatre types de paradoxes et leurs tensions associées	36
Tableau 3.1 Critères de sélection de l'échantillon	53
Tableau 3.2 Organisations culturelles étudiées	54
Tableau 3.3 Identification des membres rencontrés	56
Tableau 3.4 Thèmes et sous-thèmes de l'entretien.....	58
Tableau 3.5 Codes de l'analyse intracas.....	60
Tableau 4.1 Types de paradoxes organisationnels	71

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre la complexité de la cohabitation des logiques artistique et économique, qui se manifeste par l'hybridation des pratiques créatives et de gestion au sein d'organisations culturelles à but non lucratif dirigées par des femmes. En mobilisant le cadre conceptuel des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; 2022), elle cherche à décrire, comprendre et identifier les tensions paradoxales entre logique artistique et logique économique, le rôle et la nature des pratiques créatives et de gestion qui façonnent ces tensions, ainsi que les manières dont les dirigeantes composent avec ces paradoxes à travers le prisme des théories féministes, en particulier les pratiques du *care*. Cette recherche exploratoire repose sur une méthodologie qualitative par étude de cas multiples. Sept femmes occupant des postes de direction dans quatre organisations culturelles ont été rencontrées dans le cadre de six entretiens semi-dirigés. L'analyse révèle l'omniprésence de tensions organisationnelles, mais aussi les stratégies mises en œuvre pour y répondre. Elle met en lumière le recours à des formes de leadership relationnel, situées et attentives, qui s'ancrent dans des éthiques du *care*. Ces pratiques, loin de se limiter à une dimension genrée, s'avèrent constitutives d'une posture managériale alternative, soucieuse des interdépendances humaines, de la mission artistique et du contexte organisationnel. Les pratiques du *care* peuvent ainsi être envisagées comme une troisième dimension, transversale et englobante, permettant de penser autrement la navigation des paradoxes au sein des organisations culturelles dirigées par des femmes.

Mots clés : logique artistique, logique de gestion, hybridation, pratique créative, pratique de gestion, organisation culturelle, tension et paradoxe, théorie féministe du *care*, pratiques du *care*

ABSTRACT

This research seeks to understand the complexity of the coexistence between artistic and managerial logics, as expressed through the hybridity of creative and management practices within non-profit cultural organizations led by women. Drawing on the conceptual framework of organizational paradoxes (Smith & Lewis, 2011 ; 2022), it aims to describe, understand, and identify the paradoxical tensions between artistic and managerial logics, the role and nature of creative and management practices that shape these tensions, and the ways in which women leaders respond to them through the lens of feminist theories, particularly care practices. This exploratory study relies on a qualitative multiple case study methodology. Seven women in leadership positions from four cultural organizations were interviewed through six semi-structured interviews. The analysis reveals the persistent presence of organizational tensions and highlights the strategies developed to address them. It also brings to light forms of relational, situated, and attentive leadership rooted in ethics of care. These practices, far from being reducible to gendered dispositions, represent an alternative managerial posture that is attentive to human interdependence, the artistic mission, and the organizational context. Care practices can thus be understood as a third, transversal and encompassing dimension that offers new ways of thinking about how women-led cultural organizations navigate organizational paradoxes.

Keywords : artistic logic, managerial logic, hybridity, creative practice, management practice, cultural organization, tension and paradox, feminist care theory, care practices

INTRODUCTION

Au Québec, le secteur culturel détient une place importante et indéniable par sa valeur multidimensionnelle. La culture touche à la fois la vie économique, sociale et environnementale, occupant un espace unique et stratégique dans la communauté (Conseil des arts du Canada, 2022 ; MCCQ, 2018). Il est difficile de traduire l'expérience culturelle en chiffres ou en mots, sa valeur intrinsèque se manifeste à travers les émotions, les récits et les expériences (Throsby, 2001 ; Menger, 2002). Le pouvoir transformateur unique de la culture nous fait grandir et évoluer collectivement. Véritable vecteur de capital social, elle renforce et promeut les liens, l'engagement communautaire, l'inclusion et le bien-être individuel (Jeannotte, 2003 ; UNESCO, 2013).

Le secteur culturel emploie près de 160 000 personnes au Québec, dont 60 % dans la grande région montréalaise. « Avant la pandémie, le produit intérieur brut (PIB) du secteur culturel s'élevait à plus de 15 G\$, dépassant d'autres secteurs d'importance, tels que le secteur minier, le secteur de la fabrication de matériel de transport ou celui de l'hébergement et de la restauration » (Compétence culture, 2023). Ce secteur, par son caractère distinctif, contribue de manière essentielle au développement économique durable. Il fait toutefois face à des défis persistants : précarité des emplois, instabilité du financement, et transformation rapide des pratiques professionnelles.

Les organisations culturelles sont essentiellement à but non lucratif et leur mission principale est orientée vers l'éducation, la diffusion du savoir et la transmission de la culture, tout en s'occupant de recherche, de conservation et de production artistique (Colbert, 2013 ; Conseil des arts du Canada, 2022 ; MCCQ, 2018 ; Mairesse, 2010). En constante transformation « au gré des mutations sociales, des crises économiques et de la pandémie Covid-19 » (Tobelem, 2023, p. 9), elles se sont adaptées aux bouleversements récents en diversifiant leurs activités, notamment à travers les outils numériques. Toutefois, « les pertes d'activité attribuables à la crise ont été importantes et plus prononcées dans le secteur culturel que dans le reste de l'économie » (Giorgi et Scott, 2022, p. 1). Plusieurs auteurs soulignent la nécessité d'intégrer des outils de gestion pour répondre aux nouvelles attentes, aux incitations publiques et aux exigences de croissance (Assassi, 2003 ; Aubouin, Coblence et Kletz, 2012 ; Dechamp et Horvath, 2021 ; Tobelem, 2023).

L'acte créatif demeure pourtant au cœur des activités culturelles. « Toute activité artistique et créative se réalise dans un environnement commercial, économique, de gestion et managérial, sous peine d'une absence de diffusion » (Dechamp et Horvath, 2021, p. 18). Cependant, la conciliation entre logique artistique et économique soulève de nombreuses tensions. Plusieurs chercheuses s'y sont intéressées, en montrant comment cette dualité mobilise des ajustements permanents au sein des organisations (Chiapello, 1998 ; Assassi, 2003 ; Dechamp et Horvath, 2021). « Que l'acteur soit artiste, créatif, ou responsable culturel, il se situe à un point de tension entre une dynamique de création [...] et une dynamique économique en tant que mobilisateur de ressources » (Dechamp et Horvath, 2021, p. 19).

Dans ce mémoire, je mobilise le terme logique artistique pour désigner un ensemble de valeurs et de pratiques tournées vers la création libre, l'expérimentation, la quête de sens, et le refus des normes strictes. Elle est souvent associée à une autonomie symbolique, à des formes d'organisation horizontales et à une temporalité propre à la démarche artistique (Abdallah, 2007 ; Menger, 2002). À l'inverse, la logique économique est définie ici à partir des travaux de Chiapello (1998) et de Boltanski et Chiapello (1999) comme un ensemble de rationalités orientées vers la performance, la viabilité financière, la mesure des résultats et la reconnaissance externe. En m'inspirant également des typologies proposées par Boltanski et Thévenot (1991) ainsi que par Eikhof et Haunschild (2006), j'en décline plusieurs dimensions : marchande (vente, revenus, billetterie), managériale (gouvernance, gestion des ressources, contrôle), industrielle (procédures, standardisation) et symbolique (visibilité, réputation, capital médiatique). Ces logiques ne s'excluent pas mutuellement, mais elles génèrent des tensions lorsqu'elles s'incarnent dans le quotidien des organisations culturelles. Ces tensions deviennent particulièrement vives lorsque les exigences de rentabilité ou d'efficacité entrent en contradiction avec les valeurs portées par les artistes ou les responsables culturels (Assassi, 2003 ; Le Theule, 2010 ; Dechamp et Horvath, 2021).

Cette opposition puise ses racines dans l'histoire moderne de l'art. À l'époque romantique, l'artiste est érigé en figure critique de la société industrielle et capitaliste, dénonçant la marchandisation de l'existence, la pauvreté créative du monde bourgeois, et l'aliénation du travail productif (Chiapello, 1998). Ce rejet d'une logique utilitaire continue d'imprégner les représentations contemporaines du travail artistique. Or, dans les pratiques actuelles, les artistes comme les gestionnaires sont souvent contraint·e·s d'articuler ces univers : penser un projet artistique, assurer sa diffusion, mobiliser des ressources, et répondre à des exigences de gouvernance ou de reddition de comptes (Tremblay et Pilati, 2007 ; Bellavance et Laplante, 2022).

Les pratiques créatives et de gestion sont les manifestations concrètes de ces logiques dans le quotidien des organisations culturelles. Comme le souligne DeFillippi, Grabher et Jones (2007), les pratiques créatives se concentrent sur l'expression artistique, la liberté d'invention et l'exploration, permettant aux artistes de créer sans être entravés par des impératifs externes. Elles relèvent de l'autonomie artistique et de la recherche de nouveaux moyens d'expression. En revanche, les pratiques de gestion impliquent la coordination des ressources, la planification des projets, la gestion des équipes et la gestion financière, afin de garantir que les projets créatifs soient réalisables dans un cadre de stabilité organisationnelle et financière. Le Theule (2010) met également en évidence cette tension entre le besoin de contrôle, d'indicateurs et de normes, et la nécessité de préserver un espace de liberté propice à l'émergence créative, un paradoxe structurel central dans le fonctionnement des organisations culturelles. Les pratiques de gestion doivent donc équilibrer ces impératifs, tout en respectant l'intégrité artistique des projets. Ces paradoxes organisationnels, définis comme des tensions persistantes entre des éléments interdépendants, mais opposés, structurent profondément les façons d'agir, de créer et de décider dans ces milieux (Smith et Lewis, 2011 ; 2022).

À travers ce mémoire, je cherche à comprendre comment les tensions entre la logique artistique et économique sont vécues et régulées au quotidien dans des organisations culturelles québécoises à but non lucratif, plus particulièrement lorsqu'elles sont dirigées par des femmes. J'explore comment certaines pratiques, inspirées de l'éthique du *care* (Tronto, 2013), permettent de composer avec ces contradictions organisationnelles. Tronto conçoit le *care* comme une activité humaine universelle, qui concerne tous les individus à travers les sociétés. Toutefois, elle en souligne aussi la dimension politique : les responsabilités liées au *care* sont souvent inégalement réparties et peu reconnues, en particulier dans les espaces de gestion. Le choix d'intégrer cette perspective ne repose donc pas uniquement sur le fait que les organisations étudiées sont dirigées par des femmes, mais sur une volonté de penser autrement les pratiques organisationnelles, à partir d'éthiques relationnelles, attentives aux vulnérabilités et aux interdépendances. Dans le cadre de ce mémoire, je reconnais les critiques formulées à l'égard d'une vision essentialiste du *care*, sans toutefois en faire le cœur de l'analyse. Je me distancie d'une lecture qui le réduirait à une qualité naturellement féminine. Le *care* est ici envisagé comme un ensemble de pratiques éthiques, relationnelles et organisationnelles, situées dans des contextes de gestion concrets. S'il est mobilisé par des femmes dans les organisations étudiées, il ne se réduit pas à une disposition genrée. Ce mémoire s'intéresse plutôt à la manière dont des femmes artistes-gestionnaires mobilisent le *care* comme pratique managériale située, pour composer avec les tensions paradoxales entre logiques artistiques et

économiques au sein d'organisations culturelles. Le choix de m'intéresser à des femmes à la direction s'appuie à la fois sur ma propre expérience professionnelle, ayant observé des formes de leadership soucieuses du lien, du collectif et de la solidarité, et sur des travaux féministes qui mettent en lumière les contributions souvent invisibilisées ou dévalorisées des femmes dans les espaces organisationnels (Gilligan, 1982 ; Laugier, 2013 ; Bereni et Revillard, 2009). Ainsi, l'analyse se déploiera à l'intersection de ces deux cadres : celui des paradoxes organisationnels et celui du *care*, afin de mieux comprendre comment certaines organisations culturelles composent avec les tensions qui les traversent, tout en maintenant une mission artistique et sociale cohérente.

L'objectif de cette recherche est d'identifier ces tensions et de mieux comprendre les stratégies mises en œuvre pour y répondre, en explorant les mécanismes d'ajustement, de contournement ou d'hybridation. Pour ce faire, j'adopte le cadre conceptuel des paradoxes organisationnels développé par Smith et Lewis (2011, 2022), qui permet d'analyser les contradictions persistantes entre deux pôles interdépendants, mais en tension, ici, entre la mission artistique et les impératifs de gestion. J'articule cette analyse avec les théories féministes du *care*, en particulier celle de Joan Tronto (2013), afin d'explorer comment certaines pratiques éthiques, relationnelles et souvent invisibilisées peuvent offrir des alternatives à l'organisation des relations et des structures au sein des organisations culturelles.

Mon terrain de recherche porte sur des organisations culturelles québécoises à but non lucratif, explicitement féministes et dirigées par des femmes, œuvrant dans les secteurs des arts visuels et des arts de la scène. Plus précisément, il s'agit de centres d'artistes autogérés et de compagnies de théâtre. Le choix de cet angle repose sur l'hypothèse que ces directions, par leur positionnement féministe affirmé, peuvent mobiliser des formes de gestion ancrées dans des pratiques de soin, d'attention au collectif et de réflexivité. Cette approche permet d'enrichir la compréhension des dynamiques organisationnelles au-delà des modèles traditionnels de gestion. De nature exploratoire, la recherche repose sur une étude de cas multiples, portant sur quatre organisations culturelles. Les données qualitatives ont été recueillies à travers des entretiens semi-dirigés, puis analysées selon une approche thématique croisée. De nature exploratoire, la recherche repose sur une étude de cas multiples, portant sur quatre organisations culturelles. Les données qualitatives ont été recueillies à travers des entretiens semi-dirigés, puis analysées selon une approche thématique croisée.

Le mémoire est structuré en cinq chapitres. Le chapitre 1 présente un état des connaissances sur le secteur culturel, en retraçant son évolution, ses particularités et les enjeux contemporains. Le chapitre 2 expose les cadres théoriques mobilisés : les paradoxes organisationnels et l'éthique du *care*. Le chapitre 3 décrit la méthodologie qualitative retenue. Le chapitre 4 présente les résultats empiriques issus de l'analyse des cas. Enfin, le chapitre 5 propose une discussion qui met en relation les résultats avec les cadres conceptuels, en soulignant les apports, les limites et les pistes d'approfondissement.

CHAPITRE 1

État des connaissances

Ce chapitre dresse un état des connaissances sur les recherches portant sur les organisations culturelles à but non lucratif, en particulier celles confrontées à des tensions entre logiques artistique et économique. Il s'intéresse plus spécifiquement aux dynamiques organisationnelles, à la gouvernance et à l'hybridité de ces structures, dans une perspective attentive aux paradoxes organisationnels et aux apports des théories féministes du care. Il débute par une mise en contexte du secteur culturel, incluant un survol historique, une présentation des principaux sous-secteurs d'activité, des parties prenantes et des modes de financement. Il explore ensuite les caractéristiques propres aux organisations culturelles, afin de mieux comprendre les tensions qui émergent entre les logiques artistique et économique. L'analyse met en lumière des aspects clés, tels que le statut juridique, le rôle des conseils d'administration, la codirection et les formes d'hybridité organisationnelle. Les cas étudiés concernent des organismes à but non lucratif œuvrant dans les arts visuels et les arts de la scène, dirigés par des femmes. Il s'agit de centres d'artistes autogérés et de compagnies de théâtre, dont les spécificités se détaillent dans la suite du chapitre. En conclusion, le chapitre présente les objectifs de la recherche en les articulant au cadre conceptuel mobilisé.

1.1 Contexte du secteur culturel

1.1.1 Historique

La Révolution tranquille est une période clé pour le milieu de l'art au Québec dans les années 1960. « Un mythe tenace voudrait que la culture québécoise soit née avec la Révolution tranquille » (Grandmont, 2004, p. 472). Pourtant, bien avant cette période, une vie artistique et intellectuelle est bien présente. Il ne manque pas de créateurs, mais on manque d'institutions pour les soutenir. Des cercles littéraires, des associations artistiques, des revues culturelles et quelques initiatives individuelles permettent l'expression artistique, mais sans encadrement ni soutien public stable (Dorion, 1999 ; Gosselin et Le Coguiec, 2006). Cette situation limite la reconnaissance sociale et économique du travail artistique (Robitaille, 1992).

Trois événements charnières marquent cette période pour les arts : la création du ministère des Affaires culturelles, l'intervention de l'État providence dans la vie artistique et l'adoption de pratiques de gestion au sein des institutions culturelles. En 1961, soit deux ans après la France, le gouvernement libéral de Jean Lesage crée le ministère des Affaires culturelles, afin de soutenir les nombreux artistes et intellectuels

déterminés à s'exprimer, mais qui doit affronter le manque de soutien et d'institutions. Le ministère souhaite faire rayonner la culture, tout en assurant l'épanouissement de la vie nationale. Sa mission première s'articule « [...] autour des principales fonctions du système culturel, comme la formation professionnelle, la création et la production artistique, la diffusion et la conservation » (Grandmont, 2004, p. 472).

L'institutionnalisation de lieux culturels qui s'opère à la même époque permet l'émergence d'organisations particulières avec des spécificités appartenant au milieu de l'art. Ces organisations artistiques et créatives se développent en intégrant une dimension marchande [...] « dans un environnement commercial, économique, de gestion et managérial, sous peine d'une absence de diffusion » (Dechamp et Horvath, 2021, p. 18). Cette dimension gestionnaire prend de l'importance pour faire face à la croissance des activités diversifiées, d'où émergent différents sous-secteurs des activités culturelles. Comme le soulignent Colbert (2003) et Turbide (2005), les institutions doivent alors concilier des impératifs artistiques et des pratiques managériales de plus en plus sophistiquées.

Par ailleurs, l'État providence intervient dans la vie artistique et culturelle avec la volonté de démocratiser la culture. Cela passe par deux grands axes : d'une part, « favoriser l'accès de tous aux œuvres de culture ; étendre aux artistes la protection sociale » (Schnapper, 1996, p. 51) ; d'autre part, former les citoyens à apprécier les œuvres d'art et à se les approprier. Cette période de grands changements culturels, d'ouverture à la collectivité et d'acceptation de la création d'événements à l'intention de publics variés contribue à « modifier ici comme ailleurs, les dynamiques, la philosophie, les approches, les moyens et les initiatives de programmation [...] » (Montpetit, 2001, p. 8).

Ce tournant historique contribue à façonner ce qu'on appelle une gouvernance culturelle québécoise, combinant action publique, développement institutionnel et professionnalisation des pratiques (Bellavance, 2000). Il marque aussi le début d'un nouvel équilibre entre création artistique et exigences administratives, un équilibre encore en tension aujourd'hui. Cette dynamique se poursuit à travers les politiques culturelles récentes, telles que le Plan culturel numérique du Québec (MCCQ, 2018), qui illustre les nouveaux défis d'adaptation du secteur culturel aux mutations technologiques et sociales.

1.1.2 Sous-secteurs d'activité

Le secteur culturel regroupe une diversité de domaines d'activités, souvent appelés sous-secteurs ou mondes de la culture (arts de la scène, cinéma et audiovisuel, enregistrements musicaux, livres, bibliothèques, institutions muséales, etc.). Les typologies proposées dans la littérature soulignent l'hétérogénéité structurelle de ce secteur, ce qui entraîne l'adoption de modèles de fonctionnement et de gestion différenciés selon les milieux (Alcouffe et al., 2013). D'autres auteurs, tels que Colbert (2014) et Tobelem (2023), proposent une typologie complémentaire en trois grands ensembles, selon la logique dominante (artistique ou économique), la nature des activités et les formes de gouvernance.

Le premier ensemble regroupe des lieux de diffusion permanente, qui accueillent des visiteurs selon des jours et des horaires établis. On y retrouve « [...] des musées, des monuments, des centres d'interprétation, des lieux d'expositions, des centres de cultures scientifiques et techniques, des centres d'art, des parcs zoologiques, des arboretums et autres sites ouverts à la visite, mais aussi des bibliothèques et des services d'archives » (Tobelem, 2023, p. 11). Ces institutions poursuivent des missions culturelles, éducatives ou scientifiques, et bénéficient d'un financement public.

Le deuxième ensemble correspond au secteur du spectacle vivant, qui comprend des organisations à but non lucratif, tant publiques que privées. Ces structures regroupent « [...] théâtres, centres culturels, maisons d'opéra, salles de concert, auditoriums et autres espaces accueillant des spectacles de danse classique ou contemporaine, mais également festivals, compagnies de cirque et de marionnettes ou encore producteurs de spectacles de rue » (Tobelem, 2023, p. 11). Leur fonctionnement repose sur une programmation définie et limitée, c'est-à-dire un nombre déterminé de représentations par année et une capacité d'accueil restreinte. Cette contrainte ne s'applique généralement pas aux institutions du premier ensemble, telles que les musées ou les bibliothèques. Toutefois, les deux ensembles partagent des missions culturelles, sociales et éducatives, et une dépendance commune aux subventions publiques.

Le troisième ensemble regroupe les industries culturelles à but lucratif : « il réunit des firmes relevant des industries culturelles : compagnies de disques, éditeurs de livres et industriels du cinéma (producteurs, studios, agents...) ; [...] le secteur des jeux vidéo, d'internet, ainsi que les entreprises de presse et de médias audiovisuels » (Tobelem, 2023, p. 11). Ces organisations suivent une logique économique dominante, centrée sur la rentabilité, la conquête du marché et la production de biens culturels destinés à la consommation.

Dans cette typologie, les centres d'artistes autogérés occupent une position intermédiaire. Bien qu'ils soient généralement rattachés au premier ensemble en tant que lieux de diffusion à mission non lucrative, leur fonctionnement par projet, leur programmation artistique souple, leur gouvernance associative et leur ancrage dans des pratiques d'autogestion les rapprochent également du modèle du spectacle vivant (Guilbault, 2006 ; Gilbert, 2005 ; RCAAQ, 2021). Quant aux compagnies de théâtre, elles s'intègrent au deuxième ensemble, avec une programmation saisonnière, des productions encadrées par des calendriers de diffusion, et une structure de financement mêlant subventions publiques et revenus autonomes.

1.1.3 Financement

Au Québec, le financement du secteur des arts et de la culture repose sur l'implication des trois paliers gouvernementaux : fédéral, provincial et municipal. Chacun soutient la culture par l'entremise d'organismes spécialisés.

Au palier fédéral, le Conseil des arts du Canada (CAC) joue un rôle central. En 2022-2023, il a accordé des subventions à plus de 2180 organisations culturelles et 4700 artistes (Conseil des arts, 2024). Il administre six grands programmes de soutien, couvrant la recherche et la création, les groupes d'artistes autochtones, les pratiques professionnelles et le rayonnement national et international des artistes.

Au niveau provincial, le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) octroie des subventions pluriannuelles de fonctionnement, généralement réparties sur une période quadriennale. Pour le cycle 2024–2028, le CALQ a annoncé un engagement financier de près de 104 millions de dollars, réparti entre 446 organisations culturelles, sous réserve du respect des conditions annuelles de suivi (Conseil des arts et des lettres, 2024). Ce financement est complété par d'autres programmes ciblant le développement de la pratique artistique, les projets ponctuels, les initiatives de partenariat territorial et la diffusion.

Sur le plan municipal, les mécanismes de soutien aux arts varient considérablement d'une ville à l'autre. Dans certaines grandes agglomérations, des programmes dédiés au financement, à la diffusion ou à l'accompagnement professionnel des artistes sont en place. C'est notamment le cas à Montréal, où le Conseil des arts de Montréal (CAM) offre un service d'accompagnement par un agent culturel pour appuyer les artistes et les organisations dans leurs démarches de financement (Conseil des arts de Montréal, 2024). Toutefois, ce type de soutien demeure inégalement réparti sur le territoire québécois, les petites et moyennes municipalités disposant rarement d'une structure culturelle aussi développée (Bonnet, 2022).

Plusieurs facteurs justifient l'intervention publique dans le financement de la culture : le prestige international, la préservation du patrimoine, le développement de l'identité culturelle, l'impact éducatif et social (notamment auprès des publics marginalisés), ainsi que la contribution économique du secteur. Toutefois, ce financement demeure précaire pour une grande partie des organisations. Comme le souligne Mairesse (2020), l'incertitude liée au financement pousse les organisations à limiter les risques artistiques et à privilégier des projets plus « classiques » pour répondre aux attentes des bailleurs de fonds. Les grandes institutions, notamment situées à Montréal et à Québec, bénéficient d'une part disproportionnée du financement public. Entre 2015 et 2021, « la majorité des organismes subventionnés se situent dans les régions de Montréal (54,4 %) et de la Capitale-Nationale (10,2 %) » (Bonnet, 2022, p. 9). Les organisations culturelles situées en région doivent donc multiplier les stratégies de survie, notamment en diversifiant leurs sources de revenus (publics, privés, philanthropiques).

La philanthropie représente une portion plus modeste du financement culturel au Québec. En 2021, elle ne comptabilisait que 5 % des dons destinés au secteur des arts (Bonnet, 2022). Le programme Mécénat Placements Culture (MPC) a tout de même soutenu plus de 400 organisations culturelles entre 2015 et 2021. Selon Alalouf-Hall (2017), la culture est historiquement moins valorisée dans l'imaginaire philanthropique que les causes liées à la santé ou à l'action sociale. Cette réalité s'explique en partie par l'absence d'un sentiment d'urgence associé aux arts, mais aussi par des limites structurelles, telles que la faiblesse des bases de données et des outils de suivi dans plusieurs organisations. L'auteure insiste sur la nécessité de développer des relations personnalisées avec les donateurs, fondées sur une fidélisation à long terme plutôt que sur des approches transactionnelles. Cette approche dite philanthropie relationnelle, largement répandue en Amérique du Nord, « exploite la passion qui émerge du contact direct avec l'art » en invitant les publics à s'engager dans des cercles de reconnaissance alignés sur la mission artistique (Reid, 2024). L'objectif est de créer une trajectoire d'engagement, allant jusqu'au legs testamentaire. La fidélisation des jeunes publics est également perçue comme stratégique, dans une perspective de renouvellement générationnel.

Ainsi, les modèles de financement deviennent de plus en plus hybrides, combinant soutien public, partenariats privés, dons individuels, campagnes de sociofinancement, etc. Chaque organisation adapte ses stratégies en fonction de son territoire, de sa clientèle et de ses parties prenantes, révélant des inégalités structurelles, mais aussi une forte capacité d'innovation dans le développement de ressources (OCDE, 2022).

Ces transformations dans les pratiques de financement et de gouvernance ne peuvent être comprises sans prendre en compte les caractéristiques structurelles propres aux organisations culturelles à but non lucratif. Celles-ci se distinguent par des modèles d'organisation, des statuts juridiques et des logiques de fonctionnement qui façonnent leurs rapports aux ressources, à la prise de décision et à la création. La section suivante s'attarde donc aux dimensions constitutives de ces organisations, afin de mieux saisir les dynamiques internes dans lesquelles s'inscrivent les tensions entre logique artistique et économique.

1.2 Caractéristiques des organisations culturelles

Les organisations culturelles sont des organisations dites pluralistes. Elles évoluent dans un contexte pluraliste défini par « des systèmes de pouvoir au caractère diffus, des objectifs multiples, des intérêts divergents ainsi que par des processus de travail reposant de plus en plus sur des connaissances spécifiques [qui] constituent un terrain propice pour faire l'étude de la stratégie sous un angle nouveau » (Denis, Langley & Rouleau, 2007, p. 106). L'évolution des organisations culturelles est marquée par la poursuite de leur mission, désormais en relation avec des mécanismes de marché qui vont influencer la majorité de leurs activités. Les particularités de la production culturelle touchent ainsi le management des organisations culturelles qui sont de plus en plus concernées par les problématiques de gestion, les transformant en des entités complexes et sophistiquées. Plusieurs auteurs se sont penchés sur les pratiques de gestion au sein des organisations culturelles. Il s'agit d'une nécessité, puisque « tout travail créatif nécessite alors une organisation pour exister et donc une gestion. [...] Sans gestion, il ne peut y avoir d'organisation traitant de la création » (Le Theule, 2010, p. 9).

Les organisations culturelles à but non lucratif sont souvent de petite ou moyenne taille, avec une structure allégée combinant emplois permanents, contrats temporaires et travail bénévole (Alcouffe et al., 2013). Certaines de ces organisations peuvent être associées à l'économie sociale, dans la mesure où elles poursuivent une finalité sociale et réinvestissent leurs excédents au service de leur mission. Bien qu'elles ne visent pas la maximisation des profits, elles cherchent à assurer leur viabilité économique en mobilisant des ressources à la fois marchandes (billetterie, services, ventes) et non marchandes (subventions, dons, bénévolat).

Dans ce contexte, où les organisations culturelles à but non lucratif naviguent entre finalité sociale, impératifs économiques et logiques de gouvernance multiples, il devient essentiel d'examiner de plus près leur structure interne. En tant qu'actrices de l'économie sociale, un champ qui concilie mission collective,

autonomie de gestion et réinvestissement des surplus, ces organisations présentent des caractéristiques organisationnelles singulières qui méritent une attention particulière. Cette complexité structurelle se manifeste notamment dans leur identité organisationnelle hybride, à la croisée des logiques artistique, sociale et économique, qui engendre des tensions, mais aussi des possibilités d'adaptation dans les pratiques créatives et de gestion.

1.2.1 Identité organisationnelle hybride

L'identité organisationnelle est « ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation » (Oliver et Roos, 2006, p. 140). L'hybridité est un mélange ou un croisement de différents types ou éléments disparates appartenant à plusieurs logiques ou univers (Emery et Giaque, 2014). Dans une ère gestionnaire, les organisations culturelles sont définies comme des organisations hybrides. Un emprunt de logique d'action et de modes d'opération va créer une dualité qui brouille les frontières entre la création et la gestion (Sirois et Bellavance, 2018, p. 89). Les organisations culturelles empruntent à plusieurs logiques, dont une logique commerciale et non commerciale, une logique privée et publique et une logique professionnelle et communautaire. Leur complexité institutionnelle fait en sorte que différents systèmes de valeur et de codes peuvent cohabiter sereinement, créant des organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010). Cette cohabitation peut faire naître une tension et menacer la pérennité de l'organisation.

L'intégration de stratégie commerciale constitue une façon de financer et de diversifier les activités de l'organisation. « L'essor considérable du nombre d'institutions culturelles, qui doivent fréquemment faire face à une stagnation — voire une réduction — des fonds publics pour leur fonctionnement, s'accompagne ainsi d'une intégration croissante dans les mécanismes de marché » (Tobelem, 2023, p. 14). L'offre de produits et services matériels ou immatériels amène un aspect commercial nouveau. Autant cette intégration de pratiques commerciales crée des tensions, autant elle peut coexister en complémentarité, créant une interaction entre le monde de l'art et le commercial.

Comme principale activité commerciale, les institutions offrent des ateliers de formation liée à l'apprentissage ou au perfectionnement de différentes pratiques artistiques. Les formations visent différents publics, dont des étudiants des domaines artistiques, des artistes ou encore des personnes qui veulent apprendre quelque chose de nouveau. Plusieurs organisations proposent des ateliers pour tous les âges, que ce soit pour élargir les horizons en découvrant un nouveau passe-temps ou bien pour

perfectionner une pratique artistique dans une grande variété de discipline. Cela permet aux artistes d'enseigner leur savoir ou même de coordonner les activités. Les artistes ont souvent besoin d'un autre emploi plus stable, cette diversification leur offre cette possibilité (Bellavance *et al.*, 2014).

Les organisations culturelles offrent aussi une valorisation des lieux sous la forme de concession ou de location d'espaces (salles de conférence, séminaire, atelier, etc.), ce qui permet de rentabiliser les lieux. Elles diversifient leur offre de salles et ajustent les prix en fonction des activités proposées. Par exemple, les étudiant-es ou artistes de la relève bénéficient souvent de tarifs réduits. Cette diversification représente un avantage à la fois économique et social. Certains organismes proposent gratuitement leurs espaces à des artistes sélectionné-es pour y exposer leurs œuvres, en échange d'un pourcentage sur les ventes. Bien que ce montant soit souvent modeste, il contribue au financement des activités du lieu.

Certains lieux de diffusion artistique offrent une expérience totale aux visiteurs. En plus de visiter une exposition dans les lieux, ils peuvent manger, prendre un café, se détendre et effectuer des achats par le biais d'une boutique adjacente au lieu de diffusion. Cette pratique est courante pour susciter le sentiment d'avoir vécu une expérience. Cela peut aussi permettre de générer des ressources complémentaires. Les organisations tentent alors de promouvoir l'achat de produits locaux afin de soutenir l'économie locale et ses artistes. La sélection des produits est basée sur des critères qualitatifs liés à l'essence du lieu. Les visiteurs ont donc la possibilité de se procurer ou d'offrir des objets uniques et originaux. Ce tournant commercial comporte toutefois des risques et il faut les surveiller, puisque la diversification de leurs activités permet d'obtenir des revenus plus élevés et même des bénéfices. Ces bénéfices provenant d'activités commerciales développées à titre secondaire « seront utilisés pour mieux remplir ses missions artistiques, scientifiques, sociales et éducatives » (Tobelem, 2023, p. 19). Des risques subsistent quant à la nature des objets vendus en boutique. La sélection nécessite un contrôle rigoureux et des procédures formelles d'approbation par un comité, qui assure la sélection d'objets de bon goût, créés par des artisans locaux ou encore dérivés des expositions en cours. Les stratégies adoptées contribuent d'une certaine façon à préserver et à protéger des lieux créatifs.

