

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QUELLE PLACE POUR LA PLANIFICATION ET L'IMPROVISATION EN
GESTION DE PROJET? UNE EXPLORATION À PARTIR DE PROJETS EN
ARTS VISUELS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

À LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR

HÉLOÏSE GUILLAUMIN

MAI 2018

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.07-2011). 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

Je dois mes premiers remerciements à l'ensemble des artistes, techniciennes et techniciens, responsables de centres d'artistes, qui m'ont accueillie, reçue, offert de leur temps et qui ont surtout permis à cette recherche de voir le jour. Merci pour votre ouverture et pour votre patience.

Un infini merci à Viviane Sergi, ma directrice de mémoire, qui a su me soutenir, m'aiguiller, m'encourager durant tout ce parcours. Nos échanges enthousiastes et animés ont copieusement nourris ce mémoire et je la remercie sincèrement d'avoir fait naître la flamme de la recherche (et aussi, de l'avoir entretenue grâce à la, maintenant, légendaire citation qui trône au-dessus de son bureau).

Mes plus profonds remerciements à Marie, dont l'amitié qui nous lie a enchanté cette vie d'étudiante. Merci mille fois de ta présence, ton écoute, tes conseils, de ton énergie et de ton inspiration !

Merci à Elizabeth, Anaïs, Caroline : toutes ces femmes merveilleuses, douées, et remarquables qui m'entourent.

Et enfin, merci à mon amoureux pour le soutien à distance et la perspective d'une nouvelle aventure...

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	xvi
LISTE DES TABLEAUX.....	xviii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS.....	6
1.1 La place cardinale de la planification en gestion de projet.....	6
1.1.1 Le modèle dominant en gestion de projet : la planification.....	6
1.1.2 Action planifiée et logique anticipatoire dans la conduite de projet.....	8
1.1.3 Remise en question de la planification : les études critiques	11
1.2 Déviation de plan et imprévus.....	14
1.2.1 Entre plans et événements imprévus.....	14
1.2.2 Nature des imprévus et des surprises.....	16
1.2.2.1 Typologie des événements imprévus.....	17
1.2.3 La réaction comme pratique face à l'imprévu.....	18
1.2.3.1 La révision de plan.....	19
1.2.3.2 L'innovative action.....	21
1.2.3.3 Le sensemaking pour comprendre le processus de réponse à l'imprévu.....	23
1.2.4 L'improvisation comme réponse aux imprévus et surprises.....	25

1.2.4.1 Linéature de l'improvisation.....	25
1.2.4.2 Circonstances d'apparition de l'improvisation	26
1.2.4.3 Caractéristiques du modèle d'improvisation	27
1.2.4.4 Le degré d'improvisation	29
1.3 La pensée processuelle : Endogénéité du changement en organisation.....	31
1.3.1 Paradigme de l'action située.....	31
1.3.2 L'ontologie processuelle.....	33
1.3.3 L'organisation en mouvement : l'organizing.....	36
1.3.4 Perspective de la pratique.....	38
1.3.5 Apport de la perspective de la pratique et de la pensée processuelle pour la discipline de la gestion de projet	41
CHAPITRE II	
OBJECTIF DE CETTE RECHERCHE.....	44
2.1 Contexte et particularité du terrain à l'étude.....	45
2.1.1 Projet artistique et discipline de la gestion de projet.....	46
2.1.2 Particularités du projet artistique.....	47
2.2 Question de recherche.....	50
2.3 Pertinence de cette recherche et retombées potentielles.....	51
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	52
3.1 Paradigme de recherche.....	52
3.1.1 Tradition philosophique.....	52
3.1.2 Étude qualitative exploratoire	53
3.1.3 Phénomène focal : la pratique.....	55
3.2 Stratégie de recherche et moyens : étapes entreprises	56
3.3 Stratégie de recherche et moyens de sélection des cas.....	57
3.3.1 Étude de cas.....	57
3.3.2 Sélection des contextes empiriques.....	58
3.3.3 Démarche d'accès aux contextes empiriques.....	59

3.3.4 Moyens entrepris pour mener notre recherche.....	60
3.3.4.1 L'entrevue semi-dirigée.....	61
3.3.4.2 L'observation directe.....	64
3.4 Collecte des données.....	67
3.4.1 Données collectées à partir d'entrevues semi-dirigées.....	69
3.4.2 Données collectées à partir d'observations directes.....	71
3.4.3 Posture d'insider.....	73
3.5 Analyse de données.....	75
3.5.1 L'assemblage des données.....	75
3.5.2 Le codage et l'analyse des données.....	77
3.5.2.1 Les étapes de l'analyse.....	78
3.5.2.2 Les outils utilisés.....	81
3.6 Qualité et éthique de la recherche.....	83
3.6.1 Les critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données.....	83
3.6.1.1 La confirmabilité.....	83
3.6.1.2 La fiabilité.....	84
3.6.1.3 La crédibilité.....	86
3.6.1.4 La transférabilité.....	88
3.6.1.5 Utilisation, prescription ou capacité à orienter l'action.....	89
3.6.2 Les enjeux éthiques de la recherche.....	89
 CHAPITRE IV	
RÉSULTATS.....	92
4.1 Présentation des projets artistiques à l'étude.....	93
4.1.1 Projet « La Chambre ».....	94
4.1.3 Projet « Le Temple ».....	103
4.1.4 Projet « Le Jeu ».....	108
4.1.5 Projet « L'Impossible ».....	112
4.1.6 Synthèse des projets artistiques à l'étude.....	117

4.2 Description des pratiques identifiées.....	119
4.2.1 Les pratiques appartenant au processus d'adaptation.....	120
4.2.1.1 Bricoler.....	121
4.2.1.2 Expérimenter in situ.....	126
4.2.1.3 Veiller	129
4.2.2 Les pratiques appartenant au processus de préparation.....	132
4.2.2.2 Mettre en ordre.....	137
4.2.2.3 Ébaucher	140
4.2.2.4 Expérimenter ex situ.....	141
4.2.3 Pratiques appartenant au processus de collaboration et coordination	144
4.2.3.1 Co-former.....	144
4.2.3.2 Aligner les efforts.....	149
4.2.3.3 Traduire les informations.....	155
4.2.4 Pratiques appartenant au processus de mobilisation des ressources	158
4.2.4.1 S'appuyer sur les dessins et le matériel visuel.....	158
4.2.4.2 S'appuyer sur l'expérience.....	161
4.2.4.3 S'appuyer sur des ressources extérieures.....	163
 CHAPITRE V	
DISCUSSION	166
5.1 Considérations générales.....	166
5.2 « Verb list compilation: action to relate to project ».....	169
5.2.1 Principaux processus participants de l'organizing en contexte de projet artistique.....	170
5.2.1.1 Le processus d'adaptation : reconfigurer le projet.....	171
5.2.1.2 Le processus de préparation : fluidifier le projet.....	172
5.2.1.3 Le processus de collaboration et coordination : former le projet.....	174
5.2.1.4 Le processus de mobilisation des ressources : soutenir le projet.....	175
5.2.2 L'ambiguïté du plan comme source de l'organizing des projets artistiques.....	176