L'hybridité organisationnelle n'est pas sans susciter des inquiétudes, « dont celle d'un affaiblissement de la capacité de l'État à intervenir efficacement dans le développement des secteurs public, privé et communautaire » (Brandson et Karré, 2011, p. 829). Les auteurs mentionnent également un risque financier majeur des fonds publics dans le cas où les subventions publiques sont utilisées de manière

croisée avec les activités commerciales. Cette utilisation peut occasionner une compétition indirecte avec le secteur privé ou mener à des investissements risqués. La mission et la philosophie de service public risquent alors de se détériorer, de se transformer ou même d'être remplacées par une logique davantage orientée vers le profit. Ces nouvelles orientations peuvent entraîner des tensions internes (Brandsen et Karré, 2011). Ces enjeux liés à l'hybridité organisationnelle se manifestent concrètement dans les pratiques des organisations étudiées. La section suivante s'attarde aux types d'organisations culturelles retenues dans cette recherche, afin d'en situer les spécificités et les ancrages sectoriels.

1.2.2 Structure juridique et organisationnelle

Au Québec, le statut juridique d'organisations à but non lucratif (OBNL) est « une forme d'organisation largement diffusée dans le domaine des arts et de la culture » (Rousselière & Bouchard, 2010, p. 13). Ce modèle permet notamment d'accéder à des programmes de financement public et à des subventions spécifiquement destinées aux OBNL (Bellavance et al., 2014). Ces organisations deviennent des lieux de rencontre et de partage pour les artistes, où se développe un « système social d'interaction complexe caractérisé par la coopération d'individus autour d'une capacité de communiquer, d'une volonté de participation et d'un objectif commun » (Tobelem, 2017, p. 5).

Lorsqu'elles exercent une activité commerciale tout en poursuivant une mission sociale, ces OBNL culturels peuvent être reconnus comme des entreprises d'économie sociale. La *Loi sur l'économie sociale* (RLRQ, c. E-1.1.1, 2013) encadre les principes fondamentaux de ces entreprises collectives ayant une finalité sociale et une activité économique. Elle stipule notamment que « les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres », ce qui implique généralement l'existence d'un conseil d'administration (CA). Cette gouvernance repose à la fois sur des règles formelles, telles que la transparence, l'élection des administrateur·trices et la participation des membres (Barthoulot & Fahmy, 2022), et sur des normes informelles qui évoluent selon les contextes, les valeurs partagées et les rapports humains au sein de l'organisation. Comme le rappellent Ferraton et al. (2019), l'action collective ne peut se fonder uniquement sur des principes abstraits ; elle s'ancre également dans ce que les membres considèrent concrètement comme juste et démocratique.

La démocratie dans les organisations d'économie sociale se manifeste de multiples façons. Le caractère « entièrement à part » des OBNL culturels questionne, dans sa structure organisationnelle, la « place des usagers, des consommateurs ou des producteurs ; objectif de démocratisation de la culture ou de

démocratie culturelle ; questionnement par les nouvelles pratiques culturelles portées par la culture émergente » (Rousselière et Bouchard, 2010, p. 32). Un conseil d'administration et une assemblée générale introduisent une composante démocratique déterminée en fonction des principes d'adhésion des membres, de la répartition des pouvoirs et responsabilités.

Dans les organisations à but non lucratif, le conseil d'administration assume la responsabilité légale et morale de l'organisation ; il veille à l'atteinte des objectifs, à la reddition de comptes, ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficience des actions menées (CSSC, 2022 ; Éducaloi, 2025). Dans le secteur culturel, la direction générale est généralement assurée par deux personnes ou plus, qui partagent la gestion quotidienne de l'organisation et rendent compte de leurs actions au CA. Ce mode de codirection est fréquent, notamment dans les structures où les responsabilités artistiques et administratives sont assumées par des personnes distinctes, mais complémentaires (Reid, W., 2025).

Les organisations culturelles étudiées se distinguent des entreprises culturelles à visée strictement commerciale. Leur logique de développement repose sur la réalisation de projets artistiques, plutôt que sur la maximisation du profit. Elles évoluent dans un univers spécifique au milieu des arts, marqué par des finalités symboliques, sociales et créatives (Tobelem, 2017, 2023). Ces structures sont traversées par une tension constante entre leur mission artistique et les impératifs de gestion. Bien que certaines dynamiques de marché les influencent — notamment en raison du financement par projets ou des attentes de performance —, la vision artistique demeure centrale et oriente leurs choix stratégiques. Elles adoptent une logique orientée « produit », centrée sur l'œuvre et le processus créatif, plutôt qu'une logique de « marché ». Cette orientation façonne directement leur fonctionnement organisationnel. La création, souvent irrégulière, exige des ressources qui varient selon les projets, ce qui oblige les équipes à adapter en continu leurs méthodes de travail. Cette gestion par projet entraîne une forme de non-permanence, qui touche notamment les ressources humaines : les besoins évoluent au fil des cycles de création, ce qui demande aux gestionnaires une grande capacité d'ajustement et de coordination (Tobelem, 2023).

Deux types de gestion coexistent dans les organisations culturelles : la gestion de la création, souvent menée par projet, et la gestion organisationnelle, plus permanente. Cette dualité nécessite fréquemment un modèle de codirection, fondé sur une spécialisation des rôles, généralement entre une direction artistique et une direction administrative. Ce modèle est désigné par divers termes dans la littérature : binôme (Chiapello, 1998), direction duale (Colbert, 2003), ou codirection (Reid et Auger, 2014). Il repose

sur la complémentarité des compétences et des expertises de deux personnes (ou plus), permettant une répartition équilibrée des responsabilités.

Dans ce cadre, la direction artistique est responsable de l'orientation créative, des choix de programmation et du développement artistique. La direction administrative prend en charge la gestion financière, les relations avec les partenaires et les obligations légales. Cette division des tâches vise à préserver la mission artistique tout en assurant la viabilité organisationnelle (Reid et Karambayya, 2009). Chaque direction possède un pouvoir décisionnel propre et rend compte de ses actions au CA. Ce leadership partagé présente plusieurs avantages, notamment une réduction du stress lié à la responsabilité unique, un enrichissement de la réflexion stratégique grâce à la complémentarité des points de vue, et une continuité dans la gestion en cas d'absence de l'un des membres (Michaud et Saucier, 2022). Comme le souligne Reid et Auger (2014), ce modèle peut constituer « une structure particulièrement profitable pour l'organisation » (p. 124).

Cependant, ce type de codirection n'est pas sans défis. Il peut entraîner des tensions liées au partage des tâches ou à des dynamiques interpersonnelles complexes. L'absence de modèle prédéfini exige un important travail d'ajustement. Les conflits non résolus peuvent affecter la stabilité organisationnelle. Établir un climat de confiance demeure essentiel, car c'est ce qui permet de tirer parti du potentiel créatif et stratégique du modèle, en faisant émerger des solutions novatrices (Reid et Auger, 2014 ; Reid et Karambayya, 2009).

1.3 Types d'organisations représentées dans cette étude

Cette section présente les caractéristiques propres à deux types d'organisations culturelles analysées dans le cadre de cette recherche : celles œuvrant dans les arts visuels et celles actives dans les arts de la scène. Plus précisément, l'étude porte sur deux centres d'artistes autogérés et deux compagnies de théâtre. Ces organisations, toutes à but non lucratif et dirigées par des femmes, offrent un terrain d'observation particulièrement riche pour comprendre les tensions et dynamiques à l'intersection des pratiques créatives et des pratiques de gestion.

1.3.1 Centres d'artistes autogérés

Les centres d'artistes autogérés sont des collectifs d'artistes gérés par et pour les artistes, dont plusieurs font partie du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). Cette configuration de gestion est particulière au Québec et au Canada. Les centres ont fait leur apparition dans les années 1960.

Il faudra attendre une vingtaine d’années pour que les centres d’artistes soient représentés auprès des différentes instances gouvernementales provinciales et municipales. La création du RCAAQ sert d’outil de promotion et de ralliement du réseau, créant également un rapprochement entre les centres répartis en région et ceux à Montréal. On compte environ 70 centres d’artistes au Québec, ils sont souvent poussés à la marge pour contrer le coût des loyers. Plusieurs s’installent en région à la fois pour des raisons économiques, notamment les coûts moindres de location et pour contribuer activement au développement local par la promotion de l’art, participant ainsi à la création d’un écosystème créatif (Tremblay et Pilati, 2008). Plus spécifiquement, ils soutiennent les artistes en début de carrière, ceux sous-représentés dans le milieu des arts, comme les femmes, les personnes racisées, autochtones et les pratiques expérimentales. Comme le souligne Tremblay et Pilati (2008), ces centres contribuent à un écosystème créatif en région. Ils deviennent ainsi, selon le discours institutionnel et les pratiques observées, des lieux d’action sociale et communautaire, porteurs de valeurs d’inclusion (RCAAQ, 2023).

Les centres d’artistes autogérés sont à but non lucratif et ils s’occupent de « la prise en charge de leurs moyens de diffusion et de production par des groupes d’artistes qui, traditionnellement, s’en remettaient à d’autres pour diffuser leurs travaux et à leurs propres moyens pour ce qui touchait à la production » (Gilbert, 2005, p. 64). Les artistes professionnels ou en voie de l’être assurent la gestion et la gouvernance des centres avec un budget de 250 000 \$ et moins par année (CALQ, 2024). Ce montant paye les salaires, les frais de loyer et le cachet des artistes. Le tableau 1.1 reproduit et synthétise les catégories proposées par McCaughey (2011) dans son analyse du rôle des centres d’artistes autogérés au Québec.

Tableau 1.1 Catégories distinctives des centres d’artistes

Catégories	Caractéristiques
Autodétermination et expérimentation artistique	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des possibilités et donner une voix aux artistes. • Offrir un espace de création en dehors des structures traditionnelles et à l’écart des impératifs du marché de l’art. • Offrir la possibilité aux artistes de travailler des pratiques de dématérialisation de l’art (art vidéo, art performatif, art conceptuel). • Offrir un lieu dirigé par les artistes et pour les artistes.
Collaboration et réseautage	<ul style="list-style-type: none"> • Création d’un réseau d’art parallèle : des réseaux organisés, une idéologie porteuse d’un contre-projet de société et des pratiques artistiques originales. • Lieu d’évolution constant de dialogues, d’échanges et de partenariats.

	<ul style="list-style-type: none"> • Un véhicule d'avancement de carrière artistique et de circulation des œuvres.
Ancrage dans les grands mouvements sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution au sein des grands mouvements sociaux et formation d'identités collectives d'opposition. • Confrontation très tôt au féminisme et demande de parité hommes-femmes. • Affronte le défi de la diversité et de l'inclusion.
Accroissement de la capacité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Influence l'écosystème des arts visuels. • Évolution du modèle de direction et de commissariats d'exposition (vision à long terme). • Pratiques de gestion organisationnelle ayant des ambitions de croissances.

Note. Adapté de McCaughey, C. (2011). *Histoire des centres d'artistes autogérés au Québec*, Les éditions du REMIX.

Ce découpage fonctionnel permet de mieux cerner la contribution spécifique des centres d'artistes dans le champ des arts visuels, notamment en tant qu'espaces de création alternatifs, de réseautage professionnel et d'engagement social. Il éclaire également leur rôle stratégique dans la structuration de l'écosystème artistique québécois (McCaughey, 2011).

1.3.2 Compagnies de théâtre

Les organisations en arts de la scène étudiées dans le cadre de ce mémoire sont des compagnies productrices de théâtre. Elles sont soutenues par deux organisations : l'Association des compagnies de théâtre (ACT) et les Théâtres unis enfance jeunesse (TUEJ). Leurs activités principales sont la création, la production ou la diffusion de créations théâtrales diffusées dans différents lieux ou par le biais d'une tournée. Ces compagnies possèdent une mission artistique bien définie et se distinguent par plusieurs critères, notamment leur statut juridique, leur mode de création et de diffusion, ainsi que le type de public auquel elles s'adressent.

Les compagnies de théâtre ont un statut juridique à but non lucratif. Deux modes de diffusion d'un spectacle sont possibles, soit la diffusion en salle fixe ou par une tournée. En lieu fixe, cela implique que la diffusion et la production doivent s'adapter aux contraintes de la salle. Les compagnies qui possèdent un lieu de diffusion ont un double mandat. Elles doivent « produire des spectacles correspondant à leur direction artistique et diffuser une saison théâtrale habituellement constituée de l'ensemble de leurs

productions maison et de quelques productions de compagnies “sans domicile fixe” » (Dubois, 2007, p. 4). Les compagnies vont jouer un nombre prédéterminé de représentations. En tournée, un-e agent-e doit trouver des occasions de présenter le spectacle. Cela va impliquer que la diffusion et la production doivent s’adapter à chacun des lieux de représentation. Le spectacle pourra alors être diffusé à travers le Québec, le Canada ou à l’international.

Les modes de création des productions sont la création d’œuvres originales ou la réinterprétation d’œuvres déjà existantes. Selon Lehner (2009), la création se déroule en quatre phases suivant le cycle de développement d’un projet. La première est le « *Play-director-actor fit* » qui consiste à choisir la création qui sera jouée ou créée. Divers facteurs sont pris en compte, dont le facteur économique, qui joue un rôle déterminant dans les décisions de diffusion. « *Beside artistic criteria, even in theatre, economic criteria such as prospective ticket selling will be used to decide upon single plays to stage or upon a whole program of plays* » (Lehner, 2009, p. 197). À cette étape, on choisit les collaborateur-trices pertinent-es (metteur-e en scène, concepteur-trices, scénographes), en fonction des besoins spécifiques de la création.

La deuxième phase, « *le Casting and interpreting a text* », est une forme particulière de planification. À cette étape, la découverte du texte et son interprétation par le ou la metteur-e en scène ainsi que par la direction artistique définissent le projet. L’assurance d’une interprétation commune du texte va construire la sélection d’acteur-trices « *casting* ». Les acteur-trices sélectionné-es oralisent le texte lors d’une « lecture à la table ». Cette étape permet d’explorer le texte, d’en saisir le sens, la résonance des mots et de leur donner une présence. L’interprétation est mise de côté afin que les acteur-trices s’approprient les mots comme une partition sonore.

La troisième phase (*Rehearsing*) se poursuit en parallèle avec la précédente. L’interprétation du texte se poursuit dans cette phase dynamique du développement du projet. La performance des acteur-trices peut différer lors de chaque répétition (*Rehearsing*), ce qui demande une adaptation constante de toute l’équipe. Des changements sont apportés tout au long par l’équipe de direction artistique qui s’ajuste aux différentes contraintes rencontrées (techniques, décors, costumes, acteur-trices, etc.).

La quatrième et dernière phase (*Premiere*) concerne à la fois la fin du projet, mais aussi sa représentation officielle. Lehner (2009) évoque la *première* comme la représentation qui compte le plus. L’évaluation du public et des critiques lors de la *première* détermine les résultats du projet (fréquentations futures, retour monétaire, etc.).

Le public cible des compagnies est presque divisible en deux, comme le témoignent les organisations qui appuient le théâtre. On retrouve un espace pour l'enfance/jeunesse ((TUEJ) et un espace pour les adultes (ACT). Le théâtre jeune public est reconnu au Québec et ailleurs. Depuis les années 1970, le théâtre jeunesse évolue constamment vers une forme plus engagée socialement, soucieuse de ce qu'elle transmet aux enfants, en favorisant leur éveil au monde et aux arts.

L'histoire du théâtre pour adulte au Québec est symbolisée par l'inauguration du Monument-National de Montréal en 1893 (École Nationale de théâtre du Canada, 2024). Le théâtre a suivi les mouvances de chaque époque, des crises économiques à l'ampleur qu'a pris le cinéma dans le divertissement. Les compagnies adaptent leur création aux besoins et aux attentes de leur public cible. Au-delà des formes artistiques et des structures qui les soutiennent, les professions culturelles occupent une place centrale dans la dynamique du secteur. Comprendre qui sont les personnes qui œuvrent au cœur de ces milieux permet de mieux saisir les enjeux d'hybridité, de reconnaissance et de justice qui les traversent.

1.3.3 Professions culturelles

Le secteur culturel regroupe une grande diversité de professionnel·les et de travailleur·ses. Au Canada, en 2021, on en dénombre environ 914 000, soit 4,4 % de la population active (Fédération culturelle canadienne-française, 2023). Au Québec, on en compte 173 610, ce qui représente également environ 4 % de la population active (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2024). Cette section présente les grandes catégories professionnelles dans le secteur culturel, en distinguant les professions artistiques, les fonctions de gestion culturelle, ainsi que certains enjeux relatifs à la professionnalisation des artistes et à la place des femmes dans ce champ.

Le rôle de l'artiste et la production d'un acte créatif indépendant ont une place importante (Colbert, 2014, p. 563). Colbert évoque le caractère unique du projet artistique qui domine la recherche de profit. Les artistes qui décident de faire carrière dans ce domaine doivent accepter « l'hétérogénéité radicale entre deux systèmes de valeurs réputées incompatibles, celui de l'économie et celui de l'art [...] (Moulin, 1983 : 393). Quelques critères permettent l'identification de l'identité de l'artiste comme professionnelle.

Au Québec, une loi sur le statut professionnel de l'artiste a été adoptée en 1988. Elle reconnaît comme artiste professionnel·le toute personne qui se déclare artiste, crée des œuvres pour son propre compte,

voit ses œuvres exposées, publiées ou diffusées, et est reconnue comme telle par ses pairs (Loi sur le statut professionnel des artistes, RLRQ, c. S — 32.1). Cette reconnaissance ouvre l'accès à des droits sociaux et fiscaux. Elle demeure toutefois inégalement accessible. Le Regroupement des artistes en arts visuels (RAAV), fondé en 1989, agit comme interlocuteur principal pour les artistes professionnels·les, en les représentant et en les outillant (RAAV, 2024). Les professions culturelles sont classées en 52 métiers, répartis en 10 professions artistiques et 5 professions de gestion artistique. Le tableau 1.2, tiré de la Fédération culturelle canadienne-française (2021), présente une synthèse de cette classification :

Tableau 1.2 Classement des professions culturelles

Catégorie d'emploi	Titre
Professions artistiques	<ul style="list-style-type: none"> • Acteur·trices, comédien·nes et artistes de cirque ; • Chef·fes d'orchestre, compositeur·tric·s et arrangeur·ses ; • Danseur·ses ; • Musicien·nes ; • Producteur·trices, réalisateur·trices et chorégraphes ; • Autres artistes de spectacle ; • Photographes ; • Artisan·es ; • Artistes des arts visuels ; • Écrivain·es
Profession de gestion artistique	<ul style="list-style-type: none"> • Chef·fes d'orchestre, compositeur·trices et arrangeur·ses ; • Directeur·trices de bibliothèques, d'archives, de musées et de galeries d'art ; • Directeur·trices de l'édition, du cinéma, de la radiodiffusion et des arts de la scène ; • Producteur·trices, réalisateur·trices et chorégraphes ; • Restaurateur·trices et conservateur·trices.

Note. Tiré de Fédération culturelle canadienne-française (2021), *le poids économique des artistes d'expression française au Canada*, p. 17.

Cette typologie met en lumière la variété des trajectoires professionnelles dans le milieu culturel, et l'existence de fonctions hybrides, où la création artistique côtoie des tâches de coordination, de gestion, de diffusion ou de développement stratégique.

Les femmes occupent une place ambivalente dans le secteur culturel, à la fois surreprésentées dans certaines formations et sous-représentées dans les postes décisionnels (Pasquier, 1983 ; Noiseux, 2019). Longtemps exclues des écoles de beaux-arts et de la critique d'art, elles ont toutefois investi massivement des champs, comme l'histoire de l'art, la muséologie et les arts visuels.

Malgré cette présence croissante, les inégalités persistent. En 2022, seulement 34 % des femmes artistes visuelles étaient représentées par des galeries au Canada (Lachance-Paquin, 2022). Dans les arts de la scène, bien que les femmes soient majoritaires dans les formations théâtrales, elles ne signent que 19 % des textes ou des mises en scène présentés entre 2012 et 2015 à Québec et à Montréal (Noiseux, 2019). Dans les postes de direction, elles occupent 25 % des fonctions dans les théâtres, contre 70 % dans les centres en arts visuels, une disparité souvent corrélée à la taille de l'organisation : plus celle-ci est grande, moins les postes de direction sont occupés par des femmes (Coalition canadienne des arts, 2018).

Le CALQ (2020) souligne que les femmes artistes doivent encore faire face à des obstacles importants, tels que la précarité d'emploi, la sous-rémunération, le cumul des tâches, les agressions sexistes, le manque de reconnaissance, ou encore les tensions entre vie professionnelle et attentes familiales. Malgré cela, une nouvelle génération d'artistes québécoises engagées et audacieuses émerge, participant activement au décroisement des disciplines et des structures, en prolongeant l'héritage des pionnières.

Certaines d'entre elles combinent pratiques créatives et de gestion, en assumant des rôles de direction au sein d'organisations culturelles tout en poursuivant leur démarche artistique. Cette double implication donne lieu à des trajectoires marquées par des tensions organisationnelles spécifiques. Ces figures hybrides font l'objet d'une attention grandissante dans la littérature en gestion des arts (Bissonnette, 2021 ; Reid, 2018 ; Reid et Langley, 2010). Ces travaux mettent en lumière les défis liés à la conciliation de logiques parfois contradictoires, ainsi que les ajustements et les stratégies que ces femmes mobilisent pour maintenir un équilibre entre légitimité artistique et responsabilités managériales.

1.4 Objectifs de recherche

L'émergence de discours économiques et sociaux pour justifier la pratique des arts s'inscrit dans un processus amorcé dès les années 1960, marqué par l'institutionnalisation du secteur culturel et l'intervention accrue de l'État québécois. Ce tournant a permis de structurer le milieu artistique, tout en imposant progressivement des pratiques de gestion et de reddition de comptes. Dans ce contexte, des organisations hybrides ont vu le jour, poursuivant simultanément des objectifs artistiques, entrepreneuriaux et sociaux. De nombreuses femmes artistes-gestionnaires se sont saisies de ces transformations pour développer des modèles organisationnels innovants, conciliant création, mission sociale et viabilité économique. Cette hybridation, loin d'être une simple stratégie d'adaptation, traduit des tensions profondes et persistantes entre création, gestion et engagement collectif.

Dans cette perspective, je m'intéresse à la complexité de la cohabitation de la logique artistique et de la logique économique qui se manifestent par l'hybridation des pratiques créatives et des pratiques de gestion au sein d'organisations culturelles dirigées par des femmes. Par le biais du cadre conceptuel des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; 2022), cette recherche exploratoire vise à décrire et à identifier :

1. les tensions paradoxales entre la logique artistique et la logique économique dans les organisations culturelles ;
2. le rôle et la nature des pratiques créatives et des pratiques de gestion déterminantes de ces tensions ; et
3. les manières dont ces organisations culturelles dirigées par des femmes répondent aux paradoxes

CHAPITRE 2

Cadre théorique

Ce chapitre présente le cadre théorique qui appuie l'état des connaissances et guidera l'analyse des données. Cette recherche repose sur l'hypothèse que les organisations culturelles à but non lucratif sont traversées par des tensions entre logiques artistiques, économiques et sociales. Ces tensions, bien que souvent constitutives de la dynamique du secteur culturel, exigent des arbitrages concrets qui affectent tant les pratiques créatives que les modes de gestion.

Dans ce contexte, le cadre des paradoxes organisationnels (Smith et Lewis, 2011 ; 2022) permet d'appréhender ces tensions non comme des oppositions à résoudre une fois pour toutes, mais comme des dynamiques permanentes que les organisations apprennent à naviguer. Ce cadre est complété par une perspective féministe du *care*, principalement inspirée des travaux de Joan Tronto (1993, 2013), qui met en lumière la manière dont les organisations peuvent prendre soin de leurs membres, de leurs publics et de leur mission dans un environnement contraint.

Ce chapitre comprend deux grandes sections. La première porte sur la typologie des tensions et des paradoxes organisationnels développée par Smith et Lewis (2011, 2022). Elle en présente les concepts clés, tensions, dilemmes et paradoxes, ainsi que les quatre types de paradoxes organisationnels identifiés par les autrices, et les stratégies proposées pour y faire face. La seconde section est consacrée aux théories féministes du *care*. Elle retrace leur émergence, en présente les définitions clés, ainsi que les différentes dimensions, morales, sociales et politiques qui les composent.

2.1 Typologie des tensions et des paradoxes

La complexité des organisations culturelles, marquées par des logiques multiples et parfois contradictoires, génère des tensions structurelles entre objectifs artistiques, économiques et sociaux (Dechamp et Horvath, 2021 ; Bissonnette, 2021). Comme l'a montré Chiapello (1998), l'art et l'économie reposent sur des logiques souvent antinomiques, ce qui génère des tensions durables dans des structures devant articuler création artistique, mission sociale et impératifs économiques. Ces tensions sont également accentuées par l'hybridité organisationnelle, un concept défini par Battilana et Dorado (2010) dans un autre contexte, mais qui permet ici de penser la coexistence de rationalités divergentes. Pour analyser ces tensions, je mobilise le cadre théorique des paradoxes organisationnels proposé par Smith et Lewis (2011, 2022), qui

les envisage non comme des contradictions à éliminer, mais comme des dynamiques permanentes à composer. Cette section présente d'abord les distinctions entre tensions, dilemmes et paradoxes, puis la typologie en quatre types, avant d'aborder les manières d'y répondre au sein des organisations.

2.1.1 Tensions, dilemmes et paradoxes

Les tensions sont pratiquement indissociables de la réalité des organisations. Elles ne doivent pas être enrayées ou résolues, elles « sont “indigènes” au fonctionnement des organisations dans un environnement post-industriel » (Cameron et Quinn, 1988, cités dans Michaud, 2011, p. 7). Les tensions peuvent créer un certain inconfort, elles sont le point de rencontre, de choc d'idées, de principes ou d'actions (traduit de Stohl et Cheney, 2001, p. 354). Les tensions sont « normales » et peuvent basculer dans un sens ou dans l'autre lorsque les différentes attentes et les demandes s'opposent, et ce, dans n'importe quelles situations. Cet effet de bascule force les organisations à chercher des moyens d'optimisation ou d'adoption de pratiques adaptatives (Braun et Lampel, 2020, p. 4). Cette tension s'appelle polarité et est composée de deux variables opposées et interdépendantes qui existent de manière concomitante. Les tensions ne peuvent être résolues ou évitées, il faut apprendre à naviguer entre elles d'une façon à tirer avantage de la tension créative inhérente de ses pôles (Emerson et Lewis, 2019). La notion de tensions est un terme général qui décrit simultanément le dilemme vécu et le paradoxe existant (Smith et Lewis, 2022).

Le dilemme est représenté par les choix qui deviennent des alternatives à la fois logiques et opposées aux problèmes. Devant cette obligation de choisir, il est facile de sentir la pression devant les avantages et les inconvénients de chaque option. Les avantages d'une option deviennent les inconvénients de l'autre et vice versa (Smith et Lewis, 2022). Cette obligation peut parfois pousser les individus dans leurs retranchements à la recherche de la meilleure décision à prendre ou la meilleure solution à long terme. Choisir un pôle au détriment de l'autre peut, avec le temps, enliser les organisations dans une sorte de cercle vicieux.

La définition des paradoxes organisationnels proposée par Smith et Lewis (2022) s'appuie sur de nombreuses recherches. Elles définissent le paradoxe comme la coexistence de « forces contradictoires, interdépendantes, qui persistent dans le temps » (traduit de Smith et Lewis, 2022, p. 23). Il ne s'agit donc pas simplement de tensions opposées, mais de dynamiques qui s'alimentent mutuellement et que les organisations ne peuvent ignorer.

Stohl et Cheney (2001) ajoutent que les paradoxes peuvent également surgir dans des contextes pragmatiques ou interactionnels, où des objectifs intentionnellement poursuivis entrent en conflit avec d'autres visées émergentes. Dans ces situations, les paradoxes prennent la forme de contradictions qui déstabilisent, tout en portant en elles un potentiel de transformation. Les auteurs les décrivent comme « surprenants, ironiques, involontaires, contraires aux attentes et troublants : les paradoxes sont des contradictions avec un élément supplémentaire d'interdépendance » (traduit de Stohl et Cheney, 2001, p. 355).

Le caractère interdépendant et contradictoire peut être perçu comme un défi qui anéantit et laisse démuni, ou comme une occasion de croissance, d'apprentissage et de créativité. La valorisation des différences communes, globales et complémentaires aide à tirer avantage de ces opportunités qui alimentent la connexion, le lien profond et le soutien mutuel (traduit de Smith et Lewis, 2022).

2.1.2 Typologie des paradoxes

Smith et Lewis (2011 ; 2022) ont répertorié quatre types de paradoxes dans les organisations : 1) le paradoxe de la performance « performing », 2) de l'apprentissage « learning », 3) identitaire « belonging » et 4) de l'organisation « organizing ». Le tableau 2.1 présente les quatre types de paradoxe et leurs tensions associées (traduit de Smith et Lewis, 2022, p. 31).

Tableau 2.1 Les quatre types de paradoxes et leurs tensions associées¹

Paradoxe	Tensions
de la performance	Des résultats. Pourquoi ? <ul style="list-style-type: none"> • Travail et vie • Fins et moyens • Instrumental et normatif • Mission et marché
de l'apprentissage	Du temps. Quand ? <ul style="list-style-type: none"> • Court terme et long terme • Traditionnel et moderne • Aujourd'hui et demain

¹ Les quatre paradoxes organisationnels principaux sont décrits en nous appuyant sur les écrits d'Auboin *et al.* (2021), de Grimand *et al.* (2018) et de Smith et Lewis (2011).

	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité et changement
identitaire	De l'identité. Qui ? <ul style="list-style-type: none"> • Entier et en partie • Mondial et local • Initié et étranger • Nous et eux
de l'organisation	Des processus. Comment ? <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et flexibilité • Centralisation et décentralisation • Émergent et planifié • Démocratique et autoritaire

Tableau traduit et adapté de Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022).

Le paradoxe de la performance fait appel aux éléments qui définissent la performance organisationnelle souhaitée. On retrouve la présence de buts et de processus concurrents et divergents, comme les retombées sociales, culturelles et artistiques relativement à la performance commerciale et économique.

Le paradoxe de l'apprentissage porte sur des aspects de temporalité et la tension s'opère entre les volontés de stabilité et de changements selon les contextes. Ce paradoxe impose un apprentissage, un approfondissement et de l'exploration des routines lors des phases de changement de l'organisation. La tension se manifeste par exemple entre l'exploitation des routines existantes et l'exploration et la création de nouveaux savoirs.

Le paradoxe identitaire réfère aux valeurs et croyances véhiculées dans l'organisation, et aux modes de socialisation en milieu de travail. Les tensions jouent alors, par exemple entre l'individu et le collectif. Cette rencontre peut parfois être « conflictuelle entre les valeurs et croyances véhiculées par l'organisation et celles de l'individu ou de son groupe immédiat de référence » (Grimand *et al.*, 2018, p. 1).

Le paradoxe organisationnel renvoie aux tensions liées aux structures, aux processus décisionnels et aux formes de gouvernance. Ces tensions se manifestent, par exemple, entre le contrôle et la flexibilité, entre la centralisation et la décentralisation, ou encore entre des approches planifiées et des pratiques

émergentes. Elles traduisent des choix organisationnels qui doivent composer avec des exigences parfois opposées en matière d'efficacité, de participation et d'adaptabilité.

Smith et Lewis (2011) rappellent qu'il n'est pas toujours nécessaire de classier précisément chaque tension pour apprendre à les naviguer. Les paradoxes tendent à se chevaucher, à interagir, voire à se renforcer mutuellement. Cette typologie constitue néanmoins un outil utile pour mieux comprendre la manière dont ces tensions structurent les pratiques et les décisions au sein des organisations.

2.1.3 Répondre aux paradoxes

L'identification des paradoxes et la prise de conscience des tensions au sein des organisations ne sont pas suffisantes pour diminuer les inconforts provoqués. Il faut trouver une façon de répondre aux paradoxes. Smith et Lewis (2022) proposent de comprendre les tensions définies comme une épée à double tranchant, « double-edged sword » (Smith et Lewis, 2022, p. 7). Les tensions peuvent nous emmener sur une voie négative ou vers une voie plus positive. Les auteures emploient aussi la métaphore des vagues comme transmetteur d'énergie : « Waves are a form of transmitting energy » (Smith et Lewis, 2022, p. 7). Cette énergie peut être à la fois productive et destructrice, les tensions peuvent porter préjudice à la créativité et détruire les opportunités ou être exploitées de manière créative et participer à la création d'opportunités (traduit de Smith et Lewis, 2022).