5.3 Aspects organisant pour le déroulement de l'action des projets artistiques.....	178
5.3.1 Composante matérielle de l'organizing.....	180
5.3.2 Composante spatiale de l'organizing.....	182
5.3.3 Composante communicationnelle de l'organizing	185
5.3.4 Synthèse : ce qui est invoqué comme effet organisant pour l'action en cours.....	186
5.4 La place de l'improvisation dans la conduite des projets artistiques.....	187
5.4.1 Retour sur l'improvisation.....	188
5.4.2 Caractérisation temporelle des processus des projets artistiques.....	192
5.4.3 Comprendre l'improvisation comme un continuum	195
5.4.3.1 Problématiques conceptuelles liées à l'improvisation.....	196
5.4.3.2 Envisager l'improvisation comme un continuum.....	199
CONCLUSION.....	203
ANNEXE A	
Courriel d'invitation envoyé aux participants.....	212
ANNEXE B	
Entente de confidentialité avec les participants (Entrevues).....	213
ANNEXE C	
Entente de confidentialité avec les participants (observations).....	216
ANNEXE D	
Guide d'entrevue.....	219
ANNEXE E	
Grille d'observation.....	221
ANNEXE F	
Certificat d'éthique.....	222
BIBLIOGRAPHIE.....	223

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les conceptions liées aux figures de l'anticipation	9
1.2 Comparaison des caractéristiques entre le modèle classique et Rethinking Project Management.....	13
1.3 Typologie des évènements imprévus.....	18
1.4 Imprévus et stratégies.....	21
1.5 Cadre conceptuel degré/niveau de l'improvisation organisationnelle.....	30
3.1 Exemple de premier niveau de regroupement des code descriptif avec Scapple.....	82
4.1 Vue du projet « La Chambre ».....	94
4.2 Vue du projet « L'Association ».....	99
4.3 Vue du projet « Le Temple ».....	103
4.4 Vue du projet « Le Jeu »	108
4.5 Vue du projet « L'Impossible ».....	112

4.6	Bricolage d'un outil pour le positionnement du projecteur (projet «L'Impossible »)	123
4.7	Expérimenter <i>in situ</i> ; Installation des dessins d'Esteban avec Anaïs (projet « Le Jeu »).....	127
4.8	Accumuler; Lily déploie le matériel technique (projet « L'Impossible »)	135
4.9	Ébaucher; indication emplacement objets et marque de repérage (projet « Le Jeu »).....	141
4.10	Co-former; Nathan et Peter assemblent le premier miroir (projet « Le Temple »).....	147
4.11	Aligner les efforts; Esteban et Dany discutent des prochaines étapes de construction du jeu en se promenant dans l'espace virtuel (projet « Le Jeu»).....	151
4.12	Aligner les efforts; Claire appelle le technicien par caméra (projet «L'Impossible»).....	152
4.13	Traduire les informations; Esteban « mime » la largeur de la future projection (projet « Le Jeu »).....	156
5.1	Schéma conceptuel des niveaux de compréhension des pratiques.....	168
5.2	Richard Serra, (1967-1968), <i>Verb list compilation : actions to relate to oneself</i>	169

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Étapes de la recherche	56
3.2 Trame générale des entrevues.....	63
3.3 Synthèse des données collectées pour chacun des projets étudiés	68
3.4 Exemple de regroupement analytique des catégories thématiques en cours de processus d'analyse	80
4.1 Récapitulatif des projets et des acteurs impliqués.....	93
4.2 Synthèse des projets artistiques étudiés.....	118
4.3 Synthèse du regroupement des pratiques en processus	120
5.1 Synthèse des processus contribuant à l' <i>organizing</i> des projets artistiques.....	170
5.2 Éléments constitutifs de l' <i>organizing</i> en contexte de projet artistique	187

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est d'observer ce que font au quotidien les artistes visuels, accompagnés de leurs collaborateurs, pour mener à bien leur projet artistique, en s'attardant sur leur pratique d'organisation et sur la place de l'improvisation dans la gestion de leur projet au moment de la production de l'oeuvre, de son montage. Nous cherchons à travers la description de leurs activités, à saisir le mouvement de cette organisation en train de se faire (*organizing*), en plus de comprendre ce qui est invoqué comme ayant un effet organisant pour le cours de l'action. Nous aborderons le phénomène à la lumière de la perspective de la pratique et au croisement de la philosophie processuelle, des postulats ontologiques différents de ceux qui dominent en gestion de projet, afin de révéler comment la conduite du projet se réalise dans les projets d'arts visuels.

Ce mémoire est le résultat d'une recherche reposant sur l'étude de 5 projets d'arts visuels de nature « installation » ou « exposition » exposés à Montréal entre 2016 et 2017. Nos observations directes durant le montage de ces projets et nos entretiens avec les artistes et les personnes impliquées la production du projet nous ont permis de recueillir les données relatives aux pratiques concrètes de ces acteurs. Nous constatons premièrement, qu'ils ont recours à des documents de préparation qui ne définissent pas précisément le découpage séquentiel du projet, processus propre à la gestion de projet. L'analyse de ces données au moyen des stratégies méthodologiques du *zoom in* (zoom dans la réalisation de la pratique) puis du *zoom out* (recul pour comprendre la relation dans le temps et dans l'espace de cette pratique) a apporté un éclairage sur les trajectoires de l'*organizing* des projets artistiques. De plus l'analyse a permis de dégager que les aspects organisant pour l'action, au même titre que le plan, pouvaient être compris au travers des facettes matérielle, spatiale et communicationnelle des pratiques identifiées. Finalement, la relation dans le temps de ces pratiques permet d'envisager la place de l'improvisation dans l'*organizing* des projets artistiques. Notre analyse sur ce point met en relief l'impossibilité de contenir l'improvisation dans sa définition d'« extemporanée » en matière de temporalité, et nous proposons plutôt de saisir l'improvisation en contexte de projet artistique dans un continuum temporel en parlant d'« improvisationnalité ».

Mots clés : Gestion de projet d'art visuel, *organizing* des projets artistiques, action située versus action planifiée, improvisation en contexte de projet, improvisationnalité.

INTRODUCTION

À l'automne 2014, la revue d'art québécoise *Inter art actuel* publie un numéro consacré aux préparatifs précédents les représentations de performances artistiques issues du mouvement art-action. Les textes et entrevues regroupés font état des schémas, ratures, scripts, plans, repérages, et autres ébauches préparatoires au projet artistique. Dans cette édition, la revue interroge les artistes sur leur processus de création, sur ce qu'ils projettent, et comment ils préparent les conditions de représentation de leur œuvre. Les différentes entrevues menées par Lamy (2014) auprès d'artistes performeurs soulèvent l'importance des tests techniques et de leur maîtrise avant la présentation du projet artistique en question. Mais si les artistes interrogés décrivent leurs préparatifs, ils relativisent toutefois l'importance de ces derniers dans la présentation du résultat final de l'œuvre performée, en reconnaissant que bien souvent ce résultat leur échappe et que l'œuvre découle d'une succession d'adaptations en temps réel. Il y a donc le scénario et le « ce qui arrive » selon les mots de l'artiste Francis O'Shaughnessy : « Paradoxalement, la performance est une activité qui se développe par rapport à *ce qui arrive*. L'imprévu est un élément incontournable dans l'art action » (Francis O'Shaughnessy, 2014). Ce discours sur le contrôle de l'œuvre en train de se faire est aussi nuancé par la démarche de certains artistes sculpteurs comme Thomas Tronel-Gauthier (artiste peintre et sculpteur français) qui témoigne, dans un entretien donné à L'Atelier A¹, que son travail

¹ Web série présentée par Arte creative.tv qui fait le portrait du travail d'un.e artiste par semaine : Artecreeative.tv (2016, 21 septembre). L'atelier A : Thomas Tronel-Gautier [Vidéo] Récupérée de http://creative.arte.tv/fr/episode/thomas_tronel-gauthier

consiste en partie à « canaliser l'accident, à se l'accaparer ». Ce que révèlent ici les entrevues de Lamy (2014) ou le témoignage de Tronel-Gauthier, c'est que les artistes (notamment ceux de l'art performance) ne s'attacheraient pas à anticiper l'ensemble du projet artistique dans leur préparation.

En dehors de la spécificité de l'art-action, il faut voir que le dictat du régime de singularité auquel doivent obéir les artistes (Heinich, 2005) les incite à produire des œuvres foncièrement originales. Ainsi, que ce soit de l'ordre d'une posture conceptuelle, esthétique, discursive ou technique, la matérialité des projets artistiques ou les modalités de leur présentation impliquent fréquemment des défis en termes de réalisation. En ce sens, leur caractère inédit ainsi que l'environnement dynamique dans lequel ils s'organisent les exposent à l'apparition d'imprévus et de surprises (Benghozi, 2006). Au départ de ce mémoire, nous soupçonnions en conséquence que les artistes devaient déployer des pratiques d'organisation propres à leur démarche de travail et aussi plus ouverte à la déviation d'un plan puisque leur relation à un changement en cours de la production de l'oeuvre n'est pas nécessairement dépréciative (Bozic et Olsson, 2013).

De ce fait, bien que les projets artistiques relèvent du modèle de travail « par projet », intrinsèque aux organisations temporaires (Rase, 2015; Benghozi, 2006), leur gestion semble s'éloigner quelque peu du modèle dominant de la gestion de projet. En effet, le paradigme classique de la discipline repose sur l'idée d'anticipation et de prévision des risques (Pinto et Slevin, 1988) qui met le principe de planification et le concept d'action planifiée (Suchman, 2007) au cœur de la démarche de la gestion de projet (Koskela, 2002). L'approche classique en gestion de projet repose sur la minimisation des imprévus par un travail minutieux de planification afin d'en garantir son succès (Pinto et Slevin, 1988). Nous voyons toutefois dans cette conception un certain héritage de la pensée cartésienne, prenant la forme d'une séparation dans le temps de la pensée de l'action – la première précédant la seconde, ce qui se traduit dans le

domaine de la gestion de projet par l'impératif de conception précédant la réalisation (Moorman et Miner, 1998). Cependant, nous percevons, grâce à notre expérience du travail artistique et notre proximité avec ce milieu, une manière de gérer le projet artistique (c'est-à-dire l'oeuvre) différente, plus itérative tout en ne se reconnaissant pas dans les méthodologies Agile ou Scrum développées par la discipline gestion de projet. Nous suspectons plutôt que la posture des artistes et de leurs collaborateurs se rapprochait plutôt de pratiques d'improvisation² en termes d'organisation et d'adaptation au cours de la conduite du projet. Cependant, alors que nous avons plongé dans la littérature, nous avons fait aussi le constat que la littérature en gestion de projet sur les pratiques des équipes en contexte artistique était cruellement manquante. Cet étonnement était redoublé par le fait que la nature du projet artistique est pourtant particulièrement proche de la notion de projet telle que peut par exemple le définir le corpus de connaissances PMBOK (2013).

En conséquence, l'intuition à la base de cette recherche nous a conduit vers l'idée que nous avons à apprendre des pratiques d'organisation des équipes de projet artistique, en particulier en ce qui a trait à la place de l'improvisation en gestion de projet et à l'accueil de réactions d'adaptation. Le présupposé de départ était donc simple : une oeuvre d'art implique pour la faire advenir des pratiques d'organisation émergentes dans sa conception et dans sa production. Bien que le langage utilisé par les artistes pour parler de leur travail ne s'ancre pas dans celui de la gestion de projet, leurs activités en découlent inévitablement et mériteraient d'être considérées par la discipline de gestion de projet. Nous avons donc cherché à comprendre comment la gestion de leur projet s'effectue-t-elle au quotidien? Quelles sont les pratiques d'organisation que les artistes et leurs collaborateurs déploient pour conduire leur projet? Et finalement quelle place occupe l'improvisation dans le cours de leur action?

²Il nous apparaît important ici rappeler que, contrairement à certains présupposés mal fondés, l'improvisation ne repose pas sur l'idée d'actes délibérés et opérés sans raisonnement, mais sur la capacité des personnes à concevoir un plan et à l'exécuter dans un laps de temps dérisoire voir quasiment simultané (Moorman et Miner, 1998).

Si l'improvisation est au cœur de notre questionnement, nous ajoutons que nous nous positionnons dans une perspective située de l'action, qui fait la part belle à la philosophie processuelle en organisation. C'est par l'observation du quotidien des pratiques de gestion des artistes et de leurs collaborateurs que nous approfondirons notre compréhension du phénomène. Ainsi, au regard des pratiques que nous observerons, la perspective de la pratique couplée à la conception située de l'action, nous permettra de comprendre ce qui contribue à l'*organizing* des projets artistiques, ce qui vient participer à leur développement. En prenant l'angle de la philosophie processuelle et de l'action située, nous interrogerons la place qu'occupe l'improvisation dans l'organisation de ces projets.