Smith et Lewis (2022) proposent une combinaison d'outils conceptuels permettant de naviguer parmi les tensions paradoxales, qu'elles désignent sous le nom de « système des paradoxes » (« paradox system », p. 38). Ce système repose sur quatre leviers interdépendants : 1) les cadres mentaux « assumptions », 2) le confort face à l'inconfort « comfort », 3) les limites structurantes « boundaries » et 4) les dynamiques adaptatives « dynamics ». Le système influence à la fois notre façon de penser (les cadres mentaux implicites qui orientent notre interprétation des tensions) et notre ressenti (le confort) lors de la navigation des paradoxes. Il agit également sur notre manière d'aborder les situations en construisant des structures statiques (les limites), tout en intégrant des pratiques adaptatives (les dynamiques).

Les outils du système des paradoxes favorisent notamment l'intégration d'un état d'esprit « both/and » (Smith et Lewis, 2022, p. 38), qui consiste à envisager les pôles opposés non comme des choix exclusifs,

mais comme des éléments complémentaires appelés à coexister au sein des organisations. Cet état d'esprit s'appuie sur l'activation de cadres mentaux multiples, permettant aux individus d'interpréter les tensions à partir de perspectives diverses (Smith et Lewis, 2022).

À court terme, le choix d'un pôle au détriment de l'autre peut sembler la meilleure solution, mais peut, à long terme, s'imposer comme un problème et diminuer les chances de réussir. « Si on veut réussir, on a besoin de considérer les deux pôles » (traduit de Emerson et Lewis, 2019, p. 18). Cette façon de prendre des décisions s'impose pour remplacer « either/or » qui consiste à choisir entre un pôle ou l'autre « avec une “bonne” et une “mauvaise” solution » (traduit de Emerson et Lewis, 2019, p. 18). Ce choix s'applique à des situations où les pôles sont indépendants. Les auteurs donnent l'exemple de : « soit j'embauche la personne A ou j'embauche la personne B » (traduit de Emerson et Lewis, 2019, p. 18). Le choix peut être difficile et il peut y avoir divers éléments et critères à considérer. Lorsqu'on a fait un choix, on l'assume et la vie continue. Dans le cas où les pôles sont interdépendants, la considération des deux pôles est requise puisque la performance de l'organisation repose sur l'un et sur l'autre. Les auteurs donnent l'exemple de : « on a besoin de la franchise et de la diplomatie » (traduit de Emerson et Lewis, 2019, p. 18). Il est possible de considérer un peu l'un et un peu l'autre. La figure 2.1 présente le système des paradoxes (traduit de Smith et Lewis, 2022, p. 39).

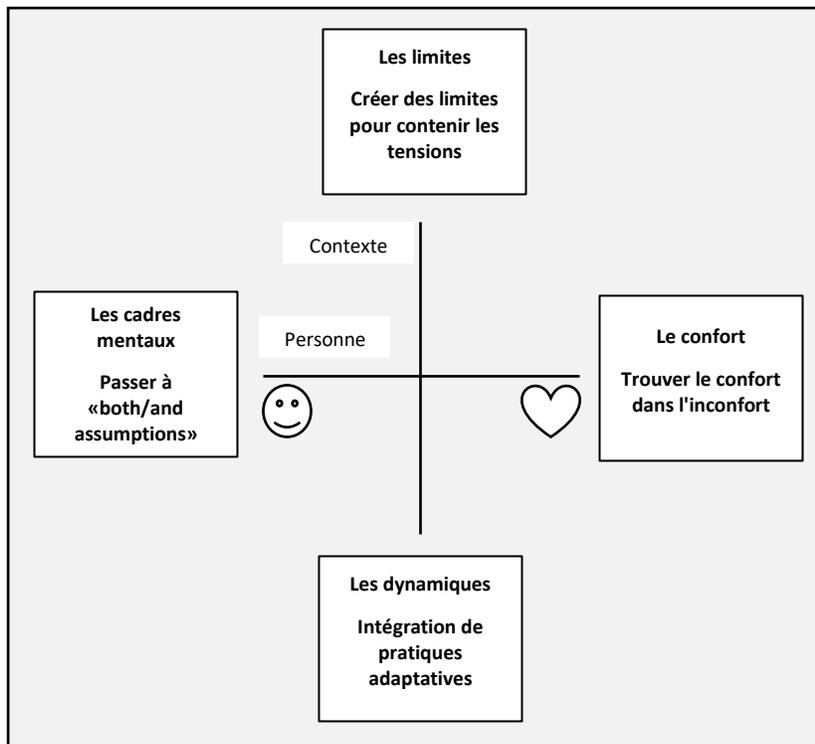


Figure 2.1 Le système des paradoxes

Traduit et adaptée de Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022).

Deux constats émergent de l'utilisation des outils du système. Premièrement, la manière la plus efficace est d'utiliser l'ensemble des outils pour avoir l'assurance d'un travail en concordance. L'état d'esprit « Both/and » permet la gestion des émotions, afin d'être à l'aise dans l'inconfort, d'où l'importance de rester flexible à l'apprentissage, de s'adapter et d'accueillir les changements au fil du temps, tout en considérant la construction de limites statiques qui guident la réponse aux tensions. Deuxièmement, « navigating paradoxes is paradoxical » (Smith et Lewis, 2022, p. 39). Les tensions font partie inhérente du système des paradoxes. L'axe horizontal de la figure 2.1 montre une personne qui met en relation l'esprit et le cœur. L'un contribue à renforcer l'autre lors des points de contradiction. L'axe vertical aide à changer les dynamiques par la création de limites stables et en offrant un cadre particulier aux situations. L'ensemble des outils « soutien[s] l'état d'esprit « both/and thinking » en abordant les paradoxes à la fois « both » sur le plan individuel — à travers les cadres mentaux et la gestion du confort — et sur le plan contextuel — par les limites et les dynamiques (traduit de Smith et Lewis, 2022, p. 40).

Ces outils soulignent l'importance d'articuler à la fois les dimensions rationnelles, affectives et structurelles dans la navigation des paradoxes organisationnels. Or, pour enrichir cette compréhension, une troisième dimension peut être mobilisée : celle du *care*, qui met l'accent sur la responsabilité relationnelle, la reconnaissance de la vulnérabilité et l'interdépendance entre les individus. Les théories féministes du *care* ouvrent une voie d'analyse sensible aux relations, à la vulnérabilité et à l'interdépendance, permettant de penser autrement les dynamiques organisationnelles.

2.2 Théories féministes du *care*

Il existe plusieurs manières d'aborder le *care*. Dans le cadre de cette recherche, il est envisagé dans son sens « ordinaire », c'est-à-dire en dehors de la perspective médicale. Une attention particulière est portée aux besoins multiformes de *care*, entendus comme les diverses formes d'attention, de sollicitude et de soutien qui répondent à la vulnérabilité humaine. Le *care* est ici compris comme une prise de conscience de l'interdépendance, de la vulnérabilité et de l'attachement, mais aussi comme une manière d'habiter le monde, de penser le social et d'agir politiquement (Gilligan, 1982 ; Tronto, 1993, 2009).

Dans cette perspective, le *care* est mobilisé non seulement comme une éthique relationnelle, mais aussi comme une troisième dimension organisationnelle. En complément ou en tension avec les logiques artistique et économique, le *care* offre des repères concrets pour naviguer les tensions paradoxales au sein des organisations culturelles.

Cette section présente les origines et les principales définitions des théories du *care*. Elle s'attarde d'abord à l'éthique du *care* formulée par Carol Gilligan (1982), qui insiste sur la dimension morale des relations humaines. Elle aborde ensuite la perspective de Joan Tronto (1993, 2009), qui situe le *care* au cœur des pratiques sociales et politiques. Enfin, le *care* est proposé ici comme une voie relationnelle et politique pour composer avec les tensions organisationnelles vécues dans les milieux culturels.

2.2.1 Origines et définitions

Le courant de pensée du *care* émerge dans les années 1980, aux États-Unis, dans une optique de revalorisation « des activités privilégiant “le soin”, “le souci des autres”, “l'attention aux personnes vulnérables”, dans une période d'expansion du libéralisme et du triomphe de l'individualisme » (Sarthou-Lajus dans Parmentier, 2017, p.11).

On attribue souvent le développement des théories du *care* à Carole Gilligan, philosophe et psychologue féministe. Son ouvrage, *A different voice*, a été publié en 1982 et traduit en français quatre ans plus tard. *Une voix différente* a permis de légitimer la réflexion féministe et la notion de *care*. Mais il existe plusieurs définitions du *care* qui se complètent ou s'opposent parfois de façon conflictuelle (Damamme *et al.*, 2019). Les théories sont souvent abordées de manière plurielle.

Le terme est la plupart du temps employé en anglais afin de conserver sa richesse sémantique et éviter de dissocier les différents aspects qui renvoient plutôt à des moments du *care* (attention, souci, sollicitude et soin) et non exclusivement à ce qu'il représente plus largement comme concept. En français, ces termes renvoient à une attitude envers autrui « le terme d'«attention» insiste sur une manière de percevoir le monde et les autres ; ceux de «souci» et de «sollicitude» renvoient à une manière d'être préoccupé par eux ; enfin, celui de «soin», à une manière de s'en occuper concrètement » (Garrau et Le Goff, 2010, p. 5).

Carol Gilligan, dans *Une voix différente*, conçoit le *care* comme une éthique morale et relationnelle, ancrée dans l'attention portée à autrui et dans la sensibilité aux contextes particuliers. Selon elle, les actions liées au *care* répondent à des besoins concrets et participent au maintien des liens interpersonnels. L'attention aux situations vécues et aux particularités de chaque personne est au cœur de cette approche, qui vise à préserver un monde humain (Gilligan *et al.*, 2019). Carol Gilligan insiste sur la dimension morale et relationnelle du *care* dans les interactions humaines, Joan Tronto élargit cette perspective en proposant une définition politique du *care*, qu'elle décrit comme une « activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer «notre monde», de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible » (Tronto, 2009, p. 143).

2.2.2 Éthique du *care*

Gilligan critique la conception dominante de la moralité issue de la philosophie morale kantienne et des théories du développement moral de Lawrence Kohlberg², qui valorisent l'impartialité, la rationalité et l'universalité comme critères d'un raisonnement moral « supérieur ». Elle montre que cette approche tend à invisibiliser des formes de raisonnement moral plus sensibles au contexte, aux relations et à la

² Lawrence Kohlberg a développé une théorie du développement moral en six stades, selon laquelle les formes les plus évoluées de raisonnement moral reposent sur des principes universels de justice. Carol Gilligan, dans *In a Different Voice* (1982), a remis en question ce modèle, soulignant qu'il marginalise des formes de raisonnement fondées sur le soin, la responsabilité et les relations humaines.

responsabilité envers autrui. En réponse, elle propose « une voix différente au féminin », une éthique ancrée dans l'expérience relationnelle, qui met l'accent sur l'attention, la responsabilité et le soin portés à l'autre (Brugère dans Gilligan *et al.*, 2019, p. 10).

Les théoriciennes du *care* déclarent que nous sommes toutes et tous fondamentalement vulnérables (Garrau et Le Goff, 2010). Cette conception alternative plurielle de la morale renvoie à une dimension relationnelle. La théorie rejette les formes traditionnelles universalistes, rationnelles, impartiales et impersonnelles d'intervention de jugement moral. À l'inverse, elle prône des formes d'intervention, selon l'ampleur des besoins, concrète, créative et contextualisée. L'idée d'une certaine dépendance à l'autre est un soutien et une protection de la vulnérabilité. La présence attentive des autres qui prennent soin de nous, le déploiement des efforts pour répondre à nos besoins et le *care* vont participer au maintien et au développement de notre subjectivité. L'éthique du *care* remet en question la notion d'autonomie des individus présente dans la plupart des théories morales.

L'éthique du *care* propose des valeurs, une morale alternative et une analyse féministe de la philosophie morale et politique. Carol Gilligan, à partir de ce qu'elle nomme une « voix différente », soutient que le jugement moral des femmes et celui des hommes ne se développent pas nécessairement selon les mêmes modalités (Gilligan, 1982). Selon elle, les femmes tendent à adopter une posture morale centrée sur le relationnel, nourri par le contexte social, l'attachement aux autres et le souci de prendre soin (Brugère, dans Gilligan *et al.*, 2019, p. 10). À l'inverse, la morale masculine serait davantage structurée autour de principes abstraits de justice et d'impartialité. Cette différenciation, bien que fondée sur des observations empiriques, a suscité des critiques au sein des milieux féministes, certain-es y voyant une vision potentiellement essentialiste ou contraire aux idéaux d'égalité (Paperman et Laugier, 2011).

Les activités de soin sont des activités historiquement associées aux femmes, mais aussi aux personnes de toutes les catégories sociales désavantagées (Laugier, 2011). Ces activités sont socialement et moralement dévalorisées et interrogent le corps social de la femme. Cette association de la convention de bonté, du sacrifice de soi, de la dévotion et de l'attention portée au soin familial, la culpabilisation des femmes « trop » au travail et « pas assez à la maison » et la double journée des femmes n'est pas liée à leur nature ou à leur essence plus sensible. Il s'agirait d'une conséquence de l'assignation des femmes au *care*. Cette assignation à des qualités, des tâches et des rôles socialement féminins ou masculins est imposée par le patriarcat. J'interprète ces tensions comme étant révélatrice des limites d'un système moral genré, dans

lequel le *care* entre en friction avec des hiérarchies de valeurs intériorisées. Le *care* représente une éthique féministe qui porte en elle le reflet de la dichotomie de genre et de la hiérarchie patriarcale. Comme le souligne Gilligan, « [...] le *care* est par contre une éthique féministe : une éthique conduisant à une démocratie libérée du patriarcat et des maux qui lui sont associés » (Gilligan, 2009, p. 76).

Cette perspective morale du *care*, ancrée dans une critique des fondements patriarcaux, ouvre également sur des dimensions plus larges, sociales et politiques. En effet, les théories du *care* prolongent cette éthique intime vers des enjeux collectifs de justice, d'inégalités et de responsabilité partagée. Dans cette optique, Gilligan oppose l'éthique du *care* à l'éthique de la justice en interrogeant les raisonnements moraux. Elle cherche à décrire les actions, dispositions, attitudes et gestes accomplis par les agents moraux dans leur vie quotidienne. La notion de responsabilité, entendue comme le devoir de « prendre soin » adéquatement d'une personne ou d'un problème attitré, demeure complexe, notamment parce qu'il est difficile de déterminer ce qui constitue une réponse morale appropriée (Garreau, 2014). On attribue au *care* six objectifs précis : « des objectifs de justice, de lutte contre les inégalités sociales et de genre, de bien-être, de promotion des compétences et des capacités d'agir, de solidarité et enfin de pédagogie » (Parmentier, 2017, p. 25).

2.2.3 Care social et politique

Les féministes des années 1970 dénonçaient le patriarcat et l'assignation des femmes à la domesticité. Elles affirmaient avec force que « le privé est politique » (Dammame *et al.*, 2019, p. 51). Joan Tronto (1993, 2009) conteste également la frontière entre vie publique et vie privée. Cette frontière, en constante redéfinition selon les contextes historiques et culturels, a des effets concrets sur la condition féminine. Tronto considère l'importance de réfléchir sur la manière dont le travail du soin est réparti et de repenser les frontières de la vie publique pour y inclure de plein droit la participation des femmes.

Cette réflexion politique sur le *care* permet de contester les structures sociales inégalitaires et les rapports de domination. Joan Tronto affirme que « la pensée morale et politique sont indissociable » (Dammame *et al.*, 2019, p. 57). Selon elle, la théorie morale ne peut être détachée de la sphère politique : sa validité se mesure à la capacité des institutions politiques à résoudre des problèmes concrets, notamment les inégalités sociales. Tronto mobilise le *care* dans une perspective de justice sociale, en refusant sa réduction à une affaire purement sentimentale ou privée. Elle met en garde contre le danger d'une disqualification politique du *care*, qui risquerait de reléguer ses revendications en dehors du champ du débat

démocratique. Pour Tronto, il est essentiel de reconnaître la centralité du *care* dans la vie humaine, dans toutes ses dimensions pratiques.

Ces réflexions invitent à considérer le *care* non seulement comme une éthique relationnelle et politique, mais également comme une pratique organisationnelle concrète. C'est dans cette perspective que s'inscrit la section suivante, en explorant la manière dont les théories du *care* prennent forme au sein des dynamiques organisationnelles des organisations culturelles.

2.2.4 Le *care* au cœur des organisations culturelles

Les théories du *care* s'ancrent dans une réalité sociale concrète dont elles ne sauraient être dissociées. Elles accordent une place centrale à l'expérience vécue, en tant que source de connaissance, de réflexion et d'action. Cette articulation entre théorie et pratique confère au *care* une portée à la fois éthique et stratégique, particulièrement pertinente dans le contexte des organisations culturelles (Gilligan et al., 2020).

Gilles Séraphin (2017) décrit le *care* comme un ensemble de gestes quotidiens ou épisodiques, intégrés aux interactions humaines les plus ordinaires. Le soin de l'autre, de soi et des proches s'exprime à travers des formes de sollicitude et des pratiques attentionnées visant à préserver la dignité, à soutenir l'autonomie et à reconnaître la vulnérabilité (cité dans Parmentier, 2017, p. 25).

Dans cette perspective, Joan Tronto (2009) propose une modélisation du *care* en quatre dimensions interdépendantes :

1. *Caring about* (se soucier de) : Le soin va s'effectuer dans le souci des autres en identifiant et reconnaissant le besoin de *care*. Il est important de considérer ce besoin de manière individuelle, sociale et politique, mais également dans la société.
2. *Taking care of* (prendre en charge) : Il faut assumer une certaine responsabilité par rapport aux besoins identifiés et déterminer la réponse à y apporter.

3. *Care giving* (prendre soin) : Engage la réalisation effective et matérielle du soin en allant à la rencontre des besoins.
4. *Care receiving* (recevoir le soin) : Le constat de la reconnaissance du soin par la personne qui l'a reçu. On ne considère plus seulement la personne qui prend soin, mais celle qui reçoit. Il s'agit de l'adéquation entre les deux personnes et leur relation.

Plutôt que de considérer ces dimensions comme des étapes linéaires, elles peuvent être comprises comme des repères dynamiques pour penser les pratiques relationnelles dans les organisations. Dans les organisations culturelles dirigées par des femmes, les pratiques de *care* ne se limitent pas à une posture individuelle : elles s'inscrivent dans une logique organisationnelle, éthique et politique. Loin d'être de simples gestes de sollicitude, elles orientent concrètement les façons de répondre aux tensions paradoxales. Le *care* s'impose ainsi comme un angle d'approche transversal et englobant, permettant de penser autrement les tensions entre les logiques artistique et économique au cœur des organisations culturelles. La figure 2.2 illustre la façon dont le *care* se positionne entre les deux polarités.

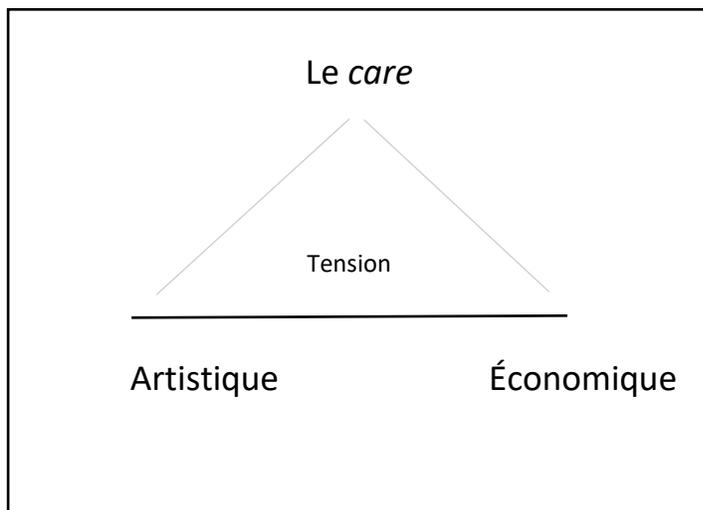


Figure 2.2 Réponse aux paradoxes

Les pratiques du *care* peuvent être envisagées comme une troisième dimension traversant les dynamiques des organisations culturelles. En complément ou en tension avec les logiques artistique et économique, elles offrent une grille de lecture éthique et relationnelle pour

appréhender les tensions paradoxales. Cette perspective peut être déclinée à trois niveaux : organisationnel, relationnel et artistique.

Sur le plan organisationnel, le *care* invite à réfléchir à des formes de gouvernance plus participatives et attentives aux besoins des membres. Il soulève des questions sur le partage du pouvoir, la prise en compte des voix multiples et le développement de l'autonomie collective.

Sur le plan relationnel, le *care* met en lumière l'importance des émotions, de la solidarité et de la reconnaissance mutuelle dans les environnements de travail. Il encourage des pratiques de gestion qui valorisent la bienveillance, l'écoute et l'attention portée aux conditions de travail, tout en s'inscrivant dans une visée de justice sociale.

Enfin, sur le plan artistique, le *care* peut inspirer des démarches créatives orientées vers le lien, la résonance et la transformation sociale. Les œuvres ou pratiques artistiques deviennent alors des vecteurs d'une éthique du soin, en favorisant la sensibilité aux vulnérabilités individuelles et collectives.

2.3 Conclusion

La typologie des paradoxes de Smith et Lewis (2011, 2023) facilite la description, l'identification des contradictions et des tensions entre la logique artistique et économique présentes au sein des organisations culturelles analysées.

Les théories féministes du *care* permettent de revaloriser les dimensions relationnelles, affectives et éthiques au sein des pratiques organisationnelles. Elles insistent sur la vulnérabilité partagée entre les êtres humains et la nécessité d'y répondre par des gestes de soin, de sollicitude et d'attention. Comme le souligne Parmentier (2017), « un individu vulnérable a certes besoin de respect, mais également de soin, de sollicitude, de consolation pour pouvoir mettre en mots ses besoins réels » (p. 156).

Le *care*, envisagé à la fois comme une éthique et une pratique, constitue un levier stratégique et politique pour composer avec les tensions paradoxales au cœur des organisations culturelles. Il offre un regard

complémentaire à la typologie des paradoxes, en invitant à penser des modes d'organisation sensibles aux relations, aux contextes et aux rapports de pouvoir.

CHAPITRE 3

Méthodologie

La méthode n'est pas qu'un outil : elle est aussi une posture, un engagement du chercheur envers son objet et sa démarche. Comme le soulignent Moriceau et Soparnot, « la méthode n'est pas juste un outil, elle est un art qui engage la recherche et le chercheur » (2019, p. 16). Il existe une multitude de chemins possibles pour mener une recherche, et leur composition relève parfois du bricolage. Ce concept, élaboré par Claude Lévi-Strauss (1963), désigne une manière de faire avec les « moyens du bord » — c'est-à-dire avec un ensemble fini, hétéroclite et souvent imprévu d'outils et de matériaux. Ainsi, « pour le bricoleur, la règle de son jeu est de toujours s'arranger avec les "moyens du bord", c'est-à-dire un ensemble à chaque instant fini d'outils et de matériaux, hétéroclites » (Lévi-Strauss, 1963, cité dans Mélice, 2009, p. 85).

Cette approche expérientielle et adaptative de la méthode permet d'accueillir la découverte, de composer avec les imprévus, et d'interagir avec des terrains parfois rugueux. L'apprentissage qui en découle est d'une richesse incomparable : « L'apprentissage par la recherche prend la forme d'un parcours d'immersion et de découvertes dans des terrains marqués par leurs aspérités » (Morrissette et al., 2024, p. 6).

En sciences sociales, on tente de décrire, de comprendre et d'expliquer le monde. Il est très difficile de « découvrir des lois universelles, c'est-à-dire de formuler des énoncés explicites pour expliquer la production, la régularité et la constance d'un phénomène » (Gaudet et Robert, 2018, p. 2). Gaudet et Robert proposent l'exemple de chercheurs en sciences naturelles qui observent le point d'ébullition de l'eau. Après quelques observations, il est possible de faire une prédiction et de créer une loi universelle sur la température d'évaporation de l'eau. En sciences sociales, « de telles relations causales universellement valides entre une condition (la température), un élément (l'eau) et une conséquence (l'évaporation) de l'eau sont presque impossibles à trouver » (Gaudet et Robert, 2018, p. 2).

Dans le cadre de cette recherche, la méthodologie qualitative apparaît la plus appropriée pour expliciter et comprendre la dynamique de cohabitation de la logique artistique et de la logique économique qui se manifeste par l'hybridation des pratiques créatives et des pratiques de gestion au sein d'organisations culturelles dirigées par des femmes.

Pour répondre à cet objectif, j'ai réalisé des entretiens auprès de femmes œuvrant au sein de quatre organisations culturelles à but non lucratif dirigées par des femmes. La posture interprétative permet de mieux comprendre des cas particuliers et non pas de généraliser ou de repérer des liens de cause à effet. Il s'agit de nommer, de décrire et d'interpréter leurs pratiques créatives et de gestion en considérant le caractère unique de chaque organisation choisie. Chaque contexte organisationnel et les échanges avec les femmes rencontrées ont contribué à la réflexion et à faire émerger de nouvelles connaissances.

La nature exploratoire de cette recherche ne suit pas un processus strictement séquentiel. Les étapes méthodologiques se sont construites dans une logique de va-et-vient entre le terrain, la littérature et l'analyse, permettant d'ajuster les questionnements en fonction des données émergentes. La démarche s'inscrit davantage dans une approche abductive, dans la mesure où la création des codes s'appuie à la fois sur les matériaux empiriques et sur les cadres théoriques présentés précédemment (Smith et Lewis, 2011 ; Tronto, 2009). Cette méthode permet d'identifier des régularités tout en maintenant une ouverture interprétative, en mobilisant à la fois l'intuition, les ancrages théoriques et les tensions observées sur le terrain (Hallée et Garneau, 2019).

Ce processus non linéaire donne l'occasion de travailler aux frontières du formel et de l'informel, en accueillant les zones d'incertitude, les imprévus et les opportunités qui jalonnent la recherche qualitative. Il facilite aussi une lecture fine de dimensions plus implicites ou invisibles, notamment celles liées aux tensions paradoxales, aux gestes de care et aux dynamiques relationnelles en contexte organisationnel.

Dans ce chapitre, je définis d'abord l'approche qualitative retenue, soit l'étude de cas, avant de présenter la méthode d'échantillonnage ainsi que les organisations composant l'échantillon. Nous poursuivons avec la description du processus de collecte des données, puis je détaille les moyens mis en œuvre pour assurer la rigueur scientifique et le respect des principes éthiques. Le chapitre se conclut par une discussion des limites de la recherche.

3.1 Étude de cas

Cette recherche qualitative repose sur un design d'étude de cas. L'étude de cas met l'accent sur l'optimisation de la compréhension du phénomène plutôt que sur la généralisation des résultats. L'étude de cas s'adapte à plusieurs contextes et l'utilisation de cette méthode dans un processus de recherche « est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à

divers phénomènes, individuels ou collectifs » (Gagnon, 2012, p. 2). Nous cherchons davantage à expliquer un phénomène en répondant aux questions, qui ?, quoi ?, quand ? et comment ?. Il y a nécessité de décrire de manière détaillée des situations, des événements, des gens, des interactions et des comportements pour comprendre la complexité des cas étudiés (Gagnon, 2012, p. 14).

L'étude de cas constitue une méthode de recherche particulièrement pertinente pour explorer des phénomènes complexes dans leur contexte, en cohérence avec une posture interprétative et qualitative ancrée dans la perspective pratique. Elle permet de tenir compte de la richesse des situations vécues et de la complexité des dynamiques organisationnelles. Selon Yin (1994), l'étude de cas se définit comme « une enquête qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel, tout particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et ce contexte ne sont pas clairement évidentes » (p. 13). Elle vise notamment à répondre à des questions de type « pourquoi » et « comment » à propos d'un phénomène.

Dans cette recherche, plutôt que de formuler une hypothèse à vérifier, nous avons défini des objectifs qui orientent une exploration des mécanismes à l'œuvre dans un phénomène complexe : les tensions entre logique artistique et logique économique, ainsi que les manières dont elles sont vécues et composées dans des organisations culturelles dirigées par des femmes. Comme le soulignent Eisenhardt et Graebner (2007), « case studies emphasize the rich, real-world context in which the phenomena occurs » (p. 25).

Nous avons ainsi privilégié une étude de cas multiple, afin de comparer plusieurs organisations culturelles. Cette approche permet d'identifier des régularités tout en rendant visibles les particularités de chaque contexte. La diversité des cas étudiés contribue à approfondir la compréhension du phénomène et à en favoriser la transférabilité.

3.2 Échantillon

L'échantillonnage tente de constituer le corpus empirique d'une recherche (Pires, 1997, p. 7). Plus largement, l'échantillon se « définit comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées » (Royer et Zarlowski, 2014, p. 220).

L'échantillon est composé de quatre organisations culturelles québécoises. Il est conforme à la norme recommandée par plusieurs chercheur-es, soit entre 4 et 10 cas (Eisenhardt, 1989 ; Gagnon, 2012). L'échantillon est constitué selon une méthode non probabiliste, fondée sur un choix raisonné.

Les critères d'inclusion retenus pour la sélection sont les suivants :

- (1) les postes de direction doivent être occupés par des femmes ;
- (2) les organisations doivent relever du secteur culturel et avoir un statut juridique d'organisme à but non lucratif ;
- (3) leur mission doit porter sur des activités liées à l'éducation, à la diffusion du savoir, à la transmission culturelle ou à des fonctions de recherche, de conservation ou de production.

Initialement, un critère supplémentaire, soit l'affirmation explicite d'un engagement féministe ou d'une volonté de promouvoir le travail des femmes, avait été envisagé. Cependant, il s'est avéré trop restrictif pour le recrutement. Ce critère a donc été assoupli en incluant des organisations qui répondent implicitement à ces principes dans leur fonctionnement ou leur composition.

Les caractéristiques distinctives entre les cas sélectionnés résident notamment dans la spécialisation des fonctions de direction, le type d'organisation (centre d'artistes autogéré ou compagnie de théâtre), et la place plus ou moins affirmée accordée aux femmes dans la mission ou la structure organisationnelle. Ces éléments permettent de diversifier les cas tout en respectant une cohérence d'ensemble avec les objectifs de la recherche.

Le choix des cas a été influencé à la fois par les critères définis et par un intérêt personnel pour la mission et les pratiques artistiques de certaines organisations. Ces dernières ont été sélectionnées en fonction de leur résonance avec mes intérêts professionnels et théoriques, assurant ainsi une cohérence avec la posture interprétative adoptée. Cette démarche s'inscrit dans un cadre qualitatif, où l'engagement de la chercheuse et la pertinence contextuelle des cas étudiés permettent de garantir que les données recueillies sont non seulement pertinentes, mais aussi en phase avec les objectifs de recherche. Deux rencontres exploratoires virtuelles ont été réalisées, à la demande des organisations, afin de clarifier les objectifs de la recherche et confirmer leur participation. Le tableau 3.1 présente les critères de sélection de l'échantillon.

Tableau 3.1 Critères de sélection de l'échantillon

<p>Critères d'inclusion (communs à tous les cas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Direction assurée par des femmes (postes clés). • Statut juridique d'organisation à but non lucratif du secteur culturel. • Libellé de mission : éducation, diffusion du savoir, transmission de la culture et la réalisation d'un ensemble de fonctions de recherche, de conservation et de production.
<p>Caractéristiques distinctives (variables entre les cas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation des fonctions de direction (artistique, administrative, partagée, etc.). • Type d'organisation (centre d'artistes autogéré ou compagnie de théâtre). • Degré d'engagement explicite ou implicite envers la promotion des femmes, une posture féministe ou une valorisation du leadership féminin.

Le tableau 3.2 (page suivante) présente les quatre organisations culturelles sélectionnées pour cette étude. Ces organisations ont été choisies en fonction des critères décrits précédemment et de la pertinence de leur contexte pour la recherche. Afin de préserver la confidentialité des participantes, les noms des organisations ont été modifiés. Toutefois, bien que l'anonymat absolu ne puisse être garanti, certaines spécificités de ces organisations pourraient être reconnues par des experts du secteur culturel.

En ce qui concerne les ressources humaines, les intitulés des fonctions des membres des équipes de travail ont été maintenus tels quels afin de refléter la structure de chaque organisation. Les informations relatives aux responsabilités et à la composition des CA sont également incluses pour offrir une vue d'ensemble des dynamiques internes de ces organisations.