Dans le prochain chapitre de ce mémoire, nous débiterons par une recension des écrits autour de notre sujet de recherche. Nous ferons, premièrement, état du paradigme dominant en gestion de projet et des critiques qui questionnent le concept d'action planifiée. Ainsi, bien que le projet soit par définition de nature anticipatoire (Boutinet, 2014), l'écart existant entre les théories prescrites par la discipline de la gestion de projet et les activités réelles des acteurs projet a fait naître une littérature critique à ce modèle dominant qui relativise l'importance accordée à la planification (Dvir et Lechler, 2003; Andersen, 1996). Nous verrons ensuite que les imprévus et surprises agissent comme des perturbateurs de la planification. Leur apparition au cours de l'exécution du projet nous conduira à nous intéresser aux pratiques mises en œuvre pour les gérer (Hällgren, 2009) et plus précisément à l'improvisation, comme réaction face à l'imprévu ou à la surprise, et qui reconsidère la division temporelle de l'action (entre planifications puis exécution) puisque cette réaction est extemporanée (Pina e Cunha *et al.*, 1999). Cette approche nous conduira au concept d'action située (Suchman, 1987) et à la philosophie processuelle qui fait du changement le caractère endogène de toute organisation (Rescher, 2006; Hernes, 2014) et qui supporte les théories de l'organisation en mouvement : l'*organizing* (Weick, 1979; Chia, 1999). Dans un deuxième temps, les éléments de notre recension de la littérature seront

confrontés avec les caractéristiques de notre terrain de recherche, les projets d'art visuel et contemporain, afin de présenter notre problématique.

Nous aborderons ensuite les enjeux méthodologiques associés à la recherche que nous avons entreprise. Celle-ci repose sur l'étude de cinq projets artistiques pour lesquels ont été menées des entrevues semi-dirigées ainsi que des observations directes dans le cadre des montages d'exposition. Nous y détaillerons les moyens utilisés pour la collecte et le traitement des données de cette étude qualitative inductive et exploratoire. Par la suite, dans le chapitre IV de ce mémoire, nous présenterons les résultats de notre recherche. Avec une première conceptualisation, nous rapporterons ce qui a été dit lors de nos entretiens avec les artistes et leurs collaborateurs, et ce qui a été récolté lors de nos observations. Nos résultats présenteront le contexte et les particularités de chacun des cinq projets pour ensuite décrire les pratiques qui ont pu être observées au cours de la conduite des projets artistiques à l'étude. Finalement, nous interpréterons nos résultats à la lumière de la théorie dans notre chapitre V : Discussion. Notre analyse a mis au jour quatre processus constitués de différentes pratiques et cette analyse montre aussi que les facettes matérielle, spatiale, communicationnelle des pratiques, sont révélatrices d'aspects permettant à l'action d'aller bon train, en plus des outils de préparation des artistes (type plans dessinés et listes d'étapes). Nous avons questionné la place de l'improvisation dans ces contextes de projet au regard de sa temporalité et en questionnant l'a priori conceptuel de l'action planifiée, qui imprègne sa définition dans les études des organisations. Nous proposerons une place plus diffuse et qui ne relèverait pas d'une réaction comme pratique d'adaptation à un imprévu, mais relèverait plutôt d'une pratique comprise dans son continuum temporel. Nous concluons ce mémoire par la synthèse de notre recherche, en y présentant ses contributions, ses limites.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

1.1 La place cardinale de la planification en gestion de projet

1.1.1 Le modèle dominant en gestion de projet : la planification

La gestion de projet vise à prévoir l'ensemble des étapes menant à la livraison finale d'un projet. La planification occupe une place centrale dans la pratique de la gestion de projet. Ce paradigme provient du besoin pour les gestionnaires de contrôler les risques qui mettraient en péril la finalité du projet. En effet, en sciences de la gestion, on reconnaît que les projets prennent place dans des systèmes ouverts et dynamiques qui rendent vulnérable l'atteinte des objectifs internes et externes dudit projet (Morris, 1997). Brièvement, les objectifs internes correspondent au respect des coûts et des délais de réalisation du projet, alors que les objectifs externes visent à satisfaire aux normes de qualités et de fiabilité définies selon les besoins du client (Koskela, 2002). Afin d'atteindre ces objectifs et de réduire l'apparition d'imprévus qui entraverait leur atteinte, la gestion de projet, telle que communément conçue, a pour mandat de les anticiper et de mettre en place les mesures de planification nécessaires au bon déroulement du projet. C'est donc dans la perspective de contrôler le degré de porosité de l'environnement et de réduire l'incertitude que la gestion de projet cherche à rationaliser le temps et les coûts (Pina e Cunha et Gomes, 2003). Cette

logique s'illustre parfaitement par les procédures normatives édictées par le corpus de connaissance de référence du PMBOK, qui relaie majoritairement des processus et des outils visant à anticiper les risques et à planifier les étapes (Koskela, 2002).

Afin de comprendre le schéma de pensée dont est issue cette manière de concevoir le rapport entre planification et action, nous pouvons nous référer à l'origine historique de la notion de projet. De son étymologie « jeter en avant »³, le projet accomplit deux fonctions : la première consiste à matérialiser une pensée et la deuxième, à communiquer cette pensée à autrui (Boutinet, 2014). Cette conception relationnelle, qui vise à communiquer les intentions et les moyens, correspond à une logique propre à notre culture, à une logique projective dans l'avenir de nos aspirations individuelles et collectives que Boutinet (2012) nomme justement l'anticipation. Le projet est spécifiquement une figure d'anticipation, dans le sens où ce dernier vise à faire advenir un futur désiré qu'il faut dès lors décrire et planifier. L'une des premières méthodologies d'anticipation fut celle du dessin et de la perspective conçue par Brunelleschi durant la période du Quattrocento. Le dessin en perspective générant un schéma directeur et anticipateur, nécessaire aux créations architecturales, puisque celui-ci représentait et communiquait aux corps de métiers de la construction le projet à venir. Ici commence donc une première dissociation de nature temporelle et matérielle entre le plan du projet (le dessin architectural) et ce qui advient par la suite d'après les consignes de ce plan : l'exécution du projet (la construction de la bâtisse) (Boutinet, 2014).

Nous l'aurons compris, la planification sert donc à anticiper et à communiquer (Dvir et Lechler, 2004). Nous voyons donc par ce petit retour aux sources que les idées

³ Selon le centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) : « De l'a. fr. *porjeter* « jeter dehors, au loin, en avant » ca 1120 *Deus purjetad eals* [Deus projecit eos] (*Psautier Cambridge*, 52, 5 ds T.-L.), comp. de l'adv. *puer* « en avant, au loin » (en position atone *por-*, du lat. *porro* « id. ») et de *jeter** en partic. au sens de « concevoir un projet » »

fortes qui fondent la gestion de projet traditionnelle sont de dignes héritières de la tradition architecturale qui confère à la phase de conception, phase durant laquelle s'effectue la planification, un statut autonome (Boutinet, 2014) de la phase d'exécution, durant laquelle les étapes planifiées en amont se réalisent. De ce fait, le plan apparaît comme une ressource prospective pour l'action (Agre et Chapman, 1990). Il satisfait à une logique proactive – avant l'action – (Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005) qui cherche à réduire l'incertitude en découpant de manière séquentielle les étapes du projet afin qu'elles puissent être mises en œuvre de manière quasiment automatique, ce qui rappelle toute forme de planification (Mintzberg, 1994).

Ainsi, le plan se trouve-t-il au cœur de la discipline de la gestion de projet. La littérature dominante s'accorde d'ailleurs sur les compétences en matière d'implantation de stratégies de planification et de contrôle requises par la profession (Cicmil *et al.*, 2006; Hällgren et Wilson, 2007). Selon le premier des trois niveaux de succès d'un projet envisagés par Cooke-Davies (2002), la performance de sa gestion repose sur les habiletés du gestionnaire à prédire l'échéancier et les coûts, grâce aux bonnes pratiques de planification et de quantification des risques. L'importance accordée au processus de planification est aussi relayée par la littérature faisant état des facteurs menant au succès du projet. La vaste étude menée par Pinto et Slevin (1988) abonde dans ce sens en positionnant la « planification de projet » en troisième des dix plus importants facteurs de succès.

1.1.2 Action planifiée et logique anticipatoire dans la conduite de projet

Les logiques d'anticipations qui permettent d'envisager un futur possible prennent plusieurs variantes selon la taxonomie du projet mené. Comme nous avons pu le voir précédemment, le projet, tel qu'entendu dans discipline de gestion de projet, se *réalise* dans la logique d'anticipation dite « opératoire » où l'objet essentiel est de faire advenir un futur désiré en concevant un guide pour l'action. Le guide devient

une condition indispensable, qui découpe méthodiquement et hiérarchise dans les temps les étapes envisagées afin de faire advenir l'idéal projeté. Cette logique anticipatoire suppose que l'action en cours de réalisation sera destinée à osciller à l'intérieur de ce guide « en s'efforçant de gérer des écarts tolérables entre ce qui était initialement prévu et ce qui est présentement réalisé » (Boutinet 2012). On comprendra donc que ce registre d'appréhension de l'action s'oppose à celle du bricolage constitué de tâtonnements, des comportements par essai-erreur et de l'improvisation. Comme l'a vu Boutinet (2012) le champ sémantique de l'anticipation dans lequel se situe le projet - en comparaison aux autres formes de l'anticipation (présentées dans la figure 1.1) - est celui du « Devenir ». La figure du projet intègre de ce fait une conception déterminée et volontariste du futur.

	Conceptions liées aux contingences de l'environnement	Conceptions liées aux stratégies de l'acteur
Conception indéterminée ouverte	Conjecture (Prévision)	Avenir (Utopie)
Conception déterminée fermée	Prédiction (Divination)	Devenir (Projet)

Figure 1.1 Les conceptions liées aux figures de l'anticipation (tirée de Boutinet, 2012, p.63)

Nous avons vu que la logique d'anticipation - précisément opératoire - que nous retrouvons dans la littérature dominante en gestion de projet montre que cette discipline répond à une conception planifiée de l'action. Le modèle de l'action planifiée considère l'action comme un enchaînement linéaire d'étapes rationnellement agencées en vue d'atteindre un objectif. L'*action planifiée* suppose ainsi que l'action est dirigée vers un but et que pour atteindre ce but un plan doit être déterminé (Suchman, 2007). Le plan, tel que porté par une conception de l'action comme étant planifiée, est une structure cognitive de contrôle précédant et déterminant l'action. L'exemple des pratiques de navigation des marins européens

illustre cette conception, car ces derniers déterminaient leur voyage selon un plan auquel ils se référaient nécessairement pour arriver à destination (Suchman, 2007). Le processus cognitif de la planification classique cherche donc à déduire les solutions particulières avant l'action, que cette dernière pourrait nécessiter (Grisson, 2004). Le plan se compose ainsi intrinsèquement d'un ensemble d'actions définies par ses préconditions, ses effets et sa décomposition (Allen, 1984).

La perspective de l'action planifiée met en exergue l'expérience de la succession. Or, par nature le projet fait plutôt l'expérience de la simultanéité puisqu'il y a implication réciproque entre projet et action. Le projet prédétermine, dessine l'action, mais l'action intègre aussi le projet dans son déroulement dès lors que le projet en est le fondement. L'action devient le moment où le projet se dédouble en deux horizons temporels : la rétrospection, faite de la mémoire qui prépare le projet et l'horizon prospectif, qui définit le futur désiré. C'est dans l'action que l'acteur reconfigure les données temporelles du projet en intégrant les éléments du passé immédiat et ceux du futur prochain. De ce fait, en outre des logiques anticipatoires inhérentes au projet, Boutinet (2012) signale que :

Il n'y a donc de projet que dans la simultanéité du moment présent et dans la capacité de ce dernier sans se laisser anéantir de s'ouvrir vers l'inactuel, cet inactuel qui permet d'évoquer ce qui déjà à été fait, qui permet aussi d'ébaucher des possibles. (Boutinet, 2012, p. 64)

On comprend dès lors que l'action et l'expérience de l'acteur unifient les temps vécus dans un jeu de réorganisation auquel le projet doit s'accorder. Nous pouvons entrevoir ainsi les effets pervers de la perspective de l'action planifiée et de la logique d'anticipation opératoire conçues dans un excès de « temporalisation » qui rigidifie les relations entre ce qui est planifié et ce qui doit être réalisé.

L'incertitude, les fluctuations et la complexité qui caractérisent les démarches de projet amènent ainsi bien souvent les acteurs à s'en prémunir, donc à s'illusionner avec l'usage de procédures d'ordonnancement, d'échéances, qui confisquent à l'action les moyens de se mettre en oeuvre (Boutinet, 2012). Ce même auteur remarque que la prédominance du plan sur la réalisation est l'acabit des grands projets, soumis aux diktats des coûts et des délais, qui n'admettent aucun écart par rapport à la conception du projet. Les réflexions qu'il a menées sur les pathologies des conduites à projet rejoignent le schéma de pensée des études critiques en organisation que la prochaine section expose.