Tableau 3.2 Organisations culturelles étudiées

	Les Troisco.	Les Three sisters	Les Amoureuses	Le trio
Création	Années 1970	Années 1980	Années 1980	Années 2000
Discipline artistique	Arts visuels	Arts visuels et numériques	Théâtre	Arts vivants, visuels, médiatiques et numériques
Type d'organisation	Centre d'artistes autogéré	Centre d'artistes autogéré	Compagnie	Compagnie
Mission	Diffusion et développement des pratiques féministes pluridisciplinaires	Recherche, création, production, diffusion et édition	Lieu de création, de diffusion et de location	Recherche, création et production
Ressources humaines	Codirectrice générale et programmation Codirecteur·trice général·e et communications et engagement public Codirectrice générale et opérations Coordonnatrice adhésion et projets spéciaux	Direction générale et artistique Direction de la production et coordination Communications Adjoint à la production et à la coordination Soutien technique Webmestre	Directrice artistique Directrice et coordonnatrice générales Directrice administrative Responsable des réseaux sociaux Technicien (4) Accueil (3)	Fondatrice et codirectrice artistique (2) Collaboratrice artistique Directrice générale Adjoint à l'administration et à la production Développement et diffusion
Composition du CA	5 membres	5 membres, 2 sièges non comblés	6 membres	7 membres

3.3 Collecte de données

Des données primaires et secondaires contribuent à constituer le matériel empirique de la recherche. Les données secondaires sont les données que le chercheur peut répertorier à partir d'informations existantes sur le sujet. Les sites Web des organisations culturelles, les textes de presse et des recherches ont été des sources de données secondaires. « L'utilisation de données secondaires (données de seconde main) présente de réels avantages, car elle évite au chercheur de recueillir lui-même les données sur le terrain » (Baumard *et al.*, 2014, p. 262).

Une collecte de données primaires est réalisée en complément des données secondaires. Pour bien comprendre les dynamiques entre les pratiques créatives et les pratiques de gestion dans les organisations culturelles, les entretiens semblent la meilleure stratégie. Les échanges verbaux aident à recueillir des informations complexes et une plus grande contextualisation. Le principal mode de collecte de données primaire en recherche qualitative est l'entretien (Baumard *et al.*, 2014, p. 274).

3.3.1 Données secondaires

Avant chaque entretien, il s'agit de s'assurer de recueillir le plus d'information possible sur chaque organisation culturelle par le biais de leurs sites et d'informations accessibles publiquement. Chacune dispose d'un site Web en plus d'une couverture médiatique intéressante. La collecte des informations sur la taille, les descriptions de tâches, l'historique, la gouvernance et les projets est ainsi simplifiée. Ces informations favorisent notre compréhension de la mission, des activités et de certains enjeux.

Suite aux entretiens, certaines organisations ont offert des documents supplémentaires, tels que de la documentation interne, une carte des processus, un organigramme, ainsi que des liens vers des sources importantes, comme des entrevues réalisées ou des revues d'actualité. Nous n'avons cependant pas sollicité d'autres documents au-delà de ceux fournis.

3.3.2 Collecte de données primaires

Les entretiens semi-dirigés sont privilégiés. Savoie-Zajc (2009) décrit l'entretien comme une dynamique de coconstruction de sens où un apprentissage s'effectue lors du contact entre les interlocuteurs. Ils apprennent les uns des autres, stimulant une nouvelle compréhension et possiblement l'émergence d'un nouveau discours du phénomène étudié. En allant à la rencontre des organisations et en restant « toujours ouverts à la sérendipité et [me] laissant surprendre » (Gaudet et Robert, 2018, p. 5) par leur caractère unique, leur expérience et leur réalité, j'ai accès à des nuances et à une richesse dans les propos qui me permettent de faire ressortir des singularités, mais également des similitudes entre les cas et de constater des régularités. Ces échanges amènent de nouvelles réflexions sur l'approche féministe et l'éthique du care.

L'entretien semi-dirigé est souvent défini comme une conversation, c'est-à-dire une interaction verbale entre le chercheur-e et le participant-e. Il met l'accent sur l'aspect co-construit. Le chercheur-e doit établir une relation avec les personnes rencontrées afin que leurs opinions et sentiments puissent être partagés.

Ensemble, ils construisent une narration à partir de leurs représentations, de leurs sentiments, de leurs expériences et de leurs expertises. L'importance de la relation entre le chercheur-e et le participant-e révèle un savoir qui constitue une richesse. « Le savoir est ici vu comme une construction personnelle, un produit de la rencontre des personnes engagées dans la relation » (Savoie-Zajc, 2021, p. 339). La souplesse de l'entretien semi-dirigé permet de s'adapter à chaque personne rencontrée. Cette flexibilité permet d'aborder les thèmes généraux et d'approfondir certaines thématiques selon le déroulement de l'entretien, ce qui constitue une richesse.

Je souhaitais rencontrer l'équipe de direction ainsi qu'une personne membre du conseil d'administration ou de l'équipe. Finalement, il a été impossible de rencontrer d'autres membres que ceux de l'équipe de direction. J'ai réalisé 5 entretiens individuels et un entretien en duo. J'ai rencontré une seule personne à Les Troisco. Le tableau 3.3 présente les personnes rencontrées et leur rôle au sein de l'organisation culturelle.

Tableau 3.3 Identification des membres rencontrés

Organisation	Rôle, fonctions
Les Troisco.	Codirectrice générale et opérations
Les Three sisters	Direction générale et artistique
	Direction de la production et coordination
Les Amoureuses	Directrice artistique
	Directrice et coordonnatrice générale
Le trio	Fondatrice et co-directrice artistique
	Directrice générale

Les informations recueillies permettent d'atteindre une compréhension fine de chacune des organisations en mettant l'accent sur les détails liés aux accomplissements des pratiques (créatives et de gestion), privilégiant un niveau d'analyse plus micro. La méthode de « Zooming in » (Nicolini, 2012) oriente la façon dont je porte un regard sur les pratiques internes, les dynamiques relationnelles et le contexte dans lequel les relations évoluent.

Le guide d'entretien est construit avec de grandes thématiques déterminées selon les objectifs de la recherche afin d'assurer une uniformisation dans les informations recueillies (Annexe B). Les entretiens doivent durer entre 60 et 90 minutes et se dérouler en ligne à l'aide de l'application Zoom. La durée moyenne est de 90 minutes, bien qu'elle puisse occasionnellement excéder ce temps.. Les entrevues sont menées de manière flexible, en s'assurant de couvrir tous les éléments importants. Les questions ne sont pas toujours posées dans le même ordre. Certaines questions sont plus approfondies selon le degré d'aisance des participantes.

Des questions sont posées afin de connaître l'historique et les particularités de chacune des organisations. Même si je possède cette information, le récit de l'historique raconté favorise la captation de petits moments magiques et d'anecdotes impossibles à capter autrement. Ensuite, les questions concernent les tâches et responsabilités, l'évolution du poste, ce qu'elles aiment et les défis rencontrés dans le quotidien. J'amène les personnes à donner des exemples tirés de leur quotidien. Les questions sont regroupées en trois blocs par thématique et chaque bloc comprend trois à quatre questions. Le tableau 3.4 (page suivante) présente les thématiques et les sous-thèmes abordés.

Le déroulement de l'entretien s'adapte à la discussion afin d'éviter les répétitions et que les participantes se sentent à l'aise. Il s'agit d'éviter qu'elles se sentent analysées ou évaluées ; plutôt, il est souhaité que le déroulement soit à la manière d'une conversation avec une amie autour d'un café. Le guide d'entretien sert de repère pour s'assurer que toutes les thématiques soient abordées, tout en laissant une certaine flexibilité pour que les échanges restent naturels et fluides. Il est conçu de manière que les questions suivent un ordre logique, mais permet également d'adapter l'approche selon les réponses des participantes, afin de ne pas rigidifier la conversation. L'objectif n'est pas de contraindre les échanges, mais de s'assurer que tous les aspects importants soient couverts, tout en maintenant un environnement détendu et informel. Les entretiens sont enregistrés avec le consentement des participantes afin de faciliter l'analyse et de réduire la prise de notes durant l'entretien.

La prise de notes est tout de même précieuse pour bien suivre le déroulement et approfondir certains thèmes. Elle sert aussi à retranscrire ce qui n'est pas perceptible verbalement, comme « l'attitude de la personne interviewée, le niveau de confiance perçu, les prises de conscience et les apprentissages réalisés en cours d'entretien » (Savoie-Zajc, 2021, p. 292). De manière générale, la prise de note constitue un outil précieux pour noter « ses observations, ses impressions, ses réflexions sur la procédure méthodologique

et ses hypothèses lors de la collecte de données (p. ex. notes de terrain) » (Corbière et Larivière, 2020, p. 99). Les notes fournissent des informations complémentaires lors de l'analyse des données.

Tableau 3.4 Thèmes et sous-thèmes de l'entretien

Thématiques	Sous-thèmes
Organisations culturelles	
Description	Mission et activités principales
Historique (la fondation)	Quand ? Comment ? Et par qui ?
Particularités	Petits moments magiques/anecdotes
Rôles	
Rôle	Description, évolution et tâches
Défis/ce qu'elles aiment	Récit (exemples tirés du quotidien)
Modèle de gestion et de gouvernance	
Gouvernance	Fonctionnement, postes (expertise), prise de décision, enjeux (exemples)
Approche féministe	Intégration dans le modèle, enjeux/défis
Développement du projet artistique	
Projet artistique/pratiques de gestion	Influence de l'art sur la gestion (et l'inverse), créativité
Personnel	Implication dans le développement
Choix	Prise de décision (entre arts et gestion)
Genre et féminisme	
Degré de compromis (de l'organisation)	Entre survie économique, arts, approche féministe
Femme	Engagement, égalité de genre, solidarité, empowerment
Conclusion	
Question supplémentaire	Variable selon l'organisation

3.4 Analyse des données qualitatives

L'analyse des données est complexe (Yin, 2018) et est réalisée en plusieurs temps dans un processus itératif (Gagnon, 2012). Le processus d'analyse débute lors de la collecte de données. La collecte et l'analyse s'influencent mutuellement. Lors de la collecte de données, je commence à découvrir le sens de certaines choses. Les notes de terrain sont utiles pour traiter les données. Je mets déjà en évidence les régularités et les tendances émergentes des données recueillies. Gagnon (2012) suggère d'épurer et d'organiser les données pour s'assurer de leur pertinence. Il faut s'assurer que je possède les éléments essentiels et que les données recueillies soient dans un format permettant d'effectuer une codification.

La retranscription des entretiens consiste en la première étape en vue de créer des verbatims. Je retranscris les six entretiens à l'aide du logiciel de transcription Happy Scribe. Chacun est importé dans l'outil d'analyse NVivo. J'effectue ensuite une première lecture attentive de tous les entretiens en vue de faciliter la prise de connaissance du sens global et de me familiariser avec le contenu.

3.4.1 Analyse intracas

La deuxième lecture a permis l'analyse individuelle de chaque cas (intracas ou « *within case* »), ce qui est essentiel pour générer des intuitions (Gagnon, 2012). Cela va aussi favoriser la compréhension en profondeur de chacun des cas.

La création d'un arbre thématique (les codes et sous-codes) sert à analyser les entretiens. Les premiers codes sont construits à partir des thèmes et sous-thèmes de la grille d'entretien. Cette description offre une première base de compréhension des tensions entre logique artistique et logique économique. Chaque cas est analysé de la même façon, soit la compréhension de l'histoire de la fondation de l'organisation, le mandat et la mission, la structure organisationnelle et le rôle des participantes rencontrées. Ces codes vont faire émerger des pistes de réflexion sur les objectifs de recherche. Le tableau 3.5 présente les codes (voir page suivante).

Plusieurs lectures complètes et attentives permettent de prendre conscience du sens global et ainsi de se familiariser avec le contenu (Gagnon, 2012). Une fois l'ensemble des entretiens codé, une catégorie de codes discriminants et transversaux est ajoutée et l'analyse a été faite en fonction de ces thématiques. Les thématiques principales ajoutées : les facteurs facilitants, les obstacles, les tensions et le paradoxe, ce qu'elles aiment et le compromis.

Afin de donner sens aux données, j'ai créé des fiches explicatives (mémos) (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994 ; Luckerhoff et Guillemette, 2012). Chaque fiche comprend : thématiques récurrentes, éléments similaires, éléments différents, défis et les citations pertinentes. Chaque organisation fait l'objet d'une fiche.

Tableau 3.5 Codes de l'analyse intracas

Codes	Sous-codes
Portrait de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de l'organisation • Culture organisationnelle • Grandes orientations (enjeux) • Mission, valeurs • Moments clés • Structure organisationnelle
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques individuelles • Charge de travail • Comité de travail • Employés • Membres et bénévoles • Précarité • Rôles
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeux de gouvernance • Fonctionnement • Expertises • Partage de pouvoir • Processus de décision • Recrutement du CA • Rôle du CA
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de financement • Charge de travail • Financement au fonctionnement • Subventions à la mission • Subventions de tournée • Subventions par projet
Développement du projet artistique	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de gestion • Processus décisionnel • Degré de compromis • Rôles qui cohabitent
Approche féministe	<ul style="list-style-type: none"> • Aspect militant • Genre • Solidarité • <i>Care</i>

3.4.2 Analyse intercas

Cette étape de l'analyse consiste à être sensible à ce que j'ai observé, analysé et réfléchi. Il faut laisser de côté temporairement les écrits scientifiques pour donner du sens à ce qui émerge. Cette étape de l'analyse consiste à être sensible à ce que j'ai observé, analysé et réfléchi. Il faut laisser de côté temporairement les écrits scientifiques pour donner du sens à ce qui émerge. Selon Glaser et Strauss (traduit dans Luckerhoff

et Guillemette, 2012), pour arriver à donner du sens aux données empiriques, il faut avoir une sensibilité théorique (p. 3).

On met ensuite en relation dans un tableau de croisement matriciel les thématiques discriminantes (les facteurs facilitants, les obstacles, les tensions et le paradoxe, ce qu'elles aiment et le compromis) en considérant l'ensemble des données recueillies auprès des quatre organisations. Des fiches sont rédigées pour chaque croisement afin de faire ressortir des thèmes et sous-thèmes. Cette analyse donne l'opportunité d'observer le phénomène sous plusieurs angles. Il se peut que les relations qui commencent à se dégager des catégories ne soient pas aussi significatives que je l'espère. À cette étape, on accède à l'événement, à l'explication, à l'histoire et « [...] il faut tenter de rendre compte le plus fidèlement possible la complexité du réel » (Paillé, 1994, p. 168). Ce cheminement analytique itératif engendre l'évolution de notre pensée (Miles *et al.*, 2014). Il faut maintenant faire sens avec les multiples données recueillies.

3.5 Qualité de la recherche

Cette section présente les techniques et les moyens utilisés pour assurer la qualité de la recherche. Cette recherche exploratoire utilise des techniques de recherche qualitative pour produire du savoir. Les stratégies pour assurer la qualité de notre recherche se basent sur des caractéristiques d'objectivité (fidélité), de validité interne (crédibilité) et externe (transférabilité) et sur la reconnaissance des limites de notre recherche (transparence).

3.5.1 Objectivité et fidélité

L'objectivité dans une recherche qualitative représente la fidélité de la représentation faite de l'objet de recherche. Le chercheur-e doit impérativement faire preuve de jugement et de réflexivité. Il est essentiel de prendre connaissance des biais personnels possibles lors de l'interprétation des données. Selon Denzin et Lincoln (2011), la recherche qualitative exige une attention constante aux préjugés et aux perspectives personnelles du chercheur-e, notamment en ce qui concerne les biais culturels. En effet, ces biais peuvent se manifester en raison des antécédents académiques et professionnels du chercheur-e (Peshkin, 1988). Il est donc crucial que le chercheur-e soit conscient des influences de son propre contexte culturel et des facteurs subjectifs qui peuvent affecter l'analyse des données (Finlay, 2002). Le biais culturel peut se manifester en raison de mes antécédents académiques et professionnels. En tant qu'étudiante ayant effectué des recherches sur les tensions entre art et économie dans mes études en gestion, ainsi que par ma pratique artistique, je pourrais être influencée à interpréter les tensions entre logiques artistiques et

économiques sous un angle plus critique ou idéaliste. Par exemple, il est possible que je valorise excessivement l'autonomie créative au détriment des contraintes économiques des organisations, ou que je perçoive certains compromis artistiques comme des concessions problématiques sans prendre en compte les nécessités pratiques de gestion. À l'inverse, ma formation en gestion pourrait m'amener à sous-estimer l'importance des dimensions créatives et artistiques, privilégiant des solutions plus structurées et économiques, sans rendre pleinement justice à la complexité des tensions rencontrées par les praticien-nes du milieu artistique.

Comme la connaissance prend forme à partir d'une interaction sociale, « d'éléments personnels, sociaux et culturels, et la connaissance émerge de cette complexité par le biais donné à la signification de la réalité » (St-Cyr Tribble et Saintonge, 1999, p. 117). L'identification des biais possibles a permis un certain détachement afin que ceux-ci n'interfèrent pas dans l'analyse. Un soin particulier est apporté à la méthode d'analyse rigoureuse et scientifique. L'utilisation d'un logiciel (NVivo) pour analyser et centraliser les données assure une certaine uniformité et permet de minimiser certains biais, comme le biais d'interprétation, en systématisant le processus de codification. Finalement, la transparence dans la description minutieuse des étapes de notre méthodologie témoigne de la rigueur et de la légitimité des méthodes employées.

3.5.2 Validité et crédibilité

La validité en recherche qualitative fait référence à la capacité de produire des résultats ayant « une valeur dans la mesure où ils contribuent de façon significative à mieux comprendre une réalité » (Drapeau, 2004). La validité interne (crédibilité) interprète les résultats en représentant la réalité empirique. Par exemple, la crédibilité des résultats est renforcée par le processus de triangulation des données : en comparant les résultats des entretiens, les notes de réunion et des documents internes lorsque cela est pertinent. Ce croisement de différentes sources de données permet de s'assurer que les résultats reflètent véritablement les pratiques et perceptions des organisations étudiées.

Pour assurer une triangulation efficace, l'analyse s'est appuyée sur un mécanisme de validation croisée. Les résultats des entretiens ont été confrontés entre eux de manière comparative afin de faire émerger des régularités ou des écarts significatifs. Une grille de codification a été utilisée pour structurer les données, facilitant une approche systématique de l'analyse. Par ailleurs, des

discussions régulières avec ma directrice de recherche ont permis d'affiner l'interprétation, en validant et ajustant les résultats afin de garantir leur rigueur et leur crédibilité.

L'entretien semi-dirigé comporte des risques à surveiller afin d'assurer la validité interne des données recueillies. L'intervieweur·e peut perdre de vue l'objet de recherche en se laissant influencer par sa posture de chercheur·e (dérive intellectuelle). J'ai su faire preuve de souplesse et d'adresse pour établir un climat de confiance. L'utilisation de l'anecdote, comme suggérée par Beaud (1996), possède des vertus non négligeables. L'anecdote autorise l'interviewé·e à évoquer des situations sociales. Par exemple, une participante a partagé une anecdote sur une situation où l'organisation a dû naviguer entre des tensions financières et artistiques pour conserver une cohésion interne. Le phénomène est souvent raconté en toute simplicité sous forme de récit. Le rôle de l'intervieweur·e est de susciter ces récits, de préciser certains éléments racontés pour capter des ambiances et attitudes des acteur·trices et des lieux. Le guide d'entretien a été conçu dans ce sens, pour s'assurer que les participantes se sentent à l'aise. Les thèmes de l'entretien sont orientés sur leurs expériences et leurs vécus. Les participantes sont invitées à partager des expériences concrètes sous forme de récit et à donner des exemples de projets, leur implication et leurs perceptions. Mon rôle est de capter ces moments d'anecdotes racontés, les saisir et offrir l'espace pour ces moments révélateurs et analyseurs de situations sociales (Beaud, 1996). Les rencontres préentretiens avec certaines participantes ont favorisé l'établissement d'un climat de confiance.

3.5.3 Validité externe et transférabilité

La validité externe, ou transférabilité en recherche qualitative, désigne la capacité des résultats d'une étude à être transférés ou généralisés à des contextes similaires. Contrairement aux approches quantitatives, qui privilégient la généralisation statistique, la recherche qualitative, mise sur une description contextualisée et détaillée pour permettre aux lecteurs d'évaluer la pertinence des résultats dans d'autres contextes similaires (Proulx, 2019). Par exemple, les résultats sur les tensions entre logiques artistique et économique dans une petite organisation artistique à but non lucratif peuvent être transférés à des contextes similaires dans d'autres organisations, à condition que les mêmes dynamiques structurelles, sociales et économiques soient présentes. La généralisation ne se fait pas de manière simpliste, mais par la capacité du chercheur·e à analyser les résultats en fonction des contextes comparables, tout en tenant compte des spécificités locales et des divergences contextuelles.

Cette démarche repose sur une analyse approfondie des similarités et des différences observées entre les organisations étudiées, plutôt que sur un modèle expérimental rigide. En explorant les variations de l'objet d'étude dans différents contextes, le chercheur-e est en mesure d'identifier des schémas récurrents tout en respectant les nuances propres à chaque situation (Ayerbe et Missonier, 2006). Une description en profondeur et une compréhension fine des spécificités de l'objet d'étude, en tenant compte des variables contextuelles, assurent la validité externe (transférabilité) des résultats, permettant ainsi de les appliquer à des organisations ou contextes similaires, tout en restant conscient des limites liées à la diversité des environnements étudiés. Cependant, comme le souligne Proulx (2019), la transférabilité ne consiste pas simplement à appliquer les résultats d'une étude à un autre contexte sans nuance, mais bien à les adapter de manière réfléchie et critique aux spécificités de chaque situation, en tenant compte des différences culturelles, sociales et économiques qui peuvent influencer les résultats.

3.5.4 Limites et contraintes méthodologiques

Les limites de ma recherche sont principalement les difficultés de recrutement et les disponibilités limitées des participantes. La période d'entretien se déroule lors de dates importantes pour des demandes de subvention, ce qui empêche certaines organisations culturelles d'y participer. J'ai pris la décision de réaliser les entretiens après cette période butoir. Les six entretiens avec les sept femmes ont été réalisés sur une courte période par manque de temps. Le peu de disponibilité des participantes a fait en sorte que je mène les entretiens seule. Certaines thématiques sont approfondies selon la perception du degré d'aisance des participantes par la chercheure.

Afin de limiter l'impact sur mes résultats, des rencontres périodiques avec la directrice de recherche sont nécessaires. Ces rencontres permettent de prendre du recul par rapport au terrain et renforcent la perspective critique (Piron et Arsenault, 2021).

La saturation des données indique que des données nouvelles n'ajoutent plus de nouveaux éléments significatifs à la compréhension d'un phénomène (Saunders et al., 2018). Cela ne signifie pas que la collecte de données est complètement « terminée », mais plutôt que, dans le cadre de cette recherche, les thèmes principaux et les dynamiques ont été suffisamment explorés et que les données supplémentaires recueillies deviennent répétitives ou superflues pour répondre aux

questions de recherche. Toutefois, il est toujours possible que des perspectives ou des informations nouvelles puissent émerger si l'échantillon est élargi ou si de nouveaux contextes sont explorés. La rencontre avec des membres du conseil d'administration ou d'autres membres de l'équipe peut permettre de mieux comprendre certaines dynamiques de pouvoir et d'autres aspects structurels au sein des organisations. Par exemple, chez Les Troisco., j'ai rencontré seulement une personne de l'équipe, ce qui peut limiter la compréhension des relations internes, des décisions stratégiques, et des tensions de pouvoir au sein de l'organisation. Cette absence d'une perspective complète sur l'équipe dirigeante peut empêcher de saisir pleinement les dynamiques de pouvoir et de prise de décision qui influencent la gestion des tensions entre logiques artistiques et économiques. En effet, bien que le nombre d'entretiens soit limité, la pertinence et la variété des perspectives des participantes ont permis d'obtenir une compréhension approfondie des dynamiques étudiées, en adéquation avec les critères de Piron et Arsenault (2021), pour souligner la validité méthodologique.

3.6 Considération éthique

Cette recherche obtient l'approbation éthique de l'Université du Québec à Montréal (2024-6134). Les participantes doivent prendre connaissance et signer le formulaire de consentement individuel avant les entretiens. Le formulaire précise les considérations éthiques de la participation à un projet de recherche : les objectifs du projet, la nature de la participation, la contribution à la recherche et les risques de la participation. Il précise aussi qu'elles peuvent se retirer en tout temps du projet et que les renseignements demeurent anonymes et confidentiels. Un formulaire de consentement organisationnel doit être signé par l'instance décisionnelle de l'organisation culturelle (direction générale, conseil d'administration, etc.). Avant chaque entretien, j'explique les considérations éthiques et fais un résumé des objectifs du projet. Je réponds aux questions possibles et m'assure du consentement verbal des participantes.

Des noms fictifs sont donnés aux organismes et aux participantes. Je conserve toutefois le titre des fonctions occupées, puisqu'il ne met pas en péril la confidentialité des propos tenus. Le titre de la fonction change d'une organisation à l'autre et on trouvait intéressant de constater les différentes appellations selon les postes occupés. Tous les documents sont conservés dans un espace de stockage sécurisé avec mot de passe. Ils seront détruits cinq ans après le dépôt final du projet de recherche.

CHAPITRE 4

Présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats de cette recherche selon nos objectifs, soit l'identification 1) des tensions paradoxales entre la logique artistique et la logique économique dans les organisations culturelles, 2) du rôle et de la nature des pratiques créatives et des pratiques de gestion déterminantes de ces tensions, et 3) des manières dont ces organisations culturelles dirigées par des femmes répondent aux paradoxes à travers le prisme des théories féministes et plus spécifiquement de l'éthique du *care*. Des extraits des propos recueillis et analysés viennent illustrer ces points.

Le chapitre est divisé en quatre sections. La première section présente l'historique et le fonctionnement des équipes de gestion de chacune des organisations culturelles rencontrées (selon leur année de fondation : de la plus ancienne à la plus récente). La deuxième section met en lumière les paradoxes associés aux éléments en tension. La troisième section présente les stratégies pour répondre aux paradoxes (système de paradoxe). Finalement, la quatrième section permet d'illustrer la place de l'éthique du *care* dans les organisations culturelles.

4.1 Présentation des organisations

4.1.1 Les Troisco.

Le centre d'artiste autogéré Les Troisco. a été fondé au début des années 1970. Il s'agit d'un des premiers centres d'artistes au Canada fondé par trois femmes qui avaient le désir de rencontrer d'autres femmes artistes pour discuter des difficultés rencontrées. La principale difficulté rencontrée par les femmes de cette époque était surtout la diffusion de leurs créations dans un contexte professionnel. Elles installent une galerie comptant deux salles d'exposition dans un appartement de Montréal. Les membres, les artistes exposantes et les femmes qui désirent soutenir les activités contribuent alors au fonctionnement de la galerie. Plus tard, en 1974, la galerie prend le nom qu'on lui connaît aujourd'hui, le centre déménage et, depuis 2004, on le retrouve à la même adresse.

Le centre d'artiste est un centre de diffusion avec un mandat intersectionnel féministe. Les thématiques de la programmation sont en dialogue avec le féminisme et la justice sociale. Le centre s'engage à soutenir des artistes à différentes étapes de leur carrière et qui ont peu de visibilité au sein des organisations culturelles dominantes et propose un espace de discussion en constante évolution. L'équipe de co-

direction et les membres participent aux discussions, à la prise de décision et au développement des projets artistiques. Une des premières discussions a porté sur la question du bilinguisme. Le centre étant principalement anglophone, cela a suscité des discussions sur la nécessité de promouvoir le bilinguisme et d'accueillir des membres et des artistes francophones. Par la suite, la question suivante a été soulevée : qui peut être féministe ? Les hommes peuvent-ils l'être, ou cette revendication est-elle réservée aux femmes ? Cette réflexion a conduit à remettre en question l'intégration des artistes masculins dans la programmation, à interroger la notion de genre (qu'est-ce qu'une femme ?) ainsi que les concepts d'équité et de diversité. Les discussions relatives à l'inclusion occupent une place centrale dans les valeurs du centre et contribuent activement à faire avancer les enjeux liés à ces thématiques.

Quelque chose de particulier...

Le centre d'artistes Les Troisco fonctionne selon une structure non hiérarchique, adoptée par ses membres en 2007. Ce choix structurel influence directement la prise de décisions, qui se fait à travers des discussions impliquantes toute l'équipe des trois co-directrices, avant d'être validée par le conseil d'administration. Pendant de nombreuses années, le centre a compté quatre coordonnatrices, en fonction des budgets disponibles, chacune étant responsable de ses propres dossiers, avec une répartition équitable de la charge de travail. Depuis 2021, la structure a évolué vers un modèle de co-direction, où chacune des co-directrices porte le titre de co-directrice générale, accompagné d'un autre titre reflétant sa spécialisation au sein de l'organisation, comme « communications et engagement public ». Cette structure non hiérarchique a un impact majeur sur les opérations, la prise de décision et les modes de collaboration, tant au sein de l'équipe qu'avec les artistes. Toutefois, elle reste fragile, et son bon fonctionnement repose sur l'engagement des participantes. Comme l'indique l'une des co-directrices générales des opérations, il n'existe pas de « rule book » et il est essentiel de continuer à explorer, comprendre et améliorer cette structure.

4.1.2 Les three sisters

Le centre d'artistes autogéré Les Three Sisters a été fondé officiellement en 1984 par des artistes déjà présentes sur le site depuis les années 1970. L'autogestion, caractérisée par le travail collaboratif et le désir de transmettre la mission aux membres et aux artistes, a toujours été au cœur de l'organisation. Au fil des années, et même avant la fondation officielle du centre, plusieurs artistes ont exprimé le désir de se professionnaliser et de rejoindre le réseau des centres d'artistes. Cependant, cette ambition n'a pas

toujours été partagée par tous, créant des tensions au sein du groupe et un climat de conflit qui a perduré pendant plusieurs années. En particulier, le noyau fondateur était proactif et proposait de nombreux projets, tandis que le reste du groupe était plus réticent. À cette époque, l'espace galerie a servi de base pour développer une programmation. Au début des années 1990, une révision des lettres patentes a été effectuée, entraînant un changement de nom du centre et l'abandon des activités de diffusion en galerie. Ce tournant a marqué une remise en question fondamentale, visant à redéfinir la mission du centre et à explorer des contextes extérieurs aux espaces de diffusion traditionnels, comme les galeries commerciales, les musées, les centres d'art contemporain ou les salles d'exposition institutionnelles, qui suivent généralement des formats de programmation plus rigides et institutionnalisés.

Au moment des entretiens, le centre d'artistes Les Three Sisters était dirigé par des femmes, et celles-ci mentionnaient que cela faisait plusieurs années, sans toutefois préciser le nombre exact d'années. Le centre œuvre dans le domaine de l'art actuel et soutient tant la diffusion que la production d'œuvres. Les activités se concentrent autour de l'art infiltrant, une approche artistique qui s'immerge dans le réel, en investissant le corps social et en opérant dans des espaces non traditionnels. Cette pratique se distingue par sa discrétion, sa temporalité éphémère et son engagement contextuel. Elle privilégie une relation étroite avec la communauté, souvent en dehors des circuits institutionnels, où chaque cycle permet de revisiter et approfondir des pratiques et des questionnements spécifiques (Three sisters). La spécialité du centre d'artistes réside dans le développement de projets à travers un programme de résidence. Le centre soutient des pratiques artistiques ancrées dans la communauté, en favorisant une approche collaborative et inclusive. Les projets se déroulent sur plusieurs séjours, allant de huit à trente mois, en coproduction avec les artistes tout au long du développement du projet. On y retrouve également un programme de résidence d'auteurs·trices-chercheurs·es, des forums publics, ainsi que des projets collectifs axés sur la réflexion, la diffusion et la recherche. Les résidences permettent l'exploration d'espaces extérieurs aux galeries classiques, offrant ainsi un cadre plus expérimental et ouvert. Un volet documentaire écrit et vidéo accompagne les projets, tandis que le volet édition permet à des auteurs·trices de collaborer avec des artistes pour documenter les projets. Les textes produits sont ensuite imprimés et distribués. Chaque résidence est également documentée en vidéo, offrant ainsi une présentation complète des résidences par cycle d'exploration. Enfin, un espace Web archive tous les projets réalisés, permettant une consultation et une diffusion continue des travaux.

Quelque chose de particulier...

L'expérience du centre d'artistes Les Three Sisters n'est pas du tout hermétique, tant pour le public que pour les artistes, bien qu'il puisse parfois être difficile de saisir pleinement ce qui s'y passe tant qu'on n'en a pas fait l'expérience. Seuls les artistes peuvent témoigner des différentes subtilités et du travail collaboratif qui y ont lieu. Les artistes sélectionné-es sont rencontré-es lors d'une première rencontre d'exploration. On leur présente différentes façons de travailler ainsi qu'une prospection humaine et géographique, c'est-à-dire une approche tenant compte des aspects humains et des contextes géographiques. L'artiste peut alors choisir de participer ou de se retirer du projet. Ce processus permet un choix mutuel, puisque le travail de création se fait en coproduction et en étroite collaboration.

4.1.3 Les Amoureuses

La compagnie de théâtre Les Amoureuses a été fondée en 2000 par trois étudiantes en théâtre à l'université qui avaient le désir de créer et de diffuser leurs propres créations. Les fondatrices comprennent que le modèle à but non lucratif était plus approprié qu'une compagnie privée, car c'est souvent le modèle privilégié par les institutions artistiques. Autour de 2003, une fondatrice quitte le projet. En 2006, la compagnie s'est installée définitivement dans un lieu qui compte une salle de spectacle et qui répond aux besoins artistiques, tout en permettant la location à d'autres créateur-trices. L'équipe se consolide en accueillant une troisième membre. Elle sera d'abord interprète tout en participant à la création des spectacles. Puis elle assurera le poste à la direction générale de la compagnie. Chacune contribue au fonctionnement de la compagnie.