1.1.3 Remise en question de la planification : les études critiques

Malgré les affirmations largement retransmises par les théories normatives, une partie de la littérature qualifiée de « critique » soulève des doutes quant à l'influence de la planification sur le succès du projet (Andersen, 1996). Le premier constat posé par les chercheurs critiques fut le coût important qu'un changement de plan occasionne au budget d'un projet (Dvir et Lechler, 2004). D'autres encore reconnaissent que désormais la gestion des projets est dépendante de nouvelles conceptualisations du travail, qui elles relèvent d'une structuration organisationnelle plus dynamique, d'une gestion en réseau, de travail d'équipe à distance (Pina e Cunha et Gomes, 2003), entre autres. Nous assisterions donc à une complexification des organisations et des projets, ce qui limite nécessairement une planification linéaire et efficace pour toute la durée du projet (Denis *et al.*, 2007 ; Clegg, 2012).

Ainsi, certains auteurs vont jusqu'à prétendre que la planification formelle du projet n'est pas nécessairement souhaitable (Bart, 1993). Par exemple, le cas se présente pour les projets de recherche et développement ou les projets de développement de nouveaux produits. Dans ces contextes – marqués eux aussi, comme les projets artistiques, par une logique de création – l'approche traditionnelle de la gestion de projet, chapeauté par le principe de planification semble moins bien convenir, car

pouvant limiter les retombées du projet (Akgün *et al.*, 2007). En effet, dans le cas précis de ces types de projets, l'innovation et la créativité sont précisément des facteurs de réussite, puisqu'elles constituent la seule véritable source de valeur du produit issu du projet (Pina e Cunha et Gomes, 2003). À ce sujet, Akgün *et al.* (2007) évoquent l'intérêt du « désapprentissage » des routines afin d'encourager les réactions instinctives et la spontanéité, ce que les plans et procédures normatives tendent habituellement à inhiber durant la conduite de projets de développement de nouveaux produits. Ici, la critique faite au plan et aux procédures normatives associées est qu'un contrôle trop formel sclérose la créativité des équipes projet (Dvir et Lechler, 2004). Pour Söderholm (2008), l'innovation requiert que les gestionnaires sachent aller au-delà du plan et au-delà des pratiques normalisées, standardisées.

La littérature critique s'attarde donc sur le manque de flexibilité induite par les procédures de gestion de projet qualifiées de statiques (Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005). Et les témoignages empiriques qui font état d'écarts entre les processus prescrits et la pratique quotidienne des acteurs projets (Cicmil *et al.*, 2006) ont poussé les chercheurs à s'intéresser aux expériences vécues. Les approches critiques mettent donc à mal les prescriptions communément admises en matière de gestion de projet. Les recommandations du Project Management Institute (PMI) sont désignées comme positivistes, mécanistes et éloignées de la réalité contextuelle de chaque projet (Cicmil *et al.*, 2006). De surcroît, le même constat est établi dans la littérature commentant la planification stratégique. La planification ne supporte pas toujours l'action, qui demande souvent une adaptation en temps et lieu (Mintzberg, 1994 ; Denis *et al.*, 1995). Il y a donc des parallèles à constater entre la gestion de projet et la gestion générale. Par exemple, l'étude menée par Denis *et al.* (1995), sur la planification stratégique dans les hôpitaux met en lumière les difficultés des équipes à générer des plans clairs et ciblés. Le plan trop abstrait fournit plutôt des recommandations et peu d'indications évidentes pour l'action, ce qui se révèle peu utile. Bien qu'éloigné de la gestion de projet, cet exemple souligne un des aspects

problématiques associés à la planification, un aspect qui se retrouve aussi dans le cas des projets.

Dans le champ de la gestion de projet, c'est donc de ce besoin d'améliorer et de mieux relier la réalité de la pratique avec les théories développées que sont apparues les recherches de l'École scandinave et le projet nommé « Rethinking Project Management » (RPM). En réaction au point de vue techniciste et rationaliste du paradigme de la planification, les chercheurs issus de ce mouvement souhaitent comprendre de manière plus holistique et pluraliste la gestion de projet (Svejvig et Andersen, 2015). La figure 1.2 ci-après présente ce qui caractérise ces deux conceptions.

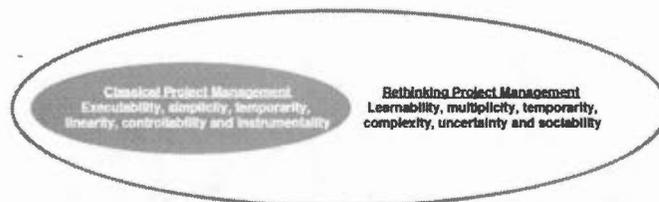


Figure 1.2 Comparaison des caractéristiques entre le modèle classique et Rethinking Project Management (tiré de Svejvig et Andersen, 2015, p.280)

Dès lors, les études dans la mouvance RPM suggèrent d'enrichir les connaissances en la matière en questionnant et en observant les gestionnaires de projet dans leur quotidien. La stratégie pour réduire cet écart entre le prescriptif et la pratique de gestion de projet, est, à l'évidence, d'observer ce que les professionnels font en pratique : étudier les interactions entre les acteurs projet et comprendre finement ce qui participe aux décisions prises et aux actions orchestrées dans les contextes dynamiques des projets (Nicolini, 2012), ou, à tout le moins, de les questionner sur ce qu'ils font au quotidien. Les récentes recherches orientées pratiques (Cicmil *et al.*, 2006 ; Blomquist *et al.*, 2010) font toutefois face au défi de convaincre l'industrie et

les praticiens du bien-fondé de la perspective du RPM et des études qui réfléchissent aux pratiques (Svejvig et Andersen, 2015).

Justement, la section suivante propose de s'intéresser aux éléments dont les occurrences contraignent les acteurs à repenser leur action selon les circonstances ; ces éléments qui « déroutent » la planification du projet et qui ont conduit les auteurs des études critiques à interroger le modèle dominant inscrit dans une perspective de l'action planifiée : les imprévus.

1.2 Déviation de plan et imprévus

1.2.1 Entre plans et événements imprévus

Comme nous avons pu le voir dans la section précédente de ce premier chapitre, l'anticipation et le processus de planification précédant l'action sont le paradigme dominant de la gestion de projet. De ce fait, on observe un dualisme entre la phase de conception/planification et la phase d'exécution du projet. Ce processus de planification répond au besoin de tracer les contours des éléments incertains du projet, afin de réduire cette incertitude. Il vise aussi à contrôler les risques qui pourraient se produire et mettre à mal l'atteinte des objectifs du projet (Dvir et Lechler, 2004).