La compagnie de théâtre a pour mandat la création et la diffusion de spectacles. La diffusion se fait d'abord dans la salle, puis en tournée. Elle développe des spectacles mettant en avant le talent des femmes artistes et des artistes de la relève. Bien que les hommes ne soient pas exclus, la priorité sur scène est donnée aux femmes. Les pièces classiques réinterprétées mettent en lumière l'histoire des femmes. Les projets établissent des ponts entre des formes d'art plus ancestrales, comme le théâtre classique, le jeu masqué ou le clown, et des enjeux contemporains. La création se concentre particulièrement sur le jeu masqué et clownesque, des formes théâtrales riches en symbolisme et en interaction avec le public. La compagnie offre également des activités et des ateliers dans les écoles primaires et secondaires. Le volet jeune public nécessite une adaptation des thèmes abordés : l'introduction de questions contemporaines est essentielle pour capter l'intérêt des jeunes. L'objectif est de sensibiliser les jeunes à des problématiques sociales, afin que les spectacles résonnent avec eux et ne se limitent pas à un simple divertissement. Enfin, la compagnie

propose des formations de perfectionnement pour les professeurs de théâtre, afin de soutenir la formation continue et l'évolution des pratiques pédagogiques.

Quelque chose de particulier...

La compagnie de théâtre gère un espace de diffusion, de création et de formation sans subvention au fonctionnement ou à la mission. La longévité de la compagnie témoigne de la détermination et de la persévérance des femmes porteuses du projet, qui n'ont jamais cessé de croire en leur vision. Elles sont passionnées et consacrent sans compter du temps aux activités de la compagnie. On laisse une grande place à la création de liens très forts avec toutes les personnes qui croisent leur chemin. Elles vont faire des choix pour créer des liens d'appartenance, tout en donnant envie aux différents collaborateurs de rester longtemps.

4.1.4 Le trio

La compagnie de théâtre Le trio a été fondée en 2011 par trois femmes qui ont eu envie de créer un spectacle s'adressant aux jeunes publics, sans toutefois croire que ce serait un projet unique. La compagnie s'incorpore pendant le processus de création. Les membres partagent la direction jusqu'à l'obtention du soutien à la mission du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ). Ce soutien financier permet l'embauche d'une coordonnatrice générale à temps partiel pour quatre ans comme, premier poste salarié de la compagnie. Les fondatrices sont travailleuses autonomes jusqu'à l'obtention du soutien à la mission au Conseil des Arts du Canada. Elles sont les dernières à devenir salariées de la compagnie. La direction générale, initialement partagée entre toutes les fondatrices, est désormais assurée par une coordonnatrice générale, tandis que les deux fondatrices se partagent la direction artistique en co-direction.

La compagnie de théâtre a un mandat de recherche, de création et de production. Sa démarche est pluridisciplinaire, chevauchant les arts de la scène et les arts visuels et médiatiques. Elle développe des spectacles pour le jeune public, accompagné d'adultes qui ont choisi ces activités. On note un grand intérêt pour que la création s'adresse autant à l'adulte qu'à l'enfant et un désir de créer une expérience artistique avec une démarche qui défend des expériences esthétiques fortes. Ces démarches tentent de faire appel à la mémoire collective en offrant des temps de contemplation pour créer du lien social. Il y a une réflexion sur la place du spectateur et son interaction qui s'installe entre l'œuvre, l'artiste et les publics. Finalement,

il y a une volonté de transporter les œuvres dans les milieux de vie des publics ayant moins accès à l'art et à la création, dont la petite enfance, qui ne peut pas toujours sortir de son environnement et qui est parfois privée d'expériences culturelles essentielles.

Quelque chose de particulier...

La compagnie de théâtre est un croisement de disciplines avec une approche artistique orientée vers l'émotion esthétique partagée et les expériences sensorielles vives. Dans la compagnie, l'aspect militant pour la reconnaissance des tout petits comme citoyens à part entière est très présent. La direction artistique est partagée en duo, mais les membres se définissent comme une entité à part entière. Avec le temps, elles cultivent une intelligence en binôme et sont dans une complétude particulière. Le duo est souvent d'accord sur la vision, l'esthétique, les désirs qui font sens et la direction à prendre. Il est difficile, voire impossible de les séparer pour n'avoir qu'une personne à la direction artistique.

4.2 Identification des paradoxes

Cette section présente les quatre types de paradoxes et les tensions associées répertoriées dans le cadre des entretiens. Le tableau 4.1 décrit les paradoxes organisationnels selon les informations recueillies lors des entretiens et leur traduction dans les organisations culturelles.

Tableau 4.1 Types de paradoxes organisationnels

Types de paradoxes	Tensions
Le paradoxe de performance	Tensions des résultats : Pourquoi ? <ul style="list-style-type: none"> • Art et économique
Le paradoxe de l'apprentissage	Tensions du temps : Quand ? <ul style="list-style-type: none"> • Stabilité et changement
Le paradoxe identitaire	Tensions de l'identité : Qui ? <ul style="list-style-type: none"> • Individuel et collectif
Le paradoxe de l'organisation	Tensions des processus : Comment ? <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques créatives et pratique de gestion

4.2.1 Le paradoxe de performance

Les quatre organisations culturelles reçoivent du financement public et sont juridiquement des organismes à but non lucratif (OBNL). Deux centres d'artistes (Les Three sisters et Les Troisco.) et l'une des compagnies de théâtre (Le Trio) bénéficie d'un financement récurrent au fonctionnement ou à la mission, ce qui leur permet de soutenir leurs activités sur le long terme. En revanche, la compagnie de théâtre Les Amoureuses reçoit principalement ses revenus grâce à la gestion de sa salle de spectacle, qui constitue sa principale source de financement. Le financement par projet vient compléter cette ressource, en comblant les manques pour chaque production.

C'était pour les subventions. [...] dans les cours, nous avons appris que, non, la compagnie-théâtre, ça doit être dans un OBNL pour les subventions, donc on a fait ça. Pour les centres d'artistes, c'est le modèle juridique à adopter pour obtenir les subventions et être considéré comme tel (Les Amoureuses).

Mais c'est vraiment des organisations, puis maintenant des institutions qui étaient créées par des artistes pour des artistes. Donc, les centres d'artistes sont OBNL. On n'a pas le mandat pour vendre des œuvres. Pour avoir des subventions, pour être considéré comme un centre d'artistes dans les yeux des subventionneurs, il faut avoir un CA qui est au moins 50 % d'artistes (Les Troisco.).

Les organisations culturelles sont tributaires de l'évaluation des demandes de subvention soumises. Elles ne peuvent jamais savoir avec certitude si leur demande sera renouvelée et si elle le sera à la hauteur de leurs besoins de financement : « Le soutien à la mission du CALQ, on a la réponse au mois de juillet, on n'est pas reconduites à la hauteur de ce qu'on a demandé, mettons. Ils nous laissent au montant qu'on a en ce moment, qui est impossible. Qu'est-ce qu'on fait ? » (Le trio).

Devant cette incertitude, la recherche et les demandes de subvention demandent beaucoup d'investissement en temps : « Il faut que tu en trouves un autre, on réussit. Recherche de sous, constamment, constamment, constamment. Les défis aussi d'être soutenus au fonctionnement. C'est formidable, mais ce n'est pas la panacée » (Le trio).

Une grande partie de la tâche administrative liée au financement est la reddition de comptes des subventions reçues : « mais là, je donnais juste le côté administratif. Il y a toute la reddition de comptes aussi aux différents [bailleurs de fonds]. Les statistiques, c'est énorme » (Les three sisters).

Finalement, on adapte les projets au financement reçu et il arrive parfois que les organisations culturelles abandonnent des projets.

Ça arrive régulièrement qu'on doive faire des deuils. Cette année, mais le financement, puis les partenariats n'étaient pas nécessairement au rendez-vous pour qu'on fasse une édition une édition de l'événement en 2024. On a décidé de reporter. C'est tout le temps un peu en réaction (Le trio).

L'objectif quantitatif de la reddition de comptes, axé sur la performance économique, entre en tension avec l'objectif qualitatif artistique, créant un paradoxe entre les exigences administratives et les impératifs créatifs. Cette tension artistique et économique se manifeste dans la manière dont les projets créatifs doivent s'adapter aux contraintes administratives et aux attentes financières tout en préservant leur essence artistique. Ainsi, la place accordée au projet créatif se trouve en constante négociation avec les exigences liées à la gestion et au financement, illustrant le délicat équilibre entre ces deux logiques opposées.

4.2.2 Le paradoxe de l'apprentissage

Les dynamiques de changement au sein des organisations culturelles sont souvent marquées par deux types de moments : les périodes de crise importantes et les événements, comme la pandémie de Covid-19. La pandémie a constitué un bouleversement majeur pour de nombreuses organisations culturelles, un temps de remise en question qui a permis de prendre du recul et de réaliser l'ampleur des ajustements nécessaires. Comme le souligne Les Amoureuses : « On a eu une programmation pendant huit ans après, jusqu'à la pandémie, qui a tiré la plug sur la programmation, qui nous a permis de constater qu'on passait vraiment beaucoup de temps à gérer les autres et à ne pas se gérer nous-mêmes. » Ce moment de crise, bien que difficile, est devenu un moment d'apprentissage, où il a été possible de repenser le fonctionnement interne et d'ajuster les priorités.

Toutes les organisations culturelles traversent à un moment donné des périodes de crise, qu'elles soient financières, organisationnelles ou liées à la santé. Ces crises deviennent alors des points de référence, des temps d'arrêt volontaires ou involontaires permettant de se repositionner dans la durée, de réévaluer les pratiques et de mettre en avant les apprentissages. Par exemple, le trio

de directrices a vécu un congé de maladie lié à une surcharge de travail, ce qui a mis en évidence la nécessité de réévaluer l'équilibre entre l'engagement professionnel et la gestion de l'énergie personnelle.

Il faudrait que, si on décide de changer cette approche-là, de répondre à une opportunité qui apporte beaucoup de retombées positives, ça serait au sacrifice d'autres choses pour qu'on puisse se préserver une période de congé où on fait attention à notre niveau d'énergie (Le trio).

Les Amoureuses ont aussi traversé des moments financiers difficiles où elles ont dû faire un choix crucial. Elles se sont retrouvées face à une situation qui risquait de compromettre leur mission artistique, un paradoxe entre la performance économique et la mission artistique. Malgré ce dilemme, elles ont choisi de maintenir leur mission artistique, assumant les risques associés, ce qui a finalement porté ses fruits. Ce choix pourrait effectivement être vu comme une forme de tension entre la nécessité de performer économiquement et la fidélité à leur mission artistique, mais il est également le résultat d'un apprentissage dans la gestion de ces paradoxes. En fin de compte, ces moments de crise ne sont pas seulement des périodes de danger ou de difficulté, mais aussi des occasions de réévaluation et de réajustement qui permettent à l'organisation de se redéfinir et de renforcer ses capacités pour l'avenir.

Soit qu'on accepte cette cohabitation-là et vous avez un loyer garanti et tout ça, mais voici l'impact que ça fait sur nous ou on se relève les manches, on fait des rénos dans la salle. [...] On est prêts à prendre le risque, puis à ne pas partager l'espace. [...] Et comme de fait, ça a porté fruit. On a eu une programmation pendant huit ans après. Cet événement devient un point de référence référant pour se rappeler qu'elles peuvent traverser toutes les épreuves (Les Amoureuses).

4.2.3 Le paradoxe identitaire

Les organisations culturelles créées par des femmes ont souvent été animées par une volonté de créer des espaces où les voix féminines sont mises en avant et où les femmes artistes peuvent s'exprimer librement. Par exemple, Les Troisco a été fondé par un groupe de cinq femmes qui ont lancé un appel informel pour rassembler des artistes femmes autour de leurs expériences : « Looking for women artists to talk about how horrible everything is » (Les Troisco). Bien que cette approche soit explicite dans certaines organisations, le centre d'artistes Les Three Sisters n'a pas été fondé dans cette optique, bien qu'il soit aujourd'hui dirigé par une équipe de gestion exclusivement féminine.

L'approche féministe varie d'une organisation à l'autre, mais elle reste un élément central dans le fonctionnement et la mission de ces structures. Par exemple, Les Troisco. s'identifie clairement comme un centre d'artistes féministe avec un mandat « intersectionnel féministe », revendiquant une vision inclusive et engagée. Cette identité féministe se manifeste non seulement dans la structure de l'organisation, mais aussi dans la programmation et les projets soutenus. En effet, la compagnie Les Amoureuses affirme : « On est une compagnie de création qui met de l'avant le talent des femmes artistes et des artistes de la relève. » Cela témoigne de leur volonté de promouvoir des œuvres créées par des femmes, mais aussi de valoriser l'innovation et l'expertise féminine dans le domaine artistique.

Les projets artistiques réalisés par ces organisations sont conçus avec une perspective féministe, qui inclut un désir profond de prendre soin, un concept également central dans l'approche féministe du *care*.

C'est féministe. Il y a un *care* là-dedans qui est peut-être particulièrement féminin. Ça, on le revendique beaucoup, ce rituel-là. Il y a le spectacle, puis après, comment les choses se déposent, s'adresser à la sensorialité, à l'émotivité, avant de s'adresser au rationnel (Le trio).

Cette pratique du *care*, qui met l'accent sur la bienveillance, l'empathie et l'écoute, reflète un aspect profondément féministe, visant à créer un environnement artistique plus humain et respectueux, tant pour les artistes que pour le public.

L'identité de ces organisations se définit donc par une reconnaissance explicite ou implicite de leur statut féministe, mais aussi par l'intégration de pratiques de *care*, que ce soit dans leur mode de gestion, dans la sélection des projets ou dans la manière de travailler avec les artistes. Même si ce positionnement n'est pas toujours formulé de manière frontale, il traverse plusieurs aspects du fonctionnement de ces structures. Par exemple, les structures horizontales de gouvernance, la valorisation des voix féminines et la mise en œuvre de projets artistiques inclusifs sont autant de signes tangibles de cette identité féministe et de l'engagement à prendre soin de ceux qui participent à la création et à la diffusion de l'art.

En somme, l'approche féministe et le *care* s'expriment de manière plurielle, non seulement à travers les œuvres produites, mais aussi dans les relations de travail au sein des organisations, qui privilégient une approche humaine et respectueuse, loin des logiques purement économiques ou hiérarchiques. Ces éléments, bien que parfois implicites ou non formulés explicitement dès le départ, deviennent des caractéristiques fondamentales des organisations culturelles étudiées, façonnant leur identité et leur impact.

4.2.4 Le paradoxe de l'organisation

Ce paradoxe met en lumière les tensions entre les pratiques créatives et de gestion au sein des organisations culturelles étudiées. Il révèle comment, malgré l'importance des impératifs organisationnels et financiers, la direction artistique occupe une place centrale dans l'orientation des projets. Dans ces structures, la direction artistique a souvent préséance, et les pratiques de gestion sont conçues pour soutenir et servir au mieux les projets artistiques. Toutefois, cette hiérarchie entre créativité et gestion peut engendrer des conflits, notamment en ce qui concerne la répartition des ressources, les contraintes temporelles ou les exigences administratives, qui peuvent parfois entrer en tension avec les pratiques artistiques.

Les Three Sisters illustrent ce phénomène en parlant des protocoles de travail en place. Ils se réfèrent aux pratiques de gestion mises en œuvre pour soutenir les processus créatifs, mais en soulignant également qu'elles ne doivent pas brider les pratiques créatives. Les three sisters parlent des protocoles de travail en place en se référant aux pratiques de gestion :

On parle beaucoup des processus de travail ou des protocoles de travail, mais ce n'est pas des protocoles qui sont figés, c'est plutôt les protocoles qui sont conçus pour que la pratique artistique soit servie au mieux possible. C'est plutôt un qui est conçu au service de l'autre et non l'inverse.

Ainsi, même si les pratiques de gestion ont un rôle crucial dans le bon fonctionnement de l'organisation, elles doivent rester flexibles et adaptées aux besoins spécifiques de chaque projet artistique, afin de ne pas entraver l'innovation et l'expression créative. Ce paradoxe, entre les pratiques créatives et de gestion, constitue l'une des principales dynamiques de tension observées dans ces organisations culturelles.

Le désir de déléguer certaines tâches administratives afin de se concentrer sur les projets artistiques a été essentiel pour préserver la santé mentale des fondatrices de la compagnie de théâtre : « Je te dis ça, quand on a engagé la directrice générale, on a pris un pari. Là, on n'était plus capables de tout soutenir toutes seules, on était épuisées » (Le trio). La segmentation des tâches administratives et des tâches artistiques est assez différente au sein de chaque organisation. Chez Les Troisco., une personne est assignée aux tâches administratives : « Quand je suis entré en poste, ils ont fait une autre restructuration, puis leur poste est devenu strictement admin. Dans mon poste, je suis responsable pour l'administration ». Une personne s'occupe de la majorité des tâches administratives ; sauf les demandes de subventions qui sont rédigées à deux personnes chez Les three sisters : « Les demandes de subvention, on les fait ensemble

quand même maintenant. » En ce qui concerne, Les Amoureuses et le Trio, les fondatrices sont à la direction artistique, mais désirent déléguer les tâches administratives.

J'ai vraiment un rôle de co-direction artistique. C'est sûr que c'est difficile quand tu as fondé une compagnie, puis tu as tout l'historique de comment la gestion se déroulait au fil du temps, de ne pas en garder des traces, puis de ne pas être dans la microgestion, de ne pas être dans la charge mentale (Le Trio).

La contribution de toutes est encouragée. La création d'espaces de discussion, la réflexion et le partage d'idées sont au cœur de toutes les organisations culturelles.

Cette cohabitation-là, disons des idées réflexives et de la pratique, fait en sorte que notre modèle de gestion est vraiment constamment habité par à la fois la créativité, mais aussi les idées ambiantes. La coopération entre les deux catégories arts et gestion est présente (Les three sisters).

Il y a vraiment de comme, au niveau de vision artistique, je dirais que, comme dans notre équipe, il y a vraiment beaucoup d'ouverture à des suggestions de tous les membres de l'équipe. Puis on n'est vraiment pas dans un environnement où, parce que je suis responsable pour les budgets, je ne prends pas de suggestions ou de propositions des autres membres de l'équipe (Les Troisco.).

4.3 Les facteurs déterminants | facteurs facilitateurs

Les facteurs facilitateurs sont présentés en fonction de ce qui contribue à l'accomplissement de la mission. Le portrait sera d'abord brossé de manière à mettre en lumière les facteurs clés influençant les pratiques créatives et de gestion. La présentation prendra la forme d'un entonnoir, allant des facteurs les plus

facilitants aux moins facilitants. Les principaux sujets analysés comprennent le développement du projet artistique, l'organisation des relations humaines, la gouvernance et le financement (voir figure 4.1).

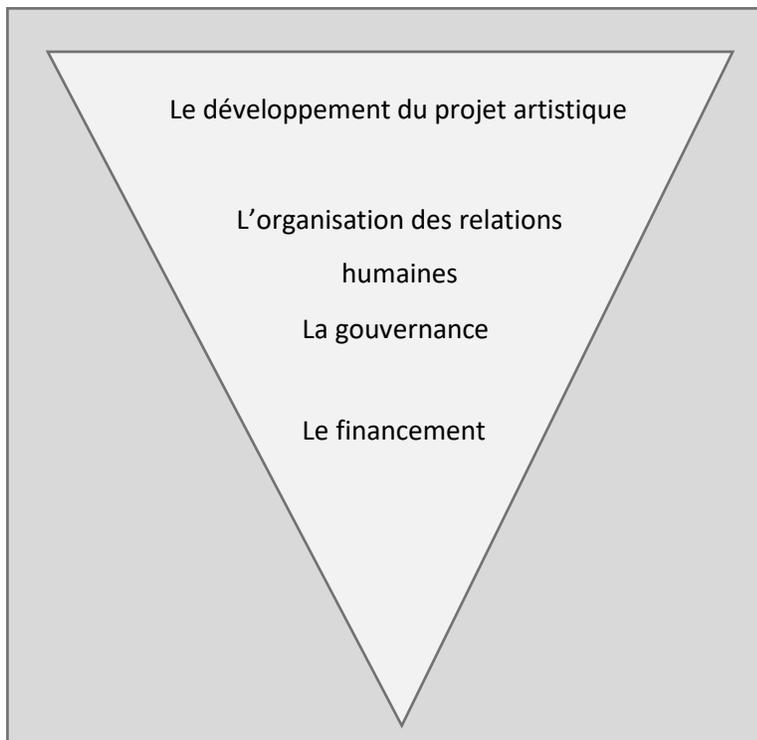


Figure 4.1 Facteurs facilitants

4.3.1 Le développement du projet artistique

Le développement du projet artistique est la raison d'être des organisations culturelles et a préséance sur tout. « Puis ça se vérifie dans plein de petites affaires un peu banales ou pas, des petites affaires bien concrètes. Mais je dirais, ça a préséance parce que la vision artistique a préséance sur tout » (Le trio).

La création participe à la quête de sens des porteurs de la mission artistique. Il existe un désir de créer des expériences culturelles qui s'ancrent dans les enjeux et les dynamiques sociales des communautés, en tenant compte de leurs réalités, de leurs préoccupations et de leurs aspirations. La création d'œuvres qui ont du sens pour la communauté contribue à la création de moments forts et de liens.

C'est sûr que la création, inventer, générer des idées, des idées qui font du sens, qui s'ancrent dans une réalité sociale à laquelle on a envie de répondre par le biais de l'art, créer des

expériences fortes pour un public, pour des enfants, pour des familles, pour des aînés. C'est ça. C'est pour ça que je fais ça (Le trio).

Les expériences esthétiques des œuvres créées mettent en lumière la beauté et participent à la création des relations à long terme. Les organisations veillent à créer du lien, des expériences signifiantes, à être dans le soin rituel. Il y a un soin particulier accordé à l'espace, on veille à soigner l'espace d'accueil et on respecte le rythme de chacun.

La création se fait aussi avec l'objectif de partager des expériences et des connaissances dans la communauté.

Donc, pendant ce festival, nos membres font des ateliers qui répondent vraiment aux besoins de la communauté artistique. Donc on a fait des ateliers de performance, comment faire des encres naturelles, *grant writing*, comment archiver ta pratique, etc. C'est vraiment génial parce que c'est des connaissances qui existent au sein de notre communauté, dans nos membres. Puis c'est vraiment comme une opportunité pour partager toutes leurs expériences et connaissances (Les Troisco.).

4.3.2 L'organisation des relations humaines

Les relations humaines sont au cœur de la réussite du projet. Les travailleuses dans les organisations culturelles rencontrées jouent un rôle essentiel à l'accomplissement de la mission. Les facteurs facilitants sont le partage de valeurs, la création de lien, le travail d'équipe.

Toutes les collaborateur-trices, bien que rencontrées individuellement, sont considérées dans leur complexité humaine. On retrouve une cohérence entre les valeurs organisationnelles et celles des personnes rencontrées, qui reflètent celles de l'ensemble des membres investis dans l'organisation. On reconnaît l'importance d'une imbrication entre les valeurs personnelles, collectives et l'action : « *And it's good to know that you have people that are invested in in the same goal, invested in the same values.* » (Les Troisco.).

L'importance de travailler ensemble crée un environnement de convivialité et contribue à la création de lien tout en transcendant la relation professionnelle pour créer une relation d'amitié : « Aujourd'hui, on a un duo qui est super fort, qui est super lié. L'amitié est revenue au cœur de notre travail. C'est beaucoup de choses » (Le trio).

L'organisation des rôles varie d'une organisation à l'autre, Le Trio et Les Troisco. présentent une organisation fluide et bien structurée, avec une séparation claire entre les pratiques de artistique et de gestion. Dans les autres organisations, cette division est moins marquée, et certains modèles plus hybrides sont adoptés, où les frontières entre les pratiques artistique et de gestion sont moins nettes.

Il y a des séparations super claires. Nous, on ne touche plus du tout à tout ce qui est à la comptabilité, à l'administration, à toutes les menues tâches administratives, au registraire des entreprises, tenue de livres, comptabilité, mise à jour des budgets, organisation du CA (Le trio).

Toutefois, une cohabitation des rôles entre artistique et de gestion est nécessaire lorsque, par exemple, un poste n'est pas pourvu. Il y a une ouverture et une écoute des idées partagées par les membres de l'équipe. « Puis souvent, this happens when we don't have enough staff, so I have to step in » (Les Troisco.).

Au sein des organisations, une forte ouverture au partage d'idées et à la discussion est observée, même pour les sujets plus sensibles. La confiance envers les membres de l'équipe est primordiale, surtout lorsqu'il est impossible d'organiser plusieurs réunions pour prendre des décisions rapidement. Il est essentiel de faire confiance à l'expertise de ses collègues.

You have to really have trust in people and the confidence in people that it's like, this is your domain of expertise. We as a team agree to have confidence in your decision. You're not making executive decisions. We're saying that we trust you to make that decision (Les Troisco.).

Les personnes au sein des équipes se complètent bien, les forces et les faiblesses s'équilibrent. Il y a une volonté de se nourrir les unes les autres et de travailler ensemble dans un climat qui favorise le travail d'équipe et la confiance : « On est comme pas mal trois générations différentes. [...] Ça, c'est fabuleux. Parce qu'on s'apporte beaucoup l'une et l'autre (Les three sisters,).

Les équipes privilégient un processus décisionnel collaboratif et horizontal, où les membres se questionnent et échangent, en particulier avant de prendre des décisions sur des enjeux sensibles. Par exemple, lorsqu'il s'agit de questions d'équité ou de diversité, des discussions s'engagent pour déterminer la meilleure approche. Si la décision concerne une expertise spécifique au sein de l'équipe, la confiance est accordée à la personne possédant cette expertise. La réflexion collective occupe une place centrale dans le processus décisionnel. Ce processus va de l'émergence des idées à la prise de décision finale, qui

est toujours collective. « On veille toujours à ce que ça repose de façon non factice sur une décision collective, une réflexion collective. Cette réflexion collective, là aussi, on veille à ce qu'elle soit le plus possible en continu » (Les Three Sisters).

4.3.3 La gouvernance

Les facteurs facilitants de la gouvernance sont la façon dont on choisit d'impliquer le conseil d'administration, le fonctionnement de la gouvernance, le processus décisionnel et l'expertise. L'implication du conseil d'administration au sein des quatre organisations culturelles est caractérisée comme ayant un rôle de conseiller.

Je te dirais que le CA est surtout conseiller. La prise de décision, c'est nous autres. C'est nous autres qui avons les deux mains dedans. C'est sûr qu'il y a des choses incontournables qu'on soumet au CA ou à l'Assemblée générale, les états financiers, toutes les choses qu'on est obligé. Mais sinon, sur les choses qui sont moins obligatoires, ça va nous arriver de demander un avis (Le trio).

On note un respect et une connaissance des bonnes pratiques sur les règles de fonctionnement de la gouvernance dans les organisations à but non lucratif. Elles connaissent la loi et la place que le conseil d'administration doit avoir dans l'organisation. Une personne s'assure que l'organisation adopte de bonnes pratiques de gouvernance : « Et aussi la gouvernance fait une grande partie, donc je suis responsable pour leur CA, assuré qu'on est conforme à toutes les lois autour de la gouvernance » (Les Troisco).

Afin de diminuer la charge de travail, certaines décisions sont prises au sein de l'équipe de direction. Ainsi, des décisions sur des enjeux spécifiques ou qui reviennent dans l'organisation ne sont pas toujours discutées avec le CA. Certaines discussions concernent la façon de prendre les décisions et si on doit impliquer le CA ou non.

Mais si on est convaincu de notre affaire, qu'il n'y a pas d'autres alternatives, qu'on pense que c'est la meilleure décision à prendre, on va l'apporter comme étant quelque chose qui va se produire prochainement. Ils ne nous obstineront pas beaucoup parce qu'au final, c'est tellement nous qui avons les mains dans la tâche tout le temps, qu'ils nous félicitent et nous encouragent et essayent de trouver les moyens pour faire en sorte que ce qu'on souhaite arrive (Les Amoureuses).

Les deux compagnies de théâtre Les Amoureuses et Le trio considèrent que des personnes membres du CA, qui ont des expertises en dehors du milieu de l'art, sont un atout.

Tout ce qui n'est pas connexe à l'art et à l'enseignement, parce qu'on a déjà toutes ces compétences réunies. En termes financiers, ce qu'on voudrait, c'est un avocat. Ça fait longtemps qu'on voudrait un avocat sur le CA. Juste pour plein de questions légales, ce serait pertinent (Les Amoureuses).

Les deux centres d'artistes ont en majorité des artistes sur le CA. Elles considèrent que l'expertise des personnes qui gravitent dans le milieu des arts est sous-estimée.

Je dois dire bien personnellement, je pense qu'on minimise vraiment l'expertise que peuvent avoir les gens du milieu de l'art. Des fois, il y a des gens qui arrivent, oui, avec soi-disant une expertise qui est sans doute légitime et qui est vraie, mais après, quand tu l'appliques dans un centre d'artistes autogéré avec des problématiques très spécifiques, c'est vraiment autre chose (Les three sisters).

4.3.4 Le financement

L'obtention d'un financement adapté aux besoins spécifiques de l'organisation représente un facteur déterminant pour sa réussite. Les éléments facilitants identifiés pour atteindre la mission des organisations culturelles varient considérablement. Néanmoins, la diversité des sources de financement et des partenaires financiers reste un élément commun aux quatre organisations étudiées. Parmi les stratégies déployées, on retrouve le financement de la mission ou du fonctionnement, la réduction de la programmation, la diminution des heures travaillées, ainsi que la mise en avant de la notoriété. Ces mesures ont pour objectif d'équilibrer le budget et d'assurer la pérennité des activités de l'organisation, même en période de ressources restreintes.

Les organisations culturelles investissent une grande part de leur temps dans la recherche de financements. La diversification des sources de financement aide à compenser les manques budgétaires. Ces revenus additionnels soutiennent les projets, renforcent les subventions de base et permettent l'achat ou le renouvellement du matériel.

Mais idéalement, on vient toujours accompagner nos projets de création par une enveloppe spécifique (Le trio).

On a eu Patrimoine canadien aussi deux fois, qui nous a permis d'équiper la salle quand même, de renouveler du matériel technique (Les Amoureuses).

Trois organisations (Troisco., Les Three Sisters et Trio) bénéficient d'un financement destiné à la mission ou au fonctionnement. Ce type de financement, d'une durée de quatre ans, favorise une vision à long terme et permet de consacrer davantage de temps à la réflexion sur de nouveaux projets ou à la poursuite de ceux déjà en place. Il facilite également l'embauche de personnel et la pérennisation des postes. La pérennisation de certains postes aide au maintien de l'expertise : « À l'époque, elle venait tout juste de passer au soutien à la mission du Conseil des arts et des lettres du Québec. C'était une première embauche qu'elles ont faite en ayant l'assurance de pouvoir maintenir un poste pour quatre ans minimum » (Le trio).

De leur côté, Les Amoureuses ont une salle de répétition disponible à la location. Elles n'ont pas besoin d'attendre des subventions pour démarrer un projet. Les fonds générés par la location créent une sécurité et occasionnent des profits. Elles n'ont pas à louer des espaces de répétition et de diffusion. La gestion de leur salle offre plus de liberté dans le calendrier de création.

Parce que normalement, une compagnie commence par faire sa demande de sub, attend trois, quatre mois, ne l'a pas, révisé sa stratégie, puis là, peut-être, finit par l'avoir. Puis là, à ce moment-là, il faut qu'elle trouve un local pour répéter. C'est quand même beaucoup de contraintes d'échéanciers qui font qu'il n'y a jamais rien de sûr. Alors que nous, en ayant une place, ça reste notre place (Les Amoureuses).

Les autres facteurs facilitants diffèrent pour chacune des organisations culturelles. Les Troisco. ont choisi de faire des ajustements au niveau de la programmation pour augmenter les salaires des employés : « On a fait comme deux révisions à notre grille salariale, puis, chaque fois qu'on a augmenté les salaires de base, *we had to cut down slightly on programming because that's the only place that's in our budget that we can take from.* » (Les Troisco.).

On constate que le financement obtenu permet aux centres d'artistes de remplir leur mission, ce qui peut être expliqué par leur historique ou leur notoriété. Troisco. n'a pas mentionné de difficultés concernant le financement. De son côté, Les Three Sisters estiment que leur financement est suffisant pour accomplir leur mission : « On dispose de tout ce qu'il nous faut pour réaliser notre mission. Nous avons les compétences, l'historique, et un financement qui, d'une certaine manière, est honorable, surtout en comparaison avec d'autres centres d'artistes qui n'en ont pas ou qui rencontrent des difficultés similaires. »

4.4 Les facteurs déterminants | Obstacles

Les obstacles au développement du projet artistique sont les éléments qui compliquent l'accomplissement de la mission. Ces obstacles seront présentés en fonction de leur degré de contrainte, du plus contraignant au moins contraignant. Le portrait visera à identifier les obstacles clés qui influencent les pratiques créatives et de gestion, notamment en termes de développement artistique, l'organisation des relations humaines, de gouvernance et de financement. La présentation prendra la forme d'un entonnoir inversé, en mettant en évidence les facteurs les plus contraignants (voir figure 4.3).