Nous pouvons constater qu'il existe une très vaste littérature en matière de gestion de l'incertitude et de la gestion des risques liés au mode projet. Dans la trajectoire de rationalisation des processus de gestion, nous pouvons voir se formaliser des procédures comme le RMP « Risk Management Process » (Chapman, 1997), qui visent à identifier les risques potentiels qui mettraient en échec la totalité ou en partie le projet et les stratégies adjointes pour gérer ces risques. Ainsi, cette procédure devrait non être gérée en amont de la conception du plan du projet, mais y être intégrée (Chapman, 1997). Toutefois, sans que la planification soit vue comme

l'exécution effective d'une procédure, le plan représente une source d'information qui vise à réduire l'incertitude (Agre et Chapman, 1989). Par ailleurs, issue de la pensée dominante et de son besoin de rationaliser, séquencer et réduire l'incertitude du projet, on remarquera que la littérature concernant les méthodes d'analyses de l'environnement est riche. Cependant, des auteurs comme Söderholm (2008) constatent qu'il y a réellement moins d'intérêt pour la gestion des imprévus au quotidien.

Ainsi, malgré toute la préparation et l'évaluation des risques dont peut faire l'objet un projet, on reconnaît que ces « déviations » sont inhérentes à ce mode de travail (Hällgren, 2009). La littérature critique en gestion de projet reconnaît que ces derniers sont au cœur de relations de communication et de jeux de pouvoir complexes (Cicmil et Marshall, 2005). L'équivocité des critères de performance du projet et les nombreux changements au fil de temps rendent l'arrivée d'imprévus et de surprises inévitables (Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005). Néanmoins, leur avènement ne traduit pas un manque ou une défaillance de planification. Pina e Cunha *et al.*, (2006) avancent d'ailleurs que, parce que le projet est par nature unique, les stratégies de préservation de sa finalité ne peuvent être activées que cette unique fois. C'est pour cette raison que les imprévus sont considérés comme des facteurs exogènes difficilement supprimables.

Comme nous l'avons vu, l'objet de notre recherche ne concerne pas directement la gestion de l'incertitude et la gestion des risques, mais porte plutôt sur ce qui se produit au cours de l'action, ce qui surprend le système, et qui détourne du plan original. Avant de continuer, il s'agit donc pour nous de regarder ce que la littérature en gestion de projet a à nous apprendre sur la nature de ces imprévus et surprises.

1.2.2 Nature des imprévus et des surprises

Une surprise est, au même titre qu'un imprévu, un évènement inattendu, simplement celle-ci peut aussi découler d'un évènement prévu qui aurait pris un tour inattendu (Pina e Cunha *et al.*, 2006). Nous proposons pour notre recherche d'employer les deux termes pour ne pas cadrer par la négative la notion d'imprévu. En effet, la surprise connoterait l'étonnement et l'émerveillement. Si ce fait peut apparaître comme un détail, nous soutenons que cette subtilité langagière influence la posture que les acteurs tiennent face à un évènement qui n'est pas anticipé. Le mot « surprise » supposerait qu'il peut naître de l'évènement non anticipé un changement positif au projet⁴.

Nous avons donc commencé par cette distinction, car, pour une pensée basée sur le modèle d'anticipation, un écart du plan est généralement (mais pas exclusivement) envisagé de manière négative (Pina e Cunha *et al.*, 2006 ; Hällgren et Wilson 2007). En outre, notre recension montre que les auteurs ayant écrit sur les imprévus n'utilisent pas systématiquement ce même terme. Si Weick (2011) parle bien d'*imprévus* (*unexpected* en anglais), Pina e Cunha *et al.*, (2006) et Bechky et Okhuysen (2011) vont plutôt utiliser celui de *surprises*, tandis que Hällgren (2009) parlera de *déviations*. En dépit de l'emploi de termes différents, nos recherches nous mènent à conclure qu'ils font tous référence au même phénomène. En effet, par définition, un imprévu apparaît comme une rupture d'expectative qui provient de situations qui ne sont pas anticipées ou qui ne se sont pas produites comme planifiées (Pina e Cunha *et al.*, 2006). Un imprévu se différencie du risque par le fait que celui-ci ne peut être anticipé (Bechky et Okhuysen, 2011 ; Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005). Enfin, Hällgren (2009) utilise le terme de déviation pour parler de ces imprévus, car ultimement, une gestion adéquate devrait amener ces imprévus à n'être que des déviations au regard du plan. Une déviation est reconnue comme « une

⁴Il nous est surtout apparu important d'utiliser ces deux termes notamment dans le cadre de nos entretiens.

situation qui selon les conséquences – positives ou négatives, grandes ou petites – dévie des plans du projet » (Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005, p. 18; notre traduction). Il s'avère aussi important de mentionner que les déviations posent problème précisément parce qu'elles ne sont pas faciles à identifier (Hällgren, 2009). Par ailleurs, à la différence d'un changement, aussi appelé « variance », qui interfère sur le plan de manière globale, les déviations vont avoir une importance à la fois sur le plan global, mais aussi sur les plus petites opérations quotidiennes (Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005).

Hällgren (2009) identifie deux types de déviations : 1- Celles qui produisent un écart brusque et qui apparaissent soudainement ; 2- Celles qui se produisent à la suite d'écart cumulatifs. Son étude montre aussi que la plupart des déviations proviennent majoritairement de discordes techniques ou de discordes contractuelles. Ainsi, en termes d'organisation, une déviation – imprévu ou surprise – résulte potentiellement d'une catastrophe organisationnelle, d'une réputation défailante, ou d'une position concurrentielle affaiblie, selon les recherches de Pina e Cunha *et al.*, (2006).

Quels puissent être les différents mots utilisés par les auteurs, nous faisons personnellement le choix de continuer avec les termes génériques d'imprévu et de surprise pour les raisons que nous avons évoquées ci-haut. L'emploi de ces deux mots nous permet de couvrir autant les effets négatifs ou positifs potentiels.

1.2.2.1 Typologie des événements imprévus

En vue de catégoriser les imprévus qui pourraient se produire et comprendre si des pratiques de gestion peuvent être tirées des caractéristiques de chaque type d'imprévu, Pina e Cunha *et al.*, (2006) ont développé une typologie de ces événements. Pina e Cunha *et al.*, (2006) ont construit leur modèle selon deux dimensions : « issue » et « process ». Leurs quadrants permettent donc de distinguer quatre catégories d'événements imprévus qui peuvent être identifiés selon si les «

issues » (problèmes) ont été anticipées (*Expected issues*) ou non-anticipées (*Unexpected issues*), de manière croisée selon si les « process » (les déroulements de séquences) ont été pareillement anticipés ou non. La figure 1.3 fait la synthèse de cette typologie. Les quatre types correspondent aux « Routines » (problèmes et processus de déroulement attendus); « Évènement soudain » (problèmes inattendus débouchent sur des processus de déroulement prévus); « Creeping developments » (des problèmes sont anticipés, mais forment pourtant des processus de déroulement inattendus); « losses of meaning » (les problèmes et les processus de déroulement sont tous deux inattendus, générant pertes de sens).