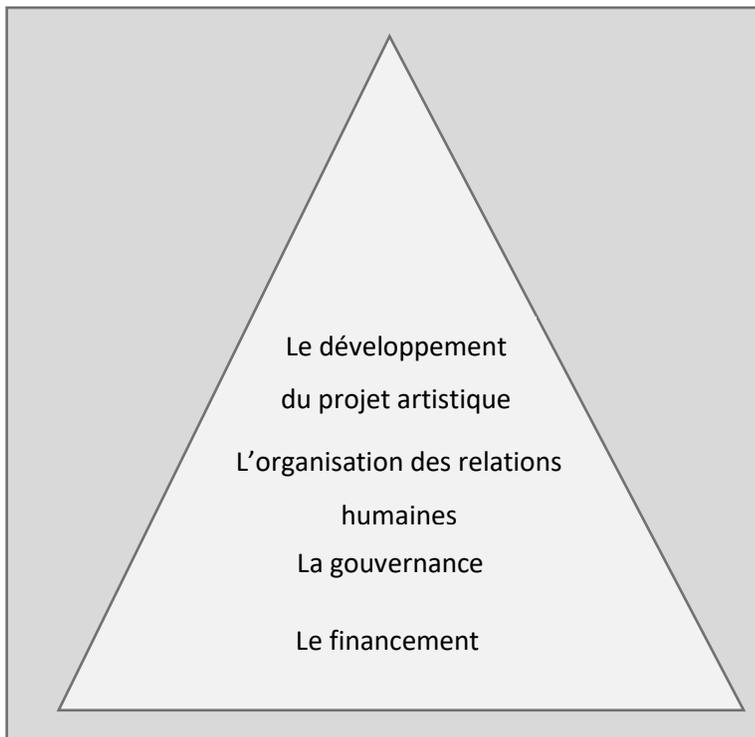


Figure 4.2 Obstacles

4.4.1 Le développement du projet artistique

Le développement du projet artistique est influencé par divers obstacles, notamment ceux liés aux ressources humaines. L'équipe de gestion ou artistique, responsable du projet, joue un rôle crucial dans son élaboration. Le départ d'un membre de l'équipe peut entraîner un ralentissement des activités artistiques, et les équipes, souvent de petite taille, sont particulièrement vulnérables à ces départs, qu'ils soient temporaires (comme en cas de maladie) ou permanents.

Lorsqu'un membre est en congé de maladie, les autres membres de l'équipe doivent souvent répartir les tâches ou réduire les activités.

C'est sûr que cette période-là, quand il y a eu le départ en congé de maladie de la directrice artistique. Ils ont réduit les activités de création au minimum pour juste se concentrer sur les spectacles qui étaient en tournée, qui étaient encore possibles de faire circuler (Le trio).

Les départs permanents, quant à eux, nécessitent un processus de recrutement qui peut prendre beaucoup de temps et d'énergie, souvent au détriment des projets artistiques en cours.

L'année dernière, deux de nos membres de la co-direction sont partis. *As you can imagine, that just took all the air, that took all the energy.* Donc, notre CA s'était vraiment focus sur RH, processus d'embauche, engager de nouveaux membres de l'équipe (Les Troisco.).

Une certaine stabilité au sein des équipes humaines est essentielle pour pouvoir se concentrer sur la vision à long terme du projet artistique. Cela permet de mieux canaliser les énergies sur les projets artistiques en cours.

Donc, maintenant qu'on a de nouveaux membres, de l'équipe. On a dit, OK, enfin, on peut faire ce processus de planification stratégique parce qu'on disait, OK, on a fait rendu qu'on est plus stable. On ne va pas investir dans ce processus de planification stratégique. Puis déterminer nos buts, déterminer les étapes qu'on doit prendre juste pour comme, *like, to put it on ice because we have to put out another fire.* Depuis que je suis avec le centre d'artistes c'était vraiment plutôt juste dans cette période de post-crise. *Putting out fires. We're finally in a place where we can start to build...* (Les Troisco.).

En parallèle, la relation avec les partenaires financiers et les instances de financement constitue également un défi. Il est souvent difficile de faire comprendre la valeur des projets artistiques, notamment quand ceux-ci échappent aux critères classiques de financement. Cela conduit à une tension entre maintenir une vision artistique indépendante et répondre aux exigences des subventionneurs.

C'est-à-dire que le type de pratiques qu'on fait sont quand même marginales. Quand on parle de jury de pairs qui vont évaluer nos dossiers, d'arriver à bien contextualiser la valeur que peut avoir de travailler dans le temps. Je trouve que c'est vraiment un acte de résistance qui est pratiqué depuis longtemps de tenir à ce type de pratique-là, puis de trouver une façon à ce qu'elle rentre dans les grilles des subventionnaires, alors que si on remplissait les grilles sans casser trop le pompon, on pourrait avoir l'air de faire trois activités par année, alors que ce n'est pas le cas (Les three sisters).

Cette justification constante des projets artistiques pousse les organisations à réfléchir sur les compromis qu'elles doivent faire pour maintenir leur autonomie artistique tout en répondant aux attentes extérieures. Cela interroge également la légitimité de leur propre pratique.

Ça revient au compromis. On se plie à quoi, artistiquement, pour espérer répondre aux attentes de monde qui n'ont aucune idée de ce qu'on fait vraiment ou de comment on le fait ? Comme mon féminisme, comment il s'applique concrètement ? Mais est-ce qu'aux yeux ou en théorie, je fais assez de *moves* qui paraissent dans le milieu pour avoir un impact ou si ma propre pratique, que je sais concrète, intègre et tout, suffit ? (Les Amoureuses).

Enfin, la coexistence des pratiques artistiques et de gestion constitue un autre obstacle majeur. Cette cohabitation des pratiques est particulièrement difficile pour celles qui ont fondé l'organisation. Le rôle de fondatrice et co-directrice artistique reste difficile à dissocier des responsabilités administratives, ce qui complique la gestion globale de l'organisation.

Le rôle de fondatrice, co-directrice artistique, il est difficile de se détacher du rôle d'administration. Il est difficile de se concentrer sur son rôle et laisser de côté tout le financement de l'organisme, son développement, son rayonnement, la vie des shows, la diffusion, la création de nouveaux projets qui font sens, etc. Il est difficile de s'en détacher puisqu'on n'a pas envie de perdre ce qu'on a créé et ce en quoi on croit, ce qu'on aime faire et ce qu'on trouve important (Le trio).

4.4.2 L'organisation des relations humaines

Les difficultés rencontrées par les organisations culturelles au niveau de l'organisation des relations humaines sont principalement liées aux particularités des postes de gestion, de la formation, des salaires offerts, de la rétention des employés et de la précarité des postes disponibles.

L'embauche de personnes pour pourvoir des postes orientés en gestion peut être difficile. Typiquement, les organisations culturelles vont embaucher des artistes professionnels qui ne seront pas formés en gestion des organisations culturelles dans les universités. Les artistes sont peu nombreux à revendiquer, aimer les chiffres ou vouloir s'occuper de la gestion des budgets.

Generally, in the arts, I know it's a stereotype, but it's true. People don't want to deal with money. They don't want to deal with budgets. They're going to be the first people to tell you I'm not good with numbers. I was like that also. Admin position is really hard because it's extremely detail oriented (Les Troisco.).

On considère qu'il est plus simple pour un artiste de comprendre la complexité du secteur culturel et qu'il peut par la suite se former en gestion.

Mais je pense qu'un gestionnaire aurait plus de difficulté à acquérir les outils complémentaires pour faire son travail dans un milieu culturel plutôt que d'un esprit créatif qui va se former avec une boîte à outils en gestion plus tard (Le trio).

Plusieurs d'entre elles vont devoir apprendre en travaillant, les fondatrices (Le trio et Les Amoureuses) ont appris à gérer leur organisation au fil du temps.

Ça a évolué beaucoup parce qu'au départ, on était trois artistes qui montent un peu une structure de même, avec, je pense, quand même une vision forte puis ancrée, mais en mode apprendre sur le tas comme tout le monde. On s'est vraiment structuré beaucoup au fil du temps (Le trio).

Elles chercheront des ressources externes pour combler certains besoins de formation en engageant un·e expert·e.

Puis, j'ai aussi réussi à travailler avec une consultante qui est consultante indépendante, mais qui a travaillé au sein de l'organisation depuis longtemps, qui m'a aussi aidée un peu avec juste pas nécessairement le « *day to day* » comme mes tâches spécifiques, mais plutôt des informations plus grandes autour de comment faire des budgets de fonctionnement, comment gérer les demandes de subventions, parce que quand j'ai rentré en poste, j'ai... j'ai un bac en histoire de l'art, puis je viens de finir, je venais de finir un MFA en Curatorial Studies (Les Troisco.).

Une autre difficulté rencontrée par les organisations en lien avec l'embauche reste les conditions des postes offerts. Les postes sont souvent à temps partiel et les salaires ne sont pas suffisants.

Le manque de temps et le manque de ressources humaines pour déléguer. C'est sûr que c'est un cercle vicieux, le manque d'argent ou d'assurance financière, ou pas la flexibilité, mais je n'ai pas un poste à temps plein nécessairement à offrir à quelqu'un. Donc là, trouver quelqu'un qui, comme moi, a un horaire flexible, qui gère, qui puzzle sa vie professionnelle en faisant plusieurs choses différentes et en étant très efficace, je ne trouve pas souvent (Les Amoureuses).

Ces conditions obligent les personnes embauchées à cumuler des emplois.

Donc si nous voulons être viables ou pouvoir pratiquer notre art, nous n'avons pas le choix de travailler ailleurs. Je pense que c'est de là que nous devenons occupées. J'ai mon emploi au cégep, j'enseigne le théâtre au cégep. C'est prenant. J'ai un programme avec des étudiants

qui sont extrêmement impliqués, et j'aime ça, ça me passionne. Alors c'est sûr qu'en plus de la compagnie, parfois c'est plus difficile parce que quand j'y vais, j'y vais bénévolement (Les Amoureuses).

Elles se retrouvent donc en surcharge de travail professionnel et personnel. Ces conditions ne favorisent pas la rétention des employés.

Donc on est vraiment des équipes très jeunes, donc ça veut dire aussi que... C'est aussi pourquoi la plupart des personnes ne restent pas trop longtemps, *then we move on because it's really not sustainable to stay here with that salary*. [...] Donc avoir une charge du travail qui est beaucoup plus que le nombre d'heures ou de salaires qu'on reçoit. Je pense que ça, c'est juste la réalité de presque tous les centres d'artistes (Les Troisco.).

Toutes mentionnent être en surcharge de travail. Elles doivent vivre avec le manque de ressources financières, cette précarité engendre souvent un manque de ressources humaines pour aller au bout de certains projets.

C'est quand même confrontant, tiraillant, déchirant de devoir être comme sur deux vitesses en mode développer des projets, entrevoir des solutions pour aller de l'avant tout en assurant toujours ses arrières en se faisant des plans de catastrophe. Il y a cette espèce d'élastique qui est toujours en tension. Ça, c'est très épuisant. Puis, évidemment, on est peu de ressources pour se partager la tâche immense de devoir faire face à ces défis-là (Le trio).

4.4.3 La gouvernance

Le recrutement des membres au CA devient difficile avec le temps. L'hypothèse avancée est que les gens ont moins le temps ou le désir de s'impliquer auprès d'un CA.

Ça a évolué dans le temps, ça, parce que je pense que, sur une échelle de trois décennies. Les gens avaient plus de temps pour s'impliquer dans les conseils d'administration. Alors, maintenant, il faut s'adapter au rythme de la vie. Il faut trouver des solutions qui vont faciliter l'implication des membres de conseils d'administration, des membres de comités (Les three sisters).

L'occupation de deux rôles importants dans l'organisation peut causer un conflit d'intérêts et nuire aux activités.

La seule chose que je pourrais dire, c'est que, lorsque j'étais président, je pense que cela nous a bloqués. Parce que de trop de chapeaux. Mais en même temps, quand je fais le tour des compagnies de théâtre, les sites, les fondateurs sont sur leur CA. Moi, je suis sur le CA, mais

je ne suis plus la présidente. Je dirais, dans mon souvenir, que c'est l'un des plus gros enjeux que nous ayons eus par rapport à ça (Les Amoureuses).

La charge qui entoure la reddition de comptes auprès des conseils des arts occasionne des enjeux de gouvernance afin de diversifier les expertises pour répondre aux exigences.

Il y a quand même peut-être un aspect, quand j'entends dire ça, c'est que les exigences des conseils des arts sont telles qu'à un moment donné, ça peut devenir un problème au niveau de la gouvernance, c'est-à-dire au niveau d'avoir l'expertise pour répondre à tout ce qu'ils demandent (Les three sisters).

Les structures décisionnelles des quatre organisations culturelles sont horizontales. En théorie, chaque membre dispose du même pouvoir et les décisions sont prises collectivement. Cependant, cette structure est complexe et aucune procédure formelle n'est définie pour son fonctionnement. En pratique, au sein des deux compagnies de théâtre (Les Amoureuses et Le Trio), où figurent les fondatrices, ces dernières ont le dernier mot sur les décisions finales.

En majorité, je pense que c'est nous qui statuons sur tout. On a toujours le droit de dire non, parce que c'est nous qui y mettons le plus d'heures bénévoles. Je ne sais pas. Parce qu'à la base, c'est ma compagnie, et je pense qu'il n'y a personne qui s'oppose à ça (Les Amoureuses).

4.4.4 Le financement

Le principal obstacle demeure le financement, qui représente une part importante de la charge de travail administrative. Les organisations bénéficiant d'un financement pour leur fonctionnement ou leur mission doivent soumettre des demandes de subvention tous les quatre ans. Par ailleurs, elles continuent à travailler sur des demandes de financement pour des projets spécifiques ou pour le renouvellement de matériel.

Je trouve que ma charge de travail ou que mes responsabilités, c'est plutôt comme dans des périodes, *like months*. Par exemple, le 1^{er} janvier, c'était la date de limite pour notre demande au CALQ pour notre subvention de fonctionnement. Donc, c'est notre subvention pour les prochains quatre ans. Donc, c'est vraiment un très, très, et importantes demandes de subvention. Puis on a une autre pour le CAM le 20 mars (Les Troisco.).

Le financement reçu n'est pas toujours suffisant pour répondre adéquatement aux besoins financiers des organisations culturelles. Les deux compagnies de théâtre (Les Amoureuses et Le trio) sont davantage préoccupées par ce manque de financement. « Les défis aussi d'être soutenus au fonctionnement, c'est

formidable, mais ce n'est pas la panacée. On n'est pas sur nos besoins à hauteur de nos besoins, pas pantoute » (Le trio).

Lorsque les subventions ne sont pas renouvelées ou à la hauteur des besoins des organisations culturelles, elles doivent faire des choix parfois déchirants pour maintenir les activités artistiques.

Nos programmes de subventions n'ont pas été renouvelés ou en tout cas indexés dûment, c'est comme : OK, là, c'est un peu un moment où est-ce que si on n'a pas les augmentations souhaitées pour continuer d'accompagner comme on accompagne, si on n'a pas les augmentations, il va peut-être falloir réduire, donc étaler dans le temps encore plus nos activités pour pouvoir continuer à maintenir (Les three sisters).

Les organisations peuvent également perdre l'accès à certains programmes de subvention en fonction de leur mode de financement actuel. Par exemple, une organisation bénéficiant d'un financement récurrent pour son fonctionnement ne peut plus déposer de demandes dans des programmes spécifiques, tels que la recherche ou la création, qui sont réservés aux organismes financés par des subventions de projet. Comme l'explique un membre de l'organisation : « On ne peut plus déposer, par exemple, recherche, création au CALQ. Les enveloppes de recherche et création de bases pour les organismes à projets, on n'y a plus accès en étant au fonctionnement » (Le trio).

La charge administrative qui entoure la reddition de comptes par rapport au financement reçu est toujours de plus en plus lourde à gérer pour les organisations culturelles.

L'argent public, c'est normal qu'on doive rendre des comptes, mais on nous en demande tellement tout le temps plus. La charge administrative est tout le temps plus lourde, puis il faut donc bien qu'on soit les rois de l'écoresponsabilité. Cette iniquité-là de tout ce qu'on demande comme reddition de compte, puis comme preuve de vertu aux organismes culturels qui jonglent avec des moyens vraiment petits (Le trio).

En ce moment, le climat politique et économique ne favorise pas les arts et la culture. Les organisations culturelles savent qu'elles font face à une baisse des subventions.

C'est un état des lieux au Canada au complet, dans le sens où les gouvernements nous annoncent que nous devons gérer la décroissance. Puis ça, c'est absolument révoltant, c'est indécent, c'est incroyable. Mais on est comme poussé dans nos retranchements. Mais c'est vraiment... Ce n'est pas juste un organisme ici et là, c'est massivement. Ça a explicitement été dit de cette manière-là par les agents du Conseil des Arts du Canada à la dernière rencontre

avec le repère. C'était comme vous êtes dans une situation de gestion de décroissance (Les three sisters).

Le financement des organisations culturelles présente une grande complexité, car il peine souvent à couvrir l'ensemble des coûts liés à la gestion et à la coordination des activités, au-delà des seules actions artistiques. En effet, ces organisations reçoivent des subventions destinées à leur fonctionnement ou à leur mission, mais ces financements ne prennent pas toujours en compte les coûts indirects nécessaires à la gestion des projets. Les fonds sont principalement alloués aux activités artistiques elles-mêmes, sans toujours couvrir les aspects administratifs et organisationnels qui sont essentiels à leur réalisation.

Je pense que c'est vraiment le fait que, pour nous, à cause des conditions de nos subventions dont on a besoin pour exister, le focus est toujours la programmation. Parce qu'on reçoit des subventions pour notre mandat de diffusion, puis toute l'*emphase*, puis toute l'attention, c'est vraiment sur la programmation. Il n'y a vraiment pas la même attention envers la gestion. C'est vraiment... diffusion, c'est qu'est-ce qui se passe dans la galerie, mais pas nécessairement la même, attention, qu'est-ce qui se passe dans les bureaux (Les Troisco.).

Il peut parfois être difficile de faire valoir ses projets auprès des bailleurs de fonds : « Essaye de défendre ça auprès d'un bailleur de fonds que tu touches huit personnes en deux semaines. » (Le trio).

4.5 Stratégie pour répondre aux paradoxes

La stratégie de réponse aux paradoxes proposée par Smith et Lewis (2022) repose sur un ensemble d'outils intégré dans ce que les auteurs appellent le « système des paradoxes ». Ce système comprend quatre outils principaux : 1) les cadres mentaux « Assumptions », 2) le confort « Comfort », 3) les limites « Boundaries » et 4) les dynamiques « Dynamics ». Il offre une manière de repenser nos approches (les cadres mentaux) et de réagir émotionnellement (confort) face à des situations complexes. La mise en place de structures claires (limites) permet de répondre aux tensions tout en restant ouverte à l'apprentissage et à l'adaptation face aux changements (dynamiques). Ces outils favorisent également l'intégration de l'état d'esprit « Both/and » (Smith et Lewis, 2022), qui consiste à considérer simultanément des éléments apparemment opposés. Chaque stratégie sera explorée afin de mieux comprendre comment les organisations culturelles naviguent au sein des paradoxes.

4.5.1 Les cadres mentaux

L'intégration de l'état d'esprit « Both/and » entre l'art et la gestion se manifeste de manière tangible dans les pratiques des organisations culturelles. Cette posture ne consiste pas à juxtaposer deux domaines, mais à reconnaître leur interdépendance. C'est notamment le cas chez Les Three Sisters :

On met en place tout un contexte, une programmation d'interventions artistiques qui sont conçues pour être en résonance avec les sujets qui sont discutés. Tout ça vient vraiment stimuler beaucoup la réflexion collective, puis vient vraiment infléchir obligatoirement tout l'aspect de gestion aussi.

Par ailleurs, la précarité du secteur culturel accentue cette nécessité d'intégrer les deux logiques. Les contraintes financières, structurelles et temporelles forcent les organisations à renforcer leurs capacités de gestion, sans pour autant renoncer à leur projet artistique : « We need to develop smarter, more effective ways of managing our organizations. It's just the facts. I think also just the fact that it's a very precarious moment is forcing people to think more about the operations » (Les Troisco.).

L'intégration d'un état d'esprit « Both/and », où création et gestion ne sont plus perçues comme opposées, mais comme interdépendantes dans la construction du projet collectif, se manifeste dans la tension constante entre le maintien de pratiques artistiques en cohérence avec la mission et la nécessité de consolider des pratiques de gestion viables.

4.5.2 Le confort

Les organisations culturelles ont développé au fil du temps des connaissances en gestion. Afin de trouver du confort dans l'inconfort, elles ont dû se perfectionner, aller chercher des ressources externes : « On était trois artistes qui montent un peu une structure de même, avec, je pense, quand même une vision forte puis ancrée, mais en mode apprendre sur le tas comme tout le monde. On s'est vraiment structuré beaucoup au fil du temps » (Le trio).

Le perfectionnement peut se faire en travaillant, mais aussi en choisissant de se former.

C'est peut-être juste comme un manque d'expérience. [...] J'ai rentré dans ce poste sans avoir des expériences en gestion. Depuis que je suis en poste, en avril, j'ai fini une maîtrise en gestion des institutions culturelles. Donc maintenant, j'ai beaucoup plus d'expertise ou connaissance, mais quand je suis rentré en poste, ce n'était vraiment pas le cas (Les Troisco.).

Les organisations culturelles se font accompagner à l'externe pour combler les manques de connaissance ou d'expertise : « Les rédactions des demandes de sub., c'était moi. C'était beaucoup moi qui faisais toute la comptabilité, accompagnée par quelqu'un d'externe qui me montrait comment, parce que ce n'est vraiment pas mon bag à la base, mais on faisait vraiment tout seuls » (Le trio).

4.5.3 Les limites

Cette stratégie de réponse aux paradoxes se manifeste par des décisions réfléchies prises par les organisations culturelles concernant à la fois les salaires et la charge de travail. Afin de préserver un équilibre durable, ces organisations choisissent de réduire leur charge de travail. Cela permet de créer un environnement plus propice au bien-être collectif, tout en offrant davantage de soutien aux artistes, au conseil d'administration et aux membres.

On va faire le point de vraiment ralentir. Puis oui, créer un environnement où on peut aussi pour le bien commun de l'équipe, mais aussi, quand l'équipe a plus de temps, on soutient plus nos artistes. On peut donner plus de nos ressources, notre attention, notre soutien à nos artistes, au CA et puis aussi à nos membres (Les Troisco.).

Par ailleurs, pour garantir une bonne santé mentale au sein de l'équipe, des périodes de congé prolongées sont instituées, permettant à chaque membre de se ressourcer pleinement : « Il y a quand même des périodes de congé qui sont sacrées, où il faut qu'on recharge nos batteries. » (Le trio).

En ce qui concerne les salaires, Les Troisco. ont pris la décision de réduire la programmation pour libérer des fonds permettant ainsi d'augmenter les salaires de base.

Ces ajustements sont décidés collectivement, dans le but de préserver la santé mentale de l'équipe tout en garantissant que les employés reçoivent un salaire à la hauteur de leur contribution et de leur valeur. Ils visent à concilier le bien-être des membres avec la reconnaissance de leur travail, en offrant des compensations adéquates qui reflètent pleinement leur engagement et leur rôle au sein de l'organisation.

4.5.4 Les dynamiques

Les dynamiques en place sont orientées afin que toutes aient envie d'adhérer et de transmettre la mission.

Puis de découvrir qu'une organisation, à travers le temps, avait installé des conditions pour développer des projets avec la communauté qui était comme... on ne peut pas dire idéales, parce que je pense que l'idéal n'existe pas, mais qui était le plus favorisant possible. Je trouvais ça remarquable. Ça demande tellement d'investissement à travers toutes ces années-là pour avoir développé ça, que moi, j'ai tout de suite adhéré à la mission. Puis eu envie de la transmettre le mieux possible. La mission, c'est quelque chose qui m'anime beaucoup (Les three sisters).

L'aspect personnel qui entoure le travail, l'importance d'un certain équilibre entre la vie personnelle et le travail : « Un peu de tout ça, selon la personne, selon plein d'affaires, mais je pense que notre balance intérieure de tout ce que qui vient de nommer, mettons, avoir du plaisir, avoir du temps, avoir tout ça, et bien gérer ces choses » (Le trio).

Finalement, l'organisation culturelle devient un espace pour la solidarité, la mobilisation et la quête de sens.

La solidarité intergénérationnelle. Quand on parlait des Three sisters, tantôt. C'est au sens propre et figuré, dans le sens où... Je faisais même référence à un moment donné aux trois sœurs dans la culture... Amérindienne. Que les trois plantes se nourrissent l'une ou l'autre (Les three sisters).

4.6 La place de l'éthique du *care* dans les organisations culturelles

Les stratégies de réponse aux paradoxes dans les organisations culturelles peuvent être analysées à travers les théories du care, qui se déploient à plusieurs niveaux interconnectés, mais qui sont avant tout inclus dans le cadre organisationnel. Au plan organisationnel, les principes du care visent à repenser et à structurer la gouvernance de manière participative, intégrant les dimensions relationnelle, artistique et communautaire dans une approche globale. Cela permet de favoriser un environnement de travail où les décisions sont partagées et où l'autonomie collective est au cœur des préoccupations.

4.6.1 Au plan relationnel

On note une reconnaissance des personnes avec qui on travaille, l'importance de créer un lien au-delà du travail. La relation de travail est dépassée pour créer une relation de sororité choisie. On essaie d'apprendre les un.e.s des autres et ne jamais se placer en position de force par rapport aux informations détenues. On cherche à ce que tout le monde soit au même niveau malgré son confort ou son expertise lorsqu'il s'agit des aspects de gestion : « *And the other thing is that most people are not comfortable talking about money and are not comfortable looking at budgets* » (Les Troisco.).

On retrouve un désir d'*empowerment* des autres membres de l'équipe, en particulier en ce qui concerne l'argent.

Quand c'est des états financiers, par exemple, quand c'est des budgets, de vraiment aller en détail. *I'm trying to also empower them with that information.* Mais je dirais qu'il y a beaucoup d'opportunités dans cette position de vraiment créer de la solidarité entre les membres de l'équipe, entre l'équipe, la communauté, mais aussi entre les autres gestionnaires dans les autres centres (Les Troisco.).

L'aspect vie personnelle occupe une grande place. L'importance d'avoir du temps et de pouvoir le gérer, que ce soit pour la conciliation travail et famille : « Je travaille quatre jours par semaine. C'est un choix que j'ai fait pour moi, puis pour ma famille, puis ma santé mentale. Mais je ne peux... Ça ne veut pas dire que c'est un choix que j'ai fait juste pour ces raisons-là » (Le trio). Les artistes ont aussi besoin de temps personnel pour développer leur pratique artistique : « Mes collègues sont toujours des artistes, donc, pour eux, travailler 28 heures par semaine, puis avoir assez de temps aussi pour avoir leur pratique, qui est aussi une source de revenus. Ça fonctionne vraiment bien » (Les Troisco.).

Ce temps prescrit pour la vie personnelle la priorité accordée aux membres de l'équipe. On veillera à respecter le rythme de chacune. On note la présence d'une bienveillance qui assure la préservation des forces vives de l'équipe et une attention particulière au niveau d'énergie de chacune. Les organisations tentent d'avoir une charge plus réaliste. La qualité va prévaloir sur la quantité. On essaie de ralentir le rythme, la manière de travailler et de ralentir les opérations afin de sortir d'un cercle de surcharge de travail et de toujours accumuler des heures supplémentaires. L'importance de ralentir et d'investir les énergies dans quelques projets au lieu d'être dans l'hyper productivité est évoquée par les organisations culturelles.

But that's something because I think that idea of just slowing down, slowing down and not this thing of being so productive, but slowing down and just focusing more on a few projects. So that's our big thing now that we're really trying to work on (Les Troisco.).

Un soin particulier est apporté aux personnes qui gravitent de près ou de loin et qui contribuent à l'organisation. On les accueille pour les différentes réunions, répétitions et période de réflexion.

Quand il y a une répétition, il y a une réunion, on invite des gens chez nous. Il y a ça en même temps, ce n'est pas une grande gang, on est un petit noyau, et ce petit noyau, on le dorlote.

Je pense que c'est notre particularité. Je pense que c'est mon côté maternel. (Les Amoureuses).

Ce soin contribue à créer des liens forts entre les personnes et un sentiment d'appartenance aux organisations culturelles.

Je pense que nous avons créé des liens très forts avec les personnes avec lesquelles nous travaillons, qui resteront longtemps ou qui seront là, même s'il y a quelque chose, on les appelle. C'est donc le lien que nous avons créé avec les gens. [...] Je suis content parce que je ne la vois plus. Je dis, il y a ce lien d'appartenance (Les Amoureuses).

4.6.2 Au cœur du projet artistique

Le projet artistique se développe en travaillant en équipe avec tous les membres, l'équipe de l'organisation culturelle et les artistes. Les organisations vont inviter leurs membres à proposer des idées de projets pour enrichir la programmation. Le processus de réflexion collective considère les idées de tous et alimente la réflexion sur le projet artistique.

Quand il vient le temps, par exemple, de renouveler un cycle d'exploration, trouver une thématique, entre guillemets, on fait un gros travail de recherche pour alimenter la réflexion collective. [...] Puis nous, après, on repart avec ça, puis on regarde qu'est-ce qui est le plus porteur, qu'est-ce qui est le plus aussi à la portée de nos moyens (Les three sisters).

Tous les membres sont invités à partager des idées de projet artistique. L'accueil et la considération des idées vont créer des occasions de partage d'expérience et de connaissances importantes.

J'ai proposé un nouveau format pour notre programmation de membres. On dit que c'est un festival de connaissances partagées, donc ça s'appelle « Ce que nous partageons ». Au lieu de faire une exposition de groupe, on invite nos membres à proposer des ateliers (Les Troisco.).

Le travail avec les artistes se fait en équipe, on essaie de trouver des façons d'établir un dialogue entre les artistes et l'organisation. Une recherche constante des meilleures pratiques à adopter pour s'adapter à chaque artiste est présente. Il y a une ouverture à approcher toutes les situations dans leur contexte unique et on cherche des façons de faire les choses autrement.

We're adapting to the artist that we're working with. And we'll sit and we'll talk with artists and be like, How do we want to work together? What works for your process? We know what works for us. How do we work together? So we're really not like, this is how we do things, how

we do it every time. We're really in constant dialog with our collaborators in finding ways of working together. (Les Troisico.).

4.6.3 Dans la communauté

La discussion ouverte et l'investissement actif de chaque membre dans la compréhension des perspectives et des besoins des autres occupent une place essentielle pour garantir l'engagement collectif et la réussite des projets.

What's important about values as opposed to identity is just because you share the same identity as someone doesn't mean you have the same values. You could have a bunch of women in a room and your definitions of feminism could be completely different. So that's really important to keep in mind. So for us, it's really important to have these discussions and to know we're invested in the same values We don't know what the endpoint is, but we're going to get there together. (Les Troisico.).

Les organisations culturelles tentent de créer des espaces pour accueillir la communauté, par exemple un espace physique pour celles qui ont un lieu de diffusion : « Je me suis dit que ce serait vraiment *nice* d'utiliser notre espace, pas seulement pour des expositions, mais pour vraiment accueillir nos membres. Puis vraiment créer un environnement vraiment chaleureux » (Les Troisico.).

L'espace artistique accueille les communautés pour créer des moments de lien social, des expériences significatives et de la culture.

Créer de la culture, en fait. Créer de la culture, ça veut dire créer des moments de communauté forts. Puis, nous, on le fait à travers des moments esthétiques, des expériences esthétiques. Parce qu'on trouve qu'à cet endroit-là, il y a quelque chose de particulier qui se passe, qui ne peut pas se passer dans d'autres types d'expériences (Le trio).

La recherche de création de liens à long terme avec la communauté se fait dans le soin rituel. Chaque détail est soigné pour s'assurer de respecter le rythme de chacun. L'espace d'accueil est aussi important que l'espace de diffusion. Un soin particulier est mis pour respecter l'espace et les limites de chacun : « Cette façon de respecter le rythme de chacun, je pense que c'est féministe, de soigner la manière dont chacun dans le groupe va avoir la chance de vivre l'expérience dans la mesure de ce qu'il est capable de prendre » (Le trio).

L'aspect militant se reflète auprès des membres et de leur famille, elles se revendiquent comme militantes. Les organisations culturelles sont impliquées dans leur milieu et défendent leur place.

Et puis, pour la reconnaissance du milieu professionnel en création jeune public. Pour moi, c'est quand même un facteur important qui m'attache à l'organisation aussi. C'est cette fibre militante qui se fait dans l'héritage assez militant aussi du théâtre jeune public au Québec (Le trio).

Finalement, il y a une grande place pour les femmes, leur parole et leur valeur. Ce n'est pas toujours conscient qu'il y a des choses qui s'invitent dans la création. Les spectacles sont orientés autour des femmes et de leur rôle plus traditionnel. Celles qui tiennent le fort et qui occupent le quotidien de petites magies, de petits souvenirs, de romantisme.

L'image des femmes véhiculée est celle des femmes fortes qui ont leur vision, leur parole. Il y a un renversement des rôles, on tourne l'histoire pour valoriser les femmes : « Peut-être qu'on pourrait dire qu'elles ont une posture féministe, je ne sais pas. Mais c'est sûr que par les œuvres qu'on a créées, la place de la femme est immense dans notre travail » (Le trio).

Évidemment, comme nous sommes une compagnie de filles et que nous voulons valoriser la femme. Nous avons tourné l'histoire autour de la jeune fille, du maître, alors qu'à l'époque, l'histoire était souvent autour du maître. Nous avons vraiment mis en avant la jeune fille qui va aller à l'école de l'entrepreneuriat (Les Amoureuses).

4.7 Conclusion

Ce chapitre a présenté les résultats de cette recherche en se concentrant sur les tensions paradoxales entre la logique artistique et économique dans les organisations culturelles. Ces tensions influencent de manière décisive les pratiques créatives et de gestion. Les organisations étudiées se trouvent confrontées à un double défi : répondre aux exigences économiques de financement, de gestion et de performance, tout en préservant l'intégrité artistique et la liberté créative des projets. Ces paradoxes se manifestent dans la gestion des subventions, la réduction de la programmation et les compromis nécessaires entre qualité artistique et contraintes budgétaires.

Les organisations étudiées ont déployé des stratégies pour gérer ces tensions, notamment par l'adoption d'une gouvernance participative, permettant l'implication des membres dans le processus décisionnel. Toutefois, ces stratégies demeurent fragiles et reposent sur un équilibre délicat entre les pratiques créatives et de gestion. L'intégration des pratiques du *care* et de l'approche féministe a renforcé la solidarité au sein des équipes, soutenant ainsi les projets artistiques tout en minimisant l'impact des contraintes économiques.

Ainsi, ce chapitre montre que les organisations culturelles parviennent à intégrer les pratiques du *care* dans leur gestion, maintenant un équilibre fragile pour naviguer les tensions paradoxales. Le *care* devient un levier stratégique pour naviguer entre ces paradoxes, soutenant à la fois les relations humaines, le projet artistique et la communauté.

CHAPITRE 5

Discussion

Ce chapitre est dédié à la discussion des résultats. Les théories et concepts exposés précédemment servent de référence pour l'analyse des résultats. Le cadre théorique repose sur la typologie des tensions et paradoxes de Smith et Lewis (2011, 2022), ainsi que sur les théories féministes du *care*, pour répondre aux objectifs de cette recherche. Dans cette perspective, cette recherche s'intéresse à la complexité de la cohabitation entre la logique artistique et économique, tel qu'elles se manifestent par l'hybridation des pratiques créatives et de gestion au sein d'organisations culturelles dirigées par des femmes. Plus précisément, cette recherche exploratoire vise à décrire et identifier les tensions paradoxales entre la logique artistique et économique dans ces organisations, à analyser le rôle et la nature des pratiques créatives et de gestion qui sont déterminantes dans l'émergence de ces tensions, et enfin, à étudier les manières dont ces organisations culturelles dirigées par des femmes répondent aux paradoxes identifiés.

Dans le cadre de la typologie des tensions et paradoxes, trois éléments principaux ont été retenus : la définition des trois composants de la théorie des paradoxes (tensions, dilemmes et paradoxes), les quatre types de paradoxes organisationnels, et enfin, le système des paradoxes, qui constitue une réponse à ces paradoxes. En ce qui concerne les théories féministes du *care*, l'historique et les définitions du *care*, ainsi que les différentes perspectives morales, sociales et politiques, ont été explorés afin de mieux comprendre comment le *care* permet de naviguer dans ces paradoxes.

La première section du chapitre identifie les paradoxes et leurs tensions associées. La deuxième section présente les stratégies adoptées pour répondre à ces paradoxes. Enfin, la troisième section examine le *care* comme une série d'actions visant à répondre aux paradoxes.

5.1 Identification des paradoxes

Selon l'approche par les paradoxes de Smith et Lewis (2011), il existe une dualité entre les exigences qui peuvent apparaître irrationnelles ou absurdes et créent des tensions. Ces tensions nourrissent des

paradoxes qui existent simultanément, qui persistent dans le temps et sont contradictoires et interreliés (Smith et Lewis, 2011).

5.1.1 Le paradoxe de performance

Le paradoxe de la performance fait appel à la présence de buts et processus concurrents et divergents qui vont conduire à une performance organisationnelle souhaitée. Les tensions associées sont de résultats, elles vont apparaître lorsque les organisations culturelles tentent de répondre à la question : Pourquoi ? La tension entre la logique artistique et économique se manifeste lorsque « la performance économique et ses objectifs quantitatifs semblent s’opposer à la performance artistique et culturelle, plus qualitative » (Dechamp et Hovarth, 2021, p. 26).

Les organisations culturelles que j’ai rencontrées reçoivent des subventions publiques assujetties à un processus d’évaluation financier et quantitatif. Ce système de financement crée un paradoxe : d’une part, les critères d’obtention des subventions peuvent forcer les organisations à adapter leurs projets artistiques, limitant ainsi leur capacité d’exploration créative. D’autre part, la dépendance à ces fonds influence les projets, les organisations étant parfois contraintes d’attendre d’obtenir les subventions nécessaires pour démarrer ou, à défaut, d’abandonner certains projets en raison du manque de financement. Ce phénomène s’accompagne souvent de petits deuils et d’apprentissages, alors que les projets sont modifiés, réduits ou reportés en fonction des financements disponibles.

Pour répondre à ce paradoxe, les organisations culturelles adoptent plusieurs stratégies. Certaines choisissent de modifier l’ampleur de leurs projets pour les adapter aux subventions reçues, tandis que d’autres se tournent vers des sources de financement alternatives lorsque les subventions publiques ne sont pas disponibles. Cette diversification des ressources devient indispensable, mais, dans un milieu où l’expérimentation est au cœur des projets, les acteurs trouvent parfois difficile de concilier la notion d’expérimentation avec celle de rentabilité. Comme le soulignent Dechamp et Hovarth (2021), « Une diversification des ressources s’impose, mais dans un lieu où l’on ose, tente, teste et invente, les acteurs ne savent pas toujours conjuguer [...] la notion d’expérimentation avec celle de rentabilité » (p. 26).

5.1.2 Le paradoxe de l’apprentissage

Le paradoxe de l’apprentissage fait référence aux tensions qui émergent lors des phases de changement au sein des organisations. Un débat se cristallise alors entre le présent et le passé, plus précisément entre

les mécanismes qui remettent en question la création de nouveaux savoirs et l'approfondissement des objectifs, des méthodes et des référentiels déjà existants (Grimand et al., 2018). Les tensions associées sont temporelles et apparaissent lorsque les organisations culturelles tentent de répondre à la question : *quand ?* La tension entre stabilité et changement se manifeste au moment où les organisations passent de leur réalité actuelle à une nouvelle réalité (Traduit de Smith et Lewis, 2022).

Les organisations culturelles ont vécu des phases de changement importantes, et la pandémie de COVID-19 en est un exemple significatif, marquant un véritable avant et après. Les restrictions sanitaires liées à la pandémie les ont obligées à fermer les salles de spectacle et les lieux de diffusion, ce qui a entraîné une chute du taux d'activité et du niveau d'emploi dans le secteur culturel. Dans les arts visuels, un grand nombre de contrats ont été reportés ou annulés (Barré et Duboc, 2021). Ce bouleversement a mis en lumière un paradoxe : la nécessité de maintenir l'activité artistique et de préserver la mission de l'organisation face à des restrictions imposées par la crise sanitaire.

Pour répondre à ce paradoxe, les organisations s'adaptent rapidement en naviguant dans une incertitude croissante. Les restrictions sanitaires ont conduit à un ralentissement de leurs activités, provoquant une remise en question des pratiques et des priorités. Elles réalisent que leur charge de travail était irréaliste et réévaluent la notion de productivité. Certaines prennent la décision de s'imposer des temps de repos comme un acte de résistance face à la surcharge de travail, refusant de sacrifier la santé de leurs membres au nom de la performance.

Ces moments de crise et d'incertitude, bien que marquants, deviennent des points de référence et d'apprentissage pour l'avenir. Les organisations culturelles apprennent à reconnaître les situations pouvant nuire à leur mission ou à leurs membres et ajustent leurs pratiques pour éviter la surcharge de travail et préserver l'énergie de toutes les parties prenantes. En prenant des risques pour préserver les forces vives au cœur de l'organisation, elles démontrent leur capacité à naviguer entre la gestion de crise et la préservation de leurs valeurs.

5.1.3 Le paradoxe identitaire

Le paradoxe identitaire découle des divergences potentielles entre les intérêts et les valeurs contradictoires des parties prenantes. Partant de l'idée d'homogénéité et de diversité (les tensions) entre l'individu et le collectif, cette dualité est envisagée sous l'angle de la réconciliation ou de la coopération. Les tensions associées sont liées à l'identité et se manifestent lorsque les organisations culturelles tentent

de répondre à la question : *qui* ? La tension entre l'individu et le collectif apparaît lorsque les trajectoires individuelles doivent s'harmoniser avec celles des autres.

Ces organisations culturelles se revendiquent comme militantes, sans être féministes radicales. Seule Les Troisco. s'identifie comme une organisation féministe. Pour les autres, l'approche féministe n'est pas toujours consciente, mais traverse plusieurs aspects.

L'approche féministe s'invite dans la création. Les spectacles sont orientés autour des femmes et de leur rôle plus traditionnel. Celles qui tiennent le fort et qui occupent le quotidien de petites magies, de petits souvenirs, de romantisme. L'image des femmes véhiculée est celle des femmes fortes qui ont une vision, une parole. Il y a un renversement des rôles, on tourne l'histoire pour valoriser les femmes. Elles désirent rendre hommage aux femmes.

L'aspect relationnel et le désir de prendre soin traversent ces organisations. Le rapport à la reconnaissance des métiers portés par les femmes est lié à une approche féministe. Elles tentent de démontrer tout le travail invisible des femmes dans la culture. L'importance de rendre visibles et de montrer toute la construction des relations, c'est de montrer la beauté des liens qui se créent non seulement *in situ*, mais *in socius* aussi. On note un rôle de documenter l'invisible dans certains contextes et de le rendre visible dans leur contexte.

L'objectif artistique est commun aux quatre organisations culturelles. L'identité individuelle et collective se définit par un partage d'idéaux communs. Elles s'identifient comme féministes et adoptent des pratiques du *care* dans leur quotidien chacune à leur façon.

5.1.4 Le paradoxe d'organisation

Enfin, le paradoxe organisationnel fait référence aux tensions liées à la structure organisationnelle. Ces tensions, qui relèvent des processus, apparaissent lorsque les organisations culturelles tentent de répondre à la question : *comment* ? La tension entre pratiques créatives et de gestion se manifeste lorsque la complexité organisationnelle augmente, générant des tensions qui viennent bouleverser l'équilibre : « entre les différentes méthodes permettant d'atteindre un même objectif : les tensions entre autonomie et contrôle, la dualité entre concurrence et collaboration, ou encore entre improvisation et routine » (Aubouin et al., 2021, p. 188).

Les pratiques de gestion sont un peu différentes d'une organisation à l'autre. Toutefois, toutes reconnaissent que les pratiques créatives et de gestion s'influencent. La créativité se révèle dans la beauté de la présentation des dossiers (par exemple, de subvention) afin de transmettre la vision artistique. Même si les deux s'influencent et dépendent l'une de l'autre, les organisations culturelles vont adapter leurs pratiques de gestion au mieux de leur pratique artistique.

Les tâches administratives ne sont pas divisées de la même façon au sein de ces organisations culturelles. Chez Les Three Sisters, une personne s'occupe des tâches administratives et une autre de l'aspect production et coordination. Elles préparent les demandes de subvention à deux et se partagent un peu tout et prennent les décisions à deux. Chez Les Troisco., une personne est responsable des tâches administratives. Par contre, la communication et la coopération entre les directions occupent une grande place. Chacune peut proposer ses idées ou aider si un secteur devient plus vulnérable. Au sein de la compagnie Les Amoureuses, on note une belle relation de confiance entre le duo à la direction qui tente d'équilibrer les choses. Les deux créent pour la compagnie, mais il existe une division des tâches assez marquée entre l'administratif et l'artistique. Les deux se consultent et se conseillent dans leurs tâches respectives, mais les forces de chacune sont mises à contribution au mieux pour le bien de la compagnie. L'épuisement des membres de l'équipe a forcé Le trio à embaucher une personne qui les a dégagées de certaines tâches administratives. La fondatrice mentionne que, même avec le désir de se concentrer davantage sur les projets artistiques, il est difficile de se détacher et de déléguer complètement la charge mentale occasionnée par les pratiques de gestion.

L'entraide, la coopération et la solidarité sont au cœur de ces organisations culturelles, mais la nécessité de concilier les aspirations de chaque individu avec les exigences organisationnelles collectives soulève des tensions importantes. Les membres de l'organisation doivent jongler entre leurs besoins individuels, leur créativité personnelle et les attentes collectives visant à accomplir la mission de l'organisation dans les meilleures conditions possibles. L'être humain demeure central, et la considération de chaque membre, de son individualité, de ses forces et de ses faiblesses est essentielle pour garantir une gestion harmonieuse. Cependant, ces dynamiques personnelles entrent souvent en tension avec les exigences de l'organisation, qui nécessite une structure collective et des processus de gestion efficaces. Ces tensions illustrent le paradoxe organisationnel, où les pratiques créatives et les exigences de gestion doivent être continuellement ajustées pour maintenir l'équilibre au sein de l'organisation. Ainsi, tout en veillant à préserver l'espace nécessaire pour l'expression individuelle, les organisations doivent également répondre

aux besoins collectifs, ce qui constitue un défi constant dans la gestion des tensions entre les pratiques créatives et gestion.

5.2 Les facteurs déterminants | facteurs facilitants et obstacles

Les facteurs facilitants de l'application des pratiques créatives et de gestion sont plus nombreux que les obstacles rencontrés. Ces organisations travaillent fort et sont prêtes à tout pour affronter les crises. Elles font preuve de résilience et s'adaptent aux différentes situations, apprennent du passé et travaillent ensemble pour accomplir la mission.

5.2.1 Le développement du projet artistique

Le projet artistique repose sur les personnes qui en sont les porteuses, dont l'engagement et la vision façonnent son développement. Bien que le financement et la gouvernance influencent ce développement, ce sont ces individus, animés par la mission, qui en déterminent l'évolution. Le projet artistique a préséance sur tout, puisque c'est la raison d'exister des organisations culturelles. La vision artistique développée est forte, précieuse, importante, partagée et collective. Elles sont mobilisées pour le partage de visions communes, de combats communs dans un objectif de développement d'une communauté et d'un vivre ensemble. La quête de sens et l'engagement se manifestent de plusieurs façons, les organisations créent des moments esthétiques et de communauté forts. Elles défendent le bien-fondé de leur projet en provoquant des expériences signifiantes.

Le sens et la valeur du projet artistique ne sont pas toujours perçus à leur juste valeur par les différentes instances (gouvernement, subventionneurs, jury, etc.). Il faut le défendre pour que la culture puisse rayonner et exister. Ces organisations culturelles doivent justifier leur projet constamment pour le faire valoir, ce qui force une remise en question pour espérer répondre aux attentes. Elles remettent en question leur valeur personnelle et professionnelle, ce qui les amènent à s'interroger sur les compromis qu'elles sont prêtes à faire pour le projet artistique.

L'attention portée aux projets artistiques n'est pas toujours la même que pour les pratiques de gestion. Les conditions de financement et des relations humaines particulières font en sorte qu'une attention plus grande est portée au projet artistique. Le financement est attribué au fonctionnement, aux projets et à la recherche et création, pas forcément à la gestion des organisations culturelles.

Cependant, la gestion des relations humaines a un impact direct sur la continuité et le développement du projet artistique. Le départ d'une personne peut déstabiliser le projet et affecter la vision à long terme. L'énergie de l'équipe sera alors concentrée sur l'embauche et la formation d'un-e nouvel-le employé-e, ce qui peut ralentir le rythme créatif. De plus, dans le cas d'un congé de maladie, les organisations culturelles se voient forcées de réduire leurs activités au minimum, ce qui peut avoir un impact immédiat sur le développement du projet artistique. La stabilité financière et des relations humaines permettent de concentrer les énergies sur le développement des projets artistiques.

Les fondatrices, qui sont profondément attachées à leur projet, éprouvent des difficultés à se détacher de la gestion quotidienne. Elles se retrouvent souvent à microgérer, absorbées par les nombreux détails opérationnels, car chaque aspect de l'organisation leur tient particulièrement à cœur. Cette implication intense génère une charge mentale constante, rendant complexe l'équilibre entre la préservation de la vision artistique et la gestion des exigences organisationnelles. Elles reconnaissent l'importance du développement des pratiques de gestion, mais la cohabitation de la vision artistique et de gestion reste délicate, surtout pour elles, qui sont au cœur de la création et du développement de l'organisation. Il leur est difficile de s'en détacher, ce qui rend leur rôle particulièrement exigeant.

5.2.2 L'organisation des relations humaines

L'organisation des relations humaines constitue l'ensemble des personnes en relation professionnelle avec les organisations culturelles. Les personnes qui gravitent autour des organisations sont l'équipe de direction, les employé.es, les artistes, le conseil d'administration, les bénévoles et le public. Cette section présente la relation et la place fondamentale qu'occupe l'humain au sein de l'organisation culturelle.

Les facteurs liés à l'organisation des relations humaines, déterminants pour les pratiques créatives et de gestion, incluent le partage des valeurs, la création de liens et le travail d'équipe. Ces éléments sont cruciaux pour accomplir la mission de l'organisation. Bien que la mission artistique soit primordiale, les organisations culturelles reconnaissent également leurs responsabilités en tant qu'employeures vis-à-vis de leur équipe.

Les organisations ont une forte dimension sociale, portée collectivement par des personnes qui travaillent ensemble à la réalisation de buts et d'objectifs communs qui vont favoriser l'accomplissement de la mission (Wils *et al.*, 1989). Cette dimension sociale permet de considérer chaque membre de manière

unique, tout en tenant compte de sa complexité humaine. Une attention particulière portée aux aspirations et aux droits de chaque individu contribue à la création d'un environnement de travail propice.

Le partage des valeurs et la considération de l'autre créent des liens qui dépassent les relations professionnelles pour bâtir des relations d'amitié. L'amitié au cœur des relations de travail forme des équipes de travail fortes et qui se complètent bien. La volonté de nourrir et d'accepter les autres avec leurs forces et leurs faiblesses participe à la création d'un environnement de travail favorisant le travail d'équipe et la confiance.

Le travail d'équipe et la confiance favorisent les espaces de discussion (même sur des enjeux sensibles) et la prise de décision. Les équipes se questionnent sur la façon de prendre les décisions sur certains enjeux précis. Lorsque certaines décisions sont liées à une expertise particulière, on confiera la décision finale à celle qui possède cette expertise. L'aspect collectif et la réflexion s'imposent dans le processus de décision.

L'un des principaux obstacles rencontrés en gestion des relations humaines réside dans la spécificité des postes proposés. Pourvoir des postes de gestion s'avère souvent complexe, car les tâches administratives (comme la gestion des budgets) ne sont pas toujours attractives pour les artistes. Toutes les femmes rencontrées possèdent une formation culturelle, mais peu ont une expertise en gestion. Elles ont souvent dû acquérir des compétences en gestion financière avec l'aide d'experts externes.

Les conditions de travail offertes par les organisations culturelles constituent également un frein à l'embauche et à la rétention des employés. Les postes sont fréquemment à temps partiel, précaires, et le salaire n'est pas toujours compétitif. Bien que les organisations s'efforcent d'offrir de bonnes conditions, les réalités de leur fonctionnement limitent leur capacité à le faire.

La fluctuation reste l'un des principaux défis dans le monde de l'art : fluctuation des démarches artistiques, des marchés, des goûts du public, des attentes des institutions et des collectionneurs, ainsi que des critères des bailleurs de fonds. Ces facteurs externes posent un véritable enjeu pour les organisations culturelles (La revue de Paris, 2021).

Ces conditions ne favorisent pas la rétention des employés, qui doivent souvent cumuler plusieurs emplois pour subsister. Les femmes interrogées expriment fréquemment une surcharge de travail professionnel, soulignant les défis permanents de leur engagement au sein de ces organisations.

5.2.3 La gouvernance

Le statut juridique des organisations culturelles les oblige à avoir un conseil d'administration et des assemblées générales. Les membres sont bénévoles et les centres d'artistes doivent attribuer à des artistes des sièges au conseil d'administration. La dynamique de l'implication est similaire pour les quatre organisations. Le conseil d'administration joue un rôle de conseiller.

Plusieurs facteurs contribuent à une saine gestion de la gouvernance. Le conseil d'administration encourage la performance et s'assure que l'organisation « se comporte d'une manière prudente et responsable » (Cornforth, 2005, p. 83). La connaissance des lois et l'assurance qu'elles sont respectées sont assurées par une personne de l'équipe de direction, afin que l'organisation adopte de bonnes pratiques de gouvernance. Les rôles des membres du conseil d'administration sont distincts et définis clairement. La collaboration et la confiance mutuelle entre les membres du conseil d'administration et l'équipe de direction sont considérées comme un facteur facilitant.

Le processus de décision est conçu pour alléger la charge de travail. Les décisions récurrentes sont prises au sein de l'équipe de direction et communiquées au conseil d'administration. Celui-ci joue un rôle davantage aviseur, en fournissant des orientations stratégiques et des conseils sur des enjeux clés, mais sans se substituer à la direction dans la prise de décision quotidienne. Le conseil travaille dans le même sens que la direction et encourage ses choix, apportant son expertise pour garantir que les décisions s'alignent avec la mission et les objectifs à long terme de l'organisation. Ce modèle permet une gestion autonome tout en assurant une gouvernance éclairée par les perspectives du conseil.

Les organisations affirment qu'elles n'ont pas connu de crise de gouvernance majeure. Cependant, le recrutement de membres pour leur conseil d'administration, au fil du temps, est devenu un obstacle. Il faut faire plusieurs approches et être astucieux pour inciter les gens à s'impliquer dans les conseils d'administration. La recherche « d'une expertise peut être souhaitable, mais n'est pas une exigence » (Conforth, 2005, p. 84). Ces organisations culturelles doivent diversifier leur expertise pour répondre aux exigences grandissantes de la reddition de comptes.

5.2.4 Le financement

Le financement représente un enjeu majeur pour les organisations de l'économie sociale (Sauvage *et al.*, 2021) et est un important facteur facilitant lorsque le financement est à la hauteur des besoins. La recherche de financement et les demandes de subventions sont une activité chronophage. Les organisations analysées rapportent que plus de la moitié des tâches administratives est consacrée à la recherche de financement : « 80 % de la job, c'est de la recherche de financements. Principalement le financement public, mais on est aussi en train de déployer certains plans pour développer le financement privé » (Le trio). Ces organisations culturelles sont quand même en bonne santé financière, en partie parce qu'elles sont en constante recherche de financement puisqu'elles croient en la valeur de leur projet artistique.

Les difficultés de financement obligent les organisations culturelles à diversifier leurs ressources financières. « L'inscription de l'action des entreprises d'économie sociale dans le cadre d'une économie plurielle les amène à mobiliser trois formes de ressources : monétaires marchandes, monétaires non marchandes et non monétaires » (Sauvage *et al.*, 2021, p. 3). Le monétaire marchand est « la vente de bien et de service sur le marché » (Sauvage *et al.*, 2021, p. 4). La compagnie de théâtre Les Amoureuses possède une salle de répétition disponible pour la location, ce qui lui permet de démarrer les projets sans attendre les subventions et même de dégager des surplus. La compagnie peut y répéter les spectacles, ce qui réduit les coûts de fonctionnement.

Les organisations culturelles font appel au financement non marchand, tel que les subventions et la philanthropie. Toutes bénéficient de financements pour leur fonctionnement, à l'exception des Amoureuses. Elles recherchent des financements disponibles pour soutenir leurs projets ou renouveler leur matériel. Parfois, elles ajustent leurs projets afin de répondre aux critères des appels à projets.

Le bénévolat représente une contribution non monétaire essentielle pour le financement des organisations culturelles, où les bénévoles jouent un rôle clé et indispensable. Ces derniers choisissent de consacrer leur temps pour soutenir la culture, motivés par des valeurs telles que le développement personnel, l'enrichissement, la reconnaissance sociale, l'accès à de nouveaux horizons, et bien d'autres encore. Les bénévoles sont des citoyen-ne-s, des travailleur-euse-s, des étudiant-e-s, des retraité-e-s ou des personnes sans emploi qui décident d'investir leur temps pour contribuer à la culture et à l'identité collective.

(Fortin et al., 2007). Les artistes donnent également beaucoup de leur temps aux organisations dans lesquelles ils s'impliquent « dans la mesure où le projet de l'organisation sert leur idéologie » (Meyer et Ohana, 2007, p. 189). Les artistes peuvent donner du temps également à leurs collègues ; l'échange et le partage de connaissance, d'expertise, d'expérience, un peu de tout pouvant aider est une pratique courante et nécessaire. Les membres du conseil d'administration sont des bénévoles, et dans toutes les organisations culturelles, les employés ou bénévoles sont souvent des membres de la communauté avec lesquels des liens ont été créés, et qui choisissent de consacrer de leur temps à l'organisation.

5.3 Stratégie pour répondre aux paradoxes

Comme nous l'avons vu, la stratégie de réponse aux paradoxes proposée par Smith et Lewis (2022) repose sur quatre leviers interdépendants (voir chapitres 2 et 4). L'intégration de l'état d'esprit *Both/and* consiste à transformer ses cadres mentaux implicites de manière à reconnaître simultanément les deux pôles en tension, plutôt que de les opposer ou d'en privilégier un au détriment de l'autre. La logique artistique et économique est ainsi perçue comme des aspects interdépendants. Les organisations culturelles cherchent à améliorer leurs pratiques de gestion pour garantir le développement de leurs projets artistiques, notamment à travers une planification stratégique « qui se positionne comme un soutien indispensable à l'activité artistique et culturelle de ces organisations » (Alcouffe et al., 2013, p. 210). Cette planification permet de renforcer la structure, d'acquérir de nouvelles compétences et de se repositionner tant sur le plan personnel qu'organisationnel. Les particularités du secteur culturel obligent les organisations à développer une expertise et une orientation différentes. L'intégration de l'état d'esprit *Both/and* permet « de trouver un équilibre [...] entre la volonté de créer et la nécessité de gérer » (Alcouffe et al., 2013, p. 210, 215).

Le confort dans l'inconfort s'installe avec l'acquisition d'une expertise en gestion. Au fil du temps, ces organisations culturelles acquièrent des expertises et connaissances. Principalement, elles apprennent en travaillant et en se faisant accompagner. L'accompagnement se fait soit par l'embauche de spécialistes externes ou avec l'aide de leur réseau professionnel. Elles ont toutes un réseau de référence pour obtenir de l'aide. La solidarité entre femmes gestionnaires des organisations culturelles est particulièrement forte. Elles peuvent également suivre des formations afin de parfaire leur expertise et ainsi trouver du confort dans l'inconfort.

Les limites sont les structures statiques établies par ces organisations culturelles. Afin de préserver leur santé mentale, elles décident de réduire les charges de travail. Le choix de privilégier la qualité au détriment de la quantité se présente comme un acte féministe. Afin d'éviter la surcharge de travail personnel et professionnel, elles adoptent le repos comme un acte de résistance. Le fait de ne pas pouvoir se reposer et être constamment dans l'action remet en question les conditions de travail et de salaires du secteur culturel.

Les dynamiques au cœur des organisations culturelles se caractérisent par une forte implication affective qui favorise l'adhésion à la mission. L'adhésion et le désir de transmission de la mission sont portés par une charge émotive de l'histoire de chacune des organisations culturelles et de la culture au Québec. La convivialité, l'affectivité et la personnalisation des relations créent un équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

5.4 La place des théories féministes du *care*

Les théories féministes du *care* se présentent comme une troisième dimension aux stratégies de réponse aux paradoxes qui traversent et englobent les pratiques créatives et de gestion des organisations culturelles. Le *care*, loin de se réduire à une qualité genrée ou à une vision essentialiste, est ici mobilisé comme un outil stratégique de réflexion et de pratique, permettant de naviguer les tensions paradoxales au sein des organisations culturelles. L'action du *care* s'ancre dans le quotidien, dans la pratique artistique et dans la communauté, en offrant un soutien qui va au-delà des simples considérations logistiques ou économiques.

Cette pratique est envisagée comme une expérience sensible et d'attention, où l'on prend en compte « l'état émotionnel d'autrui, ses singularités, sa spécificité d'être unique, son entière singularité » (Paperman et Laugier, 2005, p. 64). En ce sens, le *care* devient un levier stratégique pour naviguer les paradoxes, en mettant l'accent sur la vulnérabilité partagée et la nécessité de répondre à cette vulnérabilité par des gestes de soin, de sollicitude et d'attention.

Au sein de ces organisations culturelles, l'expérience sociale de la création de lien trouve son importance dans le plaisir, les dynamiques de travail et l'amitié qui transcendent les relations professionnelles. L'importance des relations personnelles s'accompagne de sollicitude et de respect dans l'optique de créer une relation de sororité choisie. Le **souci de l'autre** amène un équilibre, on essaie d'apprendre les unes

des autres en se nourrissant mutuellement des connaissances et de l'expertise de chacune. Ce partage favorise l'*empowerment* et la solidarité.

La considération de la vie personnelle se manifeste de plusieurs façons au sein de ces des organisations culturelles. La gestion du temps dédiée à **prendre soin** de soi, de sa famille ou de sa pratique artistique est cruciale pour préserver la santé mentale. Les temps prescrits pour se ressourcer et **prendre soin** de son niveau d'énergie démontrent une bienveillance envers les membres de l'équipe. Le respect du rythme de chacune en adaptant la charge de travail assure la préservation des forces vives.

Ces organisations culturelles prennent **en charge le soin** apporté à toutes les personnes qui contribuent à la mission. Tout le monde est bienvenu, les différentes réunions, répétitions et périodes de réflexion se déroulent souvent dans leurs maisons. On accueille les gens, on les nourrit et on s'assure de leur bien-être. Le **soin reçu** contribue à créer du vivre ensemble et des liens forts et un sentiment d'appartenance.

Le projet artistique est alimenté par le processus de réflexion collectif. Tous les membres sont invités à partager leurs idées de projets afin d'enrichir la programmation. Le travail d'équipe entre les deux directions (artistique et administrative) est encouragé afin de déterminer ce qui est le plus à la portée des moyens (financier et ressources humaines). Le travail avec les artistes a lieu par le biais d'une approche favorisant le dialogue, le travail d'équipe et une adoption des meilleures pratiques. L'artiste et son projet sont accueillis et considérés dans un contexte unique. Le travail avec les artistes est conçu afin qu'ils comprennent les attentes et la structure des organisations culturelles.

Ces organisations culturelles tentent d'avoir une charge de travail plus réaliste en ralentissant le rythme. La plupart ont une charge de travail qui excède le nombre d'heures liées à leur poste. Cette pression de se trouver toujours dans une surcharge de travail. Un sentiment de ne jamais répondre aux exigences et d'être toujours dans l'action peut à la longue limiter les capacités des ressources humaines de répondre aux exigences. Le ralentissement et la réduction des activités sont envisagés dans l'optique de **prendre soin** de l'énergie, en privilégiant la qualité au détriment de la quantité.

Dans la communauté, le désir de créer du lien et du vivre ensemble par le respect et la compréhension de l'autre est fondamental. Ces organisations culturelles accueillent la communauté en créant des espaces qui favorisent la discussion et l'engagement. Elles visent la création de lien à long terme. **Le soin** est perçu

comme un rituel qui s'assure de respecter l'espace, le rythme et les limites de tout le monde. Chaque détail compte pour assurer le bien-être.

Ces organisations culturelles s'engagent à défendre leur milieu et leur place dans la culture. Elles se revendiquent comme militantes en défendant les femmes, leur parole et leur valeur. Dans la création, il y a des choses qui s'invitent et on les laisse s'installer. Ces organisations culturelles renversent les rôles et détournent l'histoire pour offrir aux femmes la reconnaissance de leur rôle traditionnel. Elles véhiculent une image de femmes fortes qui ont leur vision et leur parole. Elles ont une place immense dans la création.

Les **pratiques de soin** sont portées quotidiennement dans le but de défendre leurs idéaux, leur vision, la mission de l'organisation. La considération de l'être humain est au cœur de tout, et ce, sans égard à l'âge, l'identité et le genre. L'ouverture aux autres crée des expériences significatives et de la solidarité nécessaire pour répondre aux paradoxes.

5.5 Conclusion

Les organisations culturelles étudiées évoluent dans un contexte hétérogène, où plusieurs mondes de culture cohabitent. Elles font partie de l'économie sociale et sont des organisations pluralistes de type artistique, avec des spécificités économiques et organisationnelles. La cohabitation de l'art et de l'économique amène une dimension hybride, souvent source de tensions organisationnelles.

À travers l'analyse des résultats, il apparaît que ces organisations naviguent constamment entre les exigences contradictoires de la logique artistique et économique. Les théories féministes du *care*, en tant qu'outil stratégique, offrent une réponse adaptée à ces tensions. Elles permettent de concilier les pratiques créatives et de gestion, tout en favorisant un environnement respectueux des relations humaines et des dynamiques collectives.

Bien qu'elles rencontrent des difficultés liées à cette gestion hybride, les organisations culturelles parviennent à naviguer les tensions. Le *care*, comme pratique managériale, devient un levier pour alléger les tensions et promouvoir la coopération, le respect et l'« empowerment » au sein des équipes. Ainsi, les tensions comme des opportunités pour renforcer et solidifier les pratiques organisationnelles.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche exploratoire est de comprendre et d'identifier les tensions paradoxales qui émergent de la complexité de la cohabitation de la logique artistique et de la logique économique au sein d'organisations culturelles dirigées par des femmes. Le cadre conceptuel des paradoxes (Smith et Lewis, 2011 ; 2022) permet d'identifier les tensions paradoxales entre la logique artistique et économique dans les organisations culturelles et le rôle et la nature des pratiques créatives et de gestion déterminante de ces tensions. Les théories féministes du *care* apportent un outil stratégique et éthique de réponse à ces paradoxes.

Cette recherche s'appuie sur une étude de cas multiples, portant sur quatre organisations culturelles québécoises. Les entretiens semi-dirigés, réalisés avec sept femmes dirigeantes, ont été essentiels pour stimuler la réflexion et offrir une compréhension plus nuancée des pratiques de gestion dans un cadre féministe. Ces rencontres ont aussi permis d'éclairer le rôle crucial des pratiques du *care* pour naviguer les paradoxes organisationnels.

Les résultats montrent que ces organisations adoptent une gestion pragmatique face aux défis quotidiens. Bien qu'elles n'aient pas toujours l'expertise ou les ressources nécessaires, elles s'adaptent et font ce qui doit être fait. Au fil du temps, elles ont pris conscience de l'importance des pratiques de gestion, les intégrant à leur processus de planification stratégique. Ces pratiques sont désormais perçues non seulement comme une nécessité, mais aussi comme un moyen de préserver l'intégrité de la mission artistique sans compromettre l'efficacité organisationnelle.

Cette recherche enrichit les connaissances théoriques et pratiques dans plusieurs domaines d'étude, en particulier pour les praticiens du secteur culturel, en mettant l'accent sur des organisations dirigées par des femmes. Elle soulève l'importance d'un prisme de genre féminin, essentiel dans l'analyse de la gestion des organisations culturelles. Ces quatre organisations partagent des idéaux communs : la promotion des femmes, de leurs talents et de leur rôle en tant que gestionnaires dans le secteur culturel. Elles reconnaissent qu'il s'agit d'un travail constant, et elles restent vigilantes pour éviter que des droits ne soient perdus ou remis en question. Le combat féministe est quotidien, motivé par la quête d'une équité fondamentale entre tous les êtres humains.

À cette posture féministe complexe s'ajoute une charge mentale supplémentaire. Comme l'exprime une des dirigeantes : « Quand il s'agit de défendre ton identité, ta collectivité de sœurs et tes intérêts féminins et féministes, c'est vraiment un combat de plus. [...] C'est de l'engagement multiplié » (Le Trio). Cette prise de conscience, omniprésente dans toutes les sphères de la vie, nécessite une énergie constante.

Personne ne doit baisser les bras face à cet engagement essentiel !

ANNEXE A

Recrutement des participant.es

Recrutement participant — postes clés (direction générale, direction artistique, direction administrative, coordonnateur·trice)

Deux courriels seront envoyés aux organisations ciblées, soit, un premier courriel de contact pour planifier une rencontre afin de leur faire connaître mon projet et un second courriel pour les participants qui auront accepté de participer au projet afin de connaître leurs disponibilités.

Les personnes clés identifiées au projet œuvrent dans les organisations à vocation artistique. Il s'agit de personnes ayant des rôles clés spécifiques dans la gestion de l'organisation. Leur rôle central leur permet d'avoir une vision d'ensemble que nous souhaitons prendre le temps de mieux capter et comprendre à travers des entrevues individuelles.

Bonjour,

J'espère que vous allez bien.

Je suis étudiante à la maîtrise en science de la gestion, spécialisation innovation sociale. Je suis également une artiste multidisciplinaire. À la suite de mes études en arts visuels, j'ai eu envie d'approfondir mes connaissances du milieu de la gestion, principalement, la gestion des arts, la place de la femme et l'interconnexion entre l'art et la gestion.

Je crois que votre organisation pourrait grandement contribuer à mon projet de recherche par sa mission et ses valeurs. [à adapter selon l'organisation] J'aimerais beaucoup avoir la chance de discuter avec vous afin de vous faire connaître mon projet. Je suis à la recherche de personnes qui occupent des postes clés (direction générale, direction artistique, coordination) dans une organisation culturelle.

Votre participation volontaire est importante pour mieux comprendre les pratiques de gestion au sein d'organisations culturelles. J'aimerais beaucoup avoir la chance de discuter avec vous.

Merci beaucoup. Et merci pour la collaboration !

Entretiens individuels — postes clés (direction générale, direction artistique, direction administrative, coordonnateur·trice)

Bonjour,

J'espère que vous allez bien.

Comme vous avez été informée lors de notre rencontre qui consistait à vous faire connaître mon projet de recherche, je désire effectuer des entretiens individuels avec des personnes clés (direction générale, direction artistique, coordination) au sein d'organisations culturelles.

Je vous contacte aujourd'hui pour vous inviter plus officiellement à participer à un entretien individuel pour traiter et discuter des thèmes suivants : expliciter les stratégies de gestion au sein d'organismes culturels, comprendre comment la créativité nourrit le modèle de gestion, définir le rôle de chacun des acteurs engagés dans l'appropriation de pratiques de gestion alignées aux projets artistiques.

Votre participation volontaire à cet entretien individuel est importante pour mieux comprendre les pratiques de gestion au sein d'organisations culturelles. Voici le lien vers un sondage pour indiquer votre intérêt à participer et pour indiquer les différents moments qui vous conviennent le mieux.

INSÉRER LE LIEN ICI

Merci beaucoup de répondre au sondage

ANNEXE B

Guide d'entretien

Grille d'entretien individuel

Groupe d'acteurs visé : direction générale, direction artistique, direction administrative, coordonnateur. ice

Introduction

Rappel du cadre de la recherche et des objectifs de l'entretien

Objectifs du projet

Ce projet de recherche consiste à comprendre et expliciter comment le modèle de gestion permet le développement du projet artistique au sein d'organisation culturelle. La recherche d'organisations dont la mission est, principalement, à mettre de l'avant le talent des femmes artistes et à le promouvoir dans une approche féministe sera privilégiée. Plus spécifiquement, ce projet souhaite 1) expliciter les stratégies de gestion au sein d'organisations culturelles, 2) comprendre comment la créativité nourrit le modèle de gestion, 3) définir le rôle de chacun des acteurs engagés dans l'appropriation de pratiques de gestion alignées aux projets artistiques.

Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous procéderons à des entrevues individuelles avec les parties prenantes au sein d'organisations culturelles.

Objectifs de l'entretien

Je cherche à connaître l'historique de l'organisation, les rôles, les difficultés rencontrées dans leur poste, les stratégies de gestion et la place du projet artistique. Je souhaite explorer les interconnexions perçues entre le monde de la gestion et l'art. Je désire réaliser des entretiens avec deux ou trois personnes au sein d'environ quatre ou cinq organisations.

Formulaires de consentement

- Explications et signature
- Demande de consentement pour enregistrement — commencer l'enregistrement : « Nous allons commencer l'enregistrement pour avoir votre consentement verbal sur l'enregistrement »
- La personne doit se nommer et dire qu'elle consent à l'enregistrement.

Historique de l'organisation

- Pourrais-tu nous décrire [l'organisation culturelle] ?
- L'historique
- Qu'est-ce qu'il est important de savoir ou particulier à [l'organisation]

Rôles de chaque type d'acteur

- Comment définirais-tu ton rôle au sein de [l'organisation culturelle] ? Et comment a-t-il évolué ?
- Quelles sont les principales tâches à réaliser ?
- Quels défis rencontrés au sein du poste [...]

Le modèle de gestion

- Quelles sont les caractéristiques des pratiques de gestion ?
- Quels sont les enjeux de gouvernance rencontrés par les femmes à la direction d'organisation culturelle ?

Le développement du projet artistique

- Comment le modèle de gestion est-il adapté afin de favoriser le développement du projet artistique ?
- De quelle façon ton poste au sein de l'organisation te permet-il de participer au développement de la vision artistique ?
- Comment la créativité permet-elle de nourrir le modèle de gestion des organisations culturelles ?

L'adéquation (interconnexion) entre art et gestion

- Quelle est la place du développement du projet artistique (la gestion au détriment de l'art) ?
- Comment s'approprient-elles les pratiques de gestion afin que celles-ci soient alignées à leur projet artistique ?

Le genre et le féminisme

- Comment l'approche féministe s'intègre-t-elle dans le modèle de gestion ?
- Est-ce que les femmes doivent toujours s'engager dans différentes luttes et revendications pour accéder à l'égalité de genre, à la reconnaissance, aux ressources ?
- Est-ce que cela constitue pour elles une source d'émancipation, de solidarité entre femmes, d'empowerment ?

Conclusion

Est-ce qu'il y a d'autres choses que tu aimerais ajouter sur [l'organisation culturelle] que nous n'avons pas couvert durant cet entretien ?

ANNEXE C

Certification Éthique

**PROJET DE RECHERCHE ÉTUDIANT IMPLIQUANT DES ÊTRES HUMAINS
NÉCESSITANT UNE APPROBATION ÉTHIQUE**

En vertu de la [Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM](#), le [SCAE](#), après consultation avec la directrice, le directeur de recherche, doit informer par écrit, en utilisant le formulaire conçu à cette fin, la présidente, le président du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains ([CERPE](#)) concerné de tout projet de recherche étudiant qui nécessite une approbation au plan de l'éthique et qui ne s'insère pas directement dans un projet de recherche en cours d'une professeure, d'un professeur.

(7.1.12)

Veillez joindre ce document dûment complété à votre demande d'approbation éthique dans Nagano

À compléter par l'étudiant(e) :

Nom de l'étudiant(e) : Josiane Saumure Courriel (UQAM) : dj891222@ens.uqam.ca
Code permanent : SAUJ30578607 Programme d'études : maîtrise ès science de la ges
Titre du projet de recherche : Profil mémoire de recherche
Nom de la directrice, du directeur de recherche : Maude Léonard
Courriel : léonard.maude@uqam.ca
Nom de la codirectrice, du codirecteur (s'il y a lieu) : _____
Courriel : _____

À compléter par le [SCAE](#) ou son instance déléguée :

- Ce projet de recherche a été reçu et approuvé par le [SCAE](#) ou son instance déléguée.
- Ce projet de recherche nécessite une approbation éthique par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains ([CERPE](#)) de l'UQAM. (Veuillez vous référer à la page 2 pour déterminer si le projet nécessite une approbation éthique.)

François Marticotte 28 août 2023
Nom de la présidente, du président du SCAE ou de son instance déléguée Date

Signature : 

NB : Si le projet s'insère directement dans celui d'une professeure, d'un professeur, approuvé par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains ([CIEREH](#)), l'étudiante, l'étudiante, l'étudiant n'a pas besoin de faire évaluer son projet par le CERPE. Elle, il doit cependant s'assurer que son nom apparaît sur le certificat de la professeure, du professeur.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, 33 (174), 61–76. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.61-76>
- Alcouffe, S., Rivière, A., et Villesèque-Dubus, F. (2013). Le contrôle de gestion dans les organisations artistiques et culturelles (chap. 5, pp. 209–243). Dans *Contrôle de gestion sur mesure*. Dunod. <https://www.cairn.info/controle-de-gestion-sur-mesure--9782100587803-p-209.htm>
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32 (1), 26. <https://doi.org/10.7202/1084611ar>
- Assassi, I. (2003). Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant. *Revue française de gestion*, 142 (1), 129–146. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.129-146>
- Association des compagnies de théâtre. (s. d.). À propos. <https://www.act-theatre.ca/a-propos/>
- Aubouin, N., Coblenç, E., et Kletz, F. (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles : De la critique artiste au management de la création. *Management et Avenir*, 54 (4), 191–214. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0191>
- Aubouin, V., Coblenç, E., et Kletz, F. (2012). *Management et organisations culturelles*. La Découverte.
- Aubouin, N., Le Chaffotec, A., Koskievic, J.-M., et Tarby, C. (2021). *Ars longa, vita brevis*. Les paradoxes organisationnels au prisme du street art. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII (71), 185–210. <https://doi.org/10.3917/rips1.071.0185>
- Ayerbe, C., et Missonier, A. (2006). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Université de Nice*.
- Bain, A. L. (2005). Constructing an artistic identity. *Work, Employment and Society*, 19(1), 25–46. <https://doi.org/10.1177/0950017005051280>
- Barré, P., et Dubuc, L. D. (2021). Lorsque le travail devient invisible : L'action publique et le travail des artistes visuels et de la scène du Québec en contexte de crise sanitaire. *Revue Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14349>
- Barthoulot, T., et Fahmy, M. (2022). La gouvernance démocratique en économie sociale : Comme vous ne l'avez jamais vue. *Territoires innovants en économie sociale et solidaire*.
- Battilana, J., et Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *The Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>

- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., et Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In *Méthodes de recherche en management* (pp. 261–296). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales : Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix*, 9(35), 226–257. <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966>
- Belasen, A. T., Belasen, A. M., et Belasen, A. R. (2021). A win-win for health care: Promoting co-leadership and increasing women's representation at the top. *Gender in Management*, 36(6), 762–781.
- Belasen, A. T., Frank, N., et Belasen, A. R. (2021). *Cultural competence in arts leadership: Navigating the duality of mission and market*. Routledge.
- Bellavance, G., et Laplante, B. (2022). *Le travail artistique au Québec : Portrait statistique et dynamiques structurelles*. Observatoire de la culture et des communications, Institut de la statistique du Québec.
- Bellavance, G., Sirois, G., et Paré, C. (2014). *Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts*. Institut national de la recherche scientifique (INRS) — Urbanisation, Culture et Société.
- Bellavance, G. (2000). Une sociologie de l'art en chantier. *Recherches sociographiques*, 41 (1), 27–50.
- Bereni, L., et Revillard, A. (2009). *Les femmes changent-elles la politique ?* La Découverte.
- Bissonnette, J. (2021). *Penser la gestion avec les arts*. Presses de l'Université du Québec.
- Boltanski, L., et Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Boltanski, L., et Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Bonnet, J. (2022). *État des lieux sur les politiques publiques d'appui à la philanthropie culturelle*. HEC Montréal, Pôle D. https://gestiondesarts.hec.ca/wp-content/uploads/2023/03/Etats_des_lieux_sur_la_Philanthropie_culturelle_2022.pdf
- Bonnet, J. (2022). Organisations artistiques et culturelles au Québec : Analyse des dynamiques territoriales et des inégalités de financement. Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ).
- Brandsen, T., et Karré, P. M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827–836. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>
- Braun, T., et Lampel, J. (2020). Introduction : Tensions and paradoxes in temporary organising: Mapping the field. In T. Braun et J. Lampel (Éds.), *Research in the sociology of organizations* (pp. 1–13). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20200000067006>

- Chiapello, È. (1998). *Artistes versus managers : Le management culturel face à la critique artiste*. Éditions Métailié ; Cairn.info. <https://www.cairn.info/artistes-versus-managers--9782864242857.htm>
- Colbert, F. (2003a). *Entre l'artiste et le gestionnaire : une double logique*. *Revue française de gestion*, (147), 109–121.
- Colbert, F. (2003 b). *Marketing des arts et de la culture* (3e éd.). Presses HEC.
- Colbert, F. (2014). *Le marketing des arts et de la culture* (4e éd.). Chenelière Éducation ; WorldCat.
- Comité permanent du patrimoine canadien. (2019, janvier). *La parité hommes-femmes dans les organismes artistiques et culturels canadiens* [Rapport]. <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/CHPC/Reports/RP10279196/chpcrp16/chpcrp16-f.pdf>
- Compétence culture. (2023). *État des lieux du secteur culturel au Québec*. <https://www.competenceculture.qc.ca>
- Conseil des arts de Montréal. (2024). *Services aux artistes et organismes culturels*. <https://www.artsmontreal.org>
- Conseil des arts du Canada. (2022). *Le secteur des arts au Canada : données et enjeux*. <https://conseildesarts.ca>
- Conseil des arts du Canada. (2022). *Le rôle des arts dans la société canadienne*. <https://conseildesarts.ca>
- Conseil des arts du Canada. (s. d.). *Financement (subventions)*. <https://conseildesarts.ca/financement/subventions>
- Conseil des arts et des lettres du Québec. (s. d.). *À propos : aide financière*. <https://www.calq.gouv.qc.ca/a-propos/obtenir-aide-financiere>
- Conseil des arts et des lettres du Québec. (2024, 8 mars). *8 mars : Ces femmes qui inspirent une nouvelle génération d'artistes*. <https://www.calq.gouv.qc.ca/actualites-et-publications/actualites/8-mars-droit-femmes-2024>
- Corbière, M., et Larivière, N. (2020). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec ; WorldCat.
- Cornforth, C. (2005). *La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : Une perspective de paradoxe*. Presses de l'Université du Québec.
- Côté, D. (2011). Difficiles convergences : Mouvement des femmes et économie sociale, l'expérience québécoise. In *Femmes, économie et développement* (pp. 289–312). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.gueri.2011.01.0289>

- CSSC. (2022). *Guide : Fonctions du conseil d'administration et rôle des administrateurs*. <https://cssc.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2022/01/fonctions-du-conseil-administration-et-role-dun-administrateur.pdf>
- Damamme, A., Ibos, C., Molinier, P., et Paperman, P. (2019). *Vers une société du care : Une politique de l'attention*. Le Cavalier bleu.
- Dechamp, G., et Horvath, I. (2021). Chapitre 1. Logique artistique et logique d'entreprise : Une équation paradoxale ? Cas de la Friche la Belle de Mai. In *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture* (pp. 18–31). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.horva.2021.01.0018>
- Dechamp, J.-P., et Horvath, C. (2021). Les politiques culturelles à l'épreuve de la gouvernance. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 87 (1), 15–33.
- Dechamp, M., et Horvath, L. (2021). *Le management dans les organisations culturelles*. EMS Éditions.
- Denis, J.-L., Langley, A., et Rouleau, L. (2007). Stratégies dans les organisations pluralistes : Définir les pratiques et en saisir la dynamique. *Revue française de gestion*, 33 (174), 105–122. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.105-122>
- Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (4 th ed.). SAGE Publications.
- DeFillippi, R. J., Grabher, G., et Jones, C. (2007). *Introduction to the Special Issue: The Interplay of Creative and Economic Logics in the Cultural and Creative Industries*. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 659–675. <https://doi.org/10.1002/job.462>
- Dubois, M. (2007). *Les modes de production du théâtre québécois*. Conseil québécois du théâtre.
- Dorion, H. (1999). *Culture et identité au Québec*. Éditions Fides.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10 (1), 79–86.
- École nationale de théâtre du Canada. (s. d.). *Histoire*. <https://ent-nts.ca/fr/monument-national-histoire>
- Éducaloi. (2025). *OSBL : Le rôle du conseil d'administration*. <https://educaloi.qc.ca/capsules/osbl-role-conseil-administration>
- Eikhof, D. R., et Haunschild, A. (2006). Lifestyle meets market: Bohemian entrepreneurs in creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 234–241.
- Emerson, B., et Lewis, W. K. (2019). *Navigating polarities: Using both/and thinking to lead transformation*. Paradoxical Press.

- Emery, Y., et Giauque, D. (2014). L'univers hybride de l'administration au XXI^e siècle. Introduction. *Revue internationale des sciences administratives*, 80 (1), 25–34. <https://doi.org/10.3917/risa.801.0025>
- Fédération culturelle canadienne-française. (2021). *Portrait des professions culturelles et d'artistes dans la francophonie canadienne (Selon les données du recensement de 2021)*. <https://regardsstatistiques.substack.com/p/professions-culturelles-artistes-francophones>
- Ferraton, C., Petrella, F., Richez-Battesti, N., et Vallade, D. (2019). Chapitre 2. Quelle fabrique de la gouvernance au sein des organisations culturelles ? In *Culture et économie sociale et solidaire* (pp. 27–34). Presses universitaires de Grenoble. <https://doi.org/10.3917/pug.delfa.2019.01.0027>
- Finlay, L. (2002). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531-545.
- Fortin, A., Gagnon, É., Ferland-Raymond, A.-E., et Mercier, A. (2007). Les temps du soi. Bénévolat, identité et éthique. *Recherches sociographiques*, 48 (1), 43–64. <https://doi.org/10.7202/016206ar>
- Frérot, A., et Mieszkielo, D. (2022). Chapitre 1. Être authentique. In *En quête de sens* (pp. 25–38). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.duran.2022.02.0025>
- Fumaroli, M. (1993). Quel avenir pour le musée ? *Commentaire*, 61 (1), 121–126. <https://doi.org/10.3917/comm.061.0121>
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Garrau, M. (2014). *Care et attention*. Presses Universitaires de France.
- Garrau, M., et Le Goff, A. (2010). Les représentations sociales de la dépendance. In M. Garrau et A. Le Goff (Éds.), *Care, justice et dépendance : Introduction aux théories du care* (pp. 11–38). Presses Universitaires de France.
- Garrau, M., et Le Goff, A. (2010). Care, justice et citoyenneté : Perspectives théoriques sur la politisation du care. In *Care, justice et dépendance* (pp. 109–151). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/care-justice-et-dependance--9782130576211-p-109.htm>
- Gaudet, S., et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les Presses de l'Université d'Ottawa. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabket&AN=1885644>
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (5e éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://www.deslibris.ca/ID/432313>

- Gilbert, B. (2005a). Trente ans d'autogestion artistique en art contemporain : Un exemple québécois. *Autogestions*, 19 (1), 127–138.
- Gilbert, B. (2005 b). Trente ans d'autogestion artistique en art contemporain : Un exemple québécois. *Autogestions, Espace de liberté*, 29 (2), 63–71.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Gilligan, C. (2009). Le care, éthique féminine ou éthique féministe ? *Multitudes*, (37–38), 76–78. <https://doi.org/10.3917/mult.037.0076>
- Gilligan, C. (2019). *Une voix différente : La morale a-t-elle un sexe ?* (A. Kwiattek, V. Nurock, S. Laugier, P. Paperman et F. Brugère, Trad.). Flammarion. (Ouvrage original publié en 1982).
- Gilligan, C. (2020). *Une voix différente : Un regard prospectif à partir du passé*. Flammarion.
- Giorgi, A., et Scott, J. (2022). The cultural sector after COVID-19: Recovery and transformation. *Culture and Society*, 10(1), 1–15.
- Gouvernement du Québec. (2013). *Loi sur l'économie sociale* (RLRQ, c. E-1.1.1). Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1>
- Gouvernement du Québec. (2013). *Loi sur les compagnies* (RLRQ, c. C -38, Partie III). Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-38>
- Gouvernement du Québec. (1987). *Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'art et de la scène et sur les contrats avec les diffuseurs*, RLRQ c. S-32.1.
- Gosselin, P., et Le Coguiec, É. (2006). *L'artiste en gestion*. Presses de l'Université du Québec.
- Grandmont, G. (2004). Le soutien de l'État québécois au développement culturel. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 27(2), 469–485. <https://doi.org/10.1080/07053436.2004.10707661>
- Grandmont, G. (2004). Les politiques culturelles au Québec : évolution et enjeux. *Recherches sociographiques*, 45 (3), 469–489.
- Grimand, A., Oiry, E., et Ragainne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils de gestion : Leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, 21 (3). <https://doi.org/10.4000/fcs.2890>
- Guay, H. (2024). *La culture au Québec au temps de la pandémie : Réaction, adaptation, normalisation, résistance et hybridation*. Presses de l'Université de Montréal.
- Guilbault, L. (2006). *Les centres d'artistes autogérés : De la dissidence à la reconnaissance*. Intervention/Centre de recherche en art et engagement.

- Institut de la statistique du Québec. (s. d.). *Évolution de statistiques clés de la culture et des communications, Québec (Tableau 3171)*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/evolution-de-statistiques-cles-de-la-culture-et-des-communications-quebec/tableau/evolution-de-statistiques-cles-de-la-culture-et-des-communications-quebec>
- Jeannotte, M. S. (2003). *Singing alone? The contribution of cultural capital to social cohesion and sustainable communities*. *International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 35–49.
- Lachance-Paquin, L. (2022). *Post-invisibles* [conférence]. <https://post-invisibles.com/conference/>
- Laugier, S. (2013). *La voix et la vertu : Variétés du care*. Éditions Amsterdam.
- Laugier, S. (2011). Le care comme critique et comme féminisme. *Travail, genre et sociétés*, 26 (2), 183–188. <https://doi.org/10.3917/tgs.026.0183>
- La revue de Paris. (2021, 17 janvier). C'est en vivant dans un système qu'on peut le critiquer. *Revue de Paris*. <https://www.revuedeparis.fr/c-est-en-vivant-dans-un-systeme-qu-on-peut-le-critiquer/>
- Le Theule, M.-A. (2010). *Passeurs de création : Gestionnaires des organisations culturelles*. Vuibert. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb422385570>
- Lehner, J. M. (s. d.). The staging model : The contribution of classical theatre directors to project management in development contexts. *International Journal of Project Management*, 27(3), 195–205. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.010>
- Mairesse, F. (2010). *Les institutions culturelles : Une sociologie de la culture*. Armand Colin.
- Mairesse, F. (2020). La recherche de financements (chap. 4, pp. 139–164). Dans *Gestion de projets culturels* (2e éd.). Armand Colin. <https://www.cairn.info/gestion-de-projets-culturels--9782200628048-p-139.htm>
- McCaughey, C. (2011). *Le rôle distinct des centres d'artistes autogérés dans l'écosystème des arts visuels au Canada*.
- Mélice, A. (2009). Un concept lévi-straussien déconstruit : Le « bricolage ». *Les Temps Modernes*, 656 (5), 83–98. <https://doi.org/10.3917/lm.656.0083>
- Menger, P.-M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*. Seuil.
- Meyer, M., et Ohana, M. (2007). Les entreprises sociales dans un monde marchand : À la recherche d'un management efficace des hommes. *Management et Avenir*, 11 (1), 187–202. <https://doi.org/10.3917/mav.011.0187>
- Michaud, V. (2011). *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : Des chiffres et des lettres* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal].

- Michaud, V., et Saucier, M. (2022). La codirection, mode d'organisation alternatif féministe en économie sociale : Exploration des pratiques et du potentiel de transformation sociale. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 13(1, numéro spécial). <https://doi.org/10.29173/cjnser531>
- Ministère de la Culture et des Communications du Québec. (2018). *Partout, la culture : Politique culturelle du Québec*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/politique-culturelle>
- Ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCCQ). (2018). *Plan culturel numérique du Québec*. <https://www.mcc.gouv.qc.ca>
- Montpetit, É. (2001). Les politiques culturelles. *Revue québécoise de science politique*, (20), 7–28.
- Moriceau, J.-L., et Soparnot, R. (2019). *S'exposer, cheminer, réfléchir*. Composer sa méthode qualitative (chap. 1, pp. 9–23). Dans *Recherche qualitative en sciences sociales*. EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0009>
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Noiseux, G. (2024, 8–13 avril). *La place des femmes en théâtre : Chantier féministe* [Rapport]. Espace Go. <https://indd.adobe.com/view/8ffb838b-bfff-4743-8784-50ebfd36d071>
- Observatoire de la culture et des communications du Québec. (2024). *Les professions de la culture et des communications au Québec en 2021* (No 93). <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/professions-culture-communications-quebec-2021.pdf>
- OCDE. (2022). *Culture and local development: Maximising the impact*. <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/culture-creative-industries-and-sports.html>
- Oliver, D., et Roos, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 161 (2), 139–153. <https://doi.org/10.3166/rfg.161.139-154>
- Paperman, P., et Laugier, S. (2006). *Le souci des autres : Éthique et politique du care*. Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Parmentier, F. (2017). *Le care : Une nouvelle approche de la sollicitude ?* Artège Lethielleux.
- Pasquier, D. (1983). Carrières de femmes : L'art et la manière. *Sociologie du travail*, 25 (4), 418–431.
- Peshkin, A. (1988). *In search of subjectivity—One's own*. *Educational Researcher*, 17(7), 17–21.
- Piron, F., et Arsenault, É. (2021). *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Éditions Science et Bien Commun. <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/>

- Proulx, J. (2019). *Recherches qualitatives et validités scientifiques*. *Recherches qualitatives*, 38 (1), 53–70. <https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- Quinn, R. E., et Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger.
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). (2021). *Portrait des centres d'artistes autogérés du Québec*. <https://www.rcaaq.org/>
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ). (2023). *Qui sommes-nous ?* <https://www.rcaaq.org/qui-sommes-nous/>
- Regroupement des artistes en arts visuels du Québec. (2024, 13 septembre). À propos. <https://raav.org/a-propos/>
- Reid, W. (2025). *La codirection dans les organismes culturels*. (2025, 10 juillet). *Thèmes de recherche : Codirection*. https://wendyreid.ca/fr/research_themes/codirection/
- Reid, W., et Auger, C. (2014). L'exploration du leadership bicéphale dans les entreprises culturelles. *Gestion*, 39 (4), 122–130. <https://doi.org/10.3917/riges.394.0122>
- Reid, W., et Langley, A. (2010). The dynamics of hybrid organizing in cultural institutions. *International Journal of Arts Management*, 12(2), 4–20.
- Robitaille, M. (1992). Le financement de la culture au Québec. *Revue Économique*, 13 (2), 111–127.
- Rousselière, D., et Bouchard, M. J. (2010). *Cité créative et économie sociale culturelle : Étude de cas de Montréal*.
- Royer, I., et Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s) (chap. 8, pp. 219–260). Dans *Méthodes de recherche en management*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0219>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., et Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality et Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Sauvage, L., Lachapelle, N., et Tremblay, D.-G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14348>
- Schnapper, D. (1996). *La communauté des citoyens*. Gallimard.
- Schnapper, D. (1996). *Quelques réflexions de profane sur l'État-providence culturel*. *Hermès, La Revue*, 20 (2), 49.

- Sirois, G., et Bellavance, G. (2018). Organisations émergentes du monde de l'art : Une analyse de l'hybridité des logiques d'action. *Recherches en communication*, 47. <https://doi.org/10.14428/rec.v47i47.45553>
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems*. Harvard Business Review Press.
- St-Cyr Tribble, D., et Saintonge, L. (1999). Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : Quelques questionnements. *Recherches qualitatives*, 20, 113. <https://doi.org/10.7202/1085635ar>
- Stohl, C., et Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices : Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14 (3), 349–407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Théâtres Unis Enfance Jeunesse. (s. d.). À propos. <https://tuej.org/fr/31/mission>
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Tobelem, J.-M., et Gallet, D. (2005). *La culture mise à prix : La tarification dans les sites culturels*. L'Harmattan.
- Tobelem, J.-M. (2016). *La culture pour tous : Des solutions pour la démocratisation ?* Fondation Jean Jaurès.
- Tobelem, J.-M. (2017). *Le nouvel âge des musées : Les institutions culturelles au défi de la gestion*. Armand Colin.
- Tobelem, J.-M. (2023a). *Les mutations des organisations culturelles*. L'Harmattan.
- Tobelem, J.-M. (2023 b). Qui doit financer la culture ? In *Politique et gestion de la culture* (4e éd., pp. 59–69). Armand Colin.
- Tremblay, D.-G., et Pilati, T. (2008). Les centres d'artistes autogérés et leur rôle dans l'attraction de la classe créative. *Géographie, économie, société*, 10 (4), 429–449. <https://doi.org/10.3166/ges.10.429-449>
- Tremblay, D.-G., et Pilati, M. (2007). Tensions dans les industries culturelles : Entre logique artistique et logique économique. *Revue Interventions économiques*, (35).

- Tronto, J. C. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.
- Tronto, J. C. (2009). *Un monde vulnérable : Pour une politique du care* (H. Maury et L. Mozère, Trad.). La Découverte. (Ouvrage original publié en 1993 sous le titre *Moral Boundaries : A Political Argument for an Ethic of Care*). Tronto, J. C. (2013). *Caring democracy: Markets, equality, and justice*. New York University Press.
- Turbide, J. (2005). La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : Mieux comprendre la pratique avant de réglementer. *Gestion*, 30 (1), 55–61. <https://doi.org/10.3917/riges.301.0055>
- UNESCO. (2013). *Culture : A driver and an enabler of sustainable development*. <https://www.unesco.org>
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., et Le Louarn, J.-Y. (2005). La gestion stratégique des ressources humaines : Un reniement du rôle social de l'entreprise ? *Relations industrielles*, 44 (2), 354–375. <https://doi.org/10.7202/050496ar>