	Expected process	Unexpected process
Expected issue	<p>Routines Distinctive characteristics: organizational routines in moderately dynamic markets</p> <p>Examples: linear routines, standard operating procedures, preventive action Managerial implications: management as controlling</p>	<p>Creeping developments Distinctive characteristics: emergent, complex and interactive processes lead to unexpected situations</p> <p>Examples: normal accidents, escalating commitment, cultural change Managerial implications: managing as empowering</p>
Unexpected issue	<p>Sudden events Distinctive characteristics: new themes emerge from existing processes</p> <p>Examples: exploration, evolutionary dynamics Managerial implications: management as facilitating learning</p>	<p>Losses of meaning Distinctive characteristics: novel, incomprehensible situations</p> <p>Examples: wild cards, crises of sensemaking, 9/11 Managerial implications: managing as sensemaking</p>

Figure 1.3 Typologie des événements imprévus (tiré de Pina e Cunha *et al.*, 2006, p. 322)

Comme nous l'évoquions précédemment, la littérature concernant la gestion de l'incertitude et des risques abonde en gestion de projet. Mais les auteurs que nous citons se sont précisément intéressés aux imprévus et aux pratiques mises en place pour les gérer en raison d'un évident manque de traitement de ces notions dans la littérature d'un point de vue de l'expérience des acteurs, et à partir de démarches qualitatives (Söderholm, 2008).

1.2.3 La réaction comme pratique face à l'imprévu

Si le concept de gestion des risques résulte d'une gestion proactive qui les découvre, les anticipe et les contre avec la planification du projet, la gestion des imprévus et des

surprises qui surviennent en phase d'exécution, relève de son côté d'une gestion « réactive » (Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005). En ce sens, pour comprendre les mécanismes de gestion qui sous-tendent cette « réactivité » il faut que les chercheurs s'intéressent aux pratiques concrètes des gestionnaires et de leur équipe.

1.2.3.1 La révision de plan

Tout d'abord, Hällgren (2009) nous rappelle que pour réagir à un imprévu, celui-ci doit dans un premier temps être identifié comme étant distinctif (en comparaison du plan). En pratique, la première étape commune, dans le but de trouver une solution rapide, revient à faire des essais et parfois des erreurs. Il s'agit de cibler une solution qui soit « *good enough* », et qui répond au besoin rapide sur une courte période (Hällgren et Söderholm, 2010) Le second processus requiert une démarche de « *carefully assessed* ». Il cherche à savoir quelles potentielles actions seront bonnes ou mauvaises, compte tenu de la situation. Les pratiques s'inscrivent alors dans la négociation, la communication avec d'autres experts par exemple, ou l'investigation de possibilités alternatives (Hällgren et Söderholm, 2010). Ces observations correspondent aux trois catégories d'interactions qui s'opèrent entre le plan et l'environnement en phase d'exécution du projet lorsque celui-ci fait face à un imprévu, comme envisagé par Söderholm (2008) :

- Le « re-opening » : qui consiste en la « ré-ouverture » du plan, des réglages opérés dans la phase de planification du projet. L'action de «ré-ouvrir» s'effectue, car le projet nécessite une nouvelle définition des besoins du client, des parties prenantes, des coûts ou des délais. Cette action suppose alors de faire de nouveaux plans pour la prochaine étape du projet. On procède à une «ré-ouverture» si les gestionnaires constatent une défaillance dans l'obtention de résultats positifs au cours du projet ou si les besoins des parties prenantes ont évolué au cours du temps.

- La « revision » : Cette pratique s'effectue notamment pour des cas où la planification ne peut être complète étant donné les longs délais d'exécution du projet, la dépendance du projet à d'autres projets ou si le projet requiert de la créativité et de l'innovation. Ici, l'auteur rappelle que la procédure de révision du plan est en réalité un geste quotidien et commun pour les gestionnaires de projet.
- Le « fine-tuning » : l'affinage au quotidien suppose de re-concentrer les éléments de la planification du projet, car de nos jours les acteurs projets peuvent travailler sur plusieurs projets simultanément. L'influence qu'ils éprouvent de la part de projets connexes peut affecter celui sur lequel il travaille au moment donné par exemple.

Les stratégies de réponses à l'imprévu et aux surprises sont envisagées par Hällgren et Maaninen-Olsson (2005) selon les mesures de l'expérience antérieure ou la familiarité des acteurs avec l'évènement imprévu avec le degré de connaissance nécessaire pour y répondre («exploitative» ou «explorative») comme nous le présente la figure 1.4. Les pratiques de type 1 remarquent que les acteurs feront appel à l'ensemble de leurs connaissances antérieures. Les pratiques de type 2 sont caractérisées par un ajustement des objectifs du projet et une exploration des expériences homologues. Celles du type 3 vont s'atteler à réunir les bonnes ressources et à s'appuyer sur la structure organisationnelle pour trouver une solution. Enfin, les pratiques de type 4 vont principalement, du fait du manque de connaissance, procéder par tests pour trouver une solution.

		KNOWLEDGE NEED	
		Exploitative	Explorative
PREVIOUS EXPERIENCE OR FAMILIARITY WITH THE TYPE OF DEVIATION	High (Repetitive)	Type 1 Situations where the ambiguity and uncertainty of the deviation were rather small, while the solution was to use experiences from similar situations in the process of finding a solution.	Type 2 A situation where the ambiguity and uncertainty of the deviation were rather small, but the solution and knowledge needed was not clear and had to be developed during the process.
	Low (Unique)	Type 3 Situations where the deviation was unknown, which created more ambiguity and uncertainty in comparison to type 1 situations. Still the solution of the deviation was sought for in experiences of similar situations.	Type 4 Situations where the deviation was unknown, which created such ambiguity that the solution of the deviation could not be sought among previous knowledge.

Figure 1.4 Imprévus et stratégies (tiré de Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005, p.24)

Ces interactions supposent qu'on puisse retrouver des pratiques permettant aux gestionnaires et à leurs équipes de se maintenir sur la voie tracée par le plan.

1.2.3.2 L'innovative action

Parmi ces pratiques, la recherche conduite par Hällgren (2009) sur les mécanismes de déviations, en a repéré 29 pouvant être identifiées sous 8 réactions différentes. Ces tendances peuvent être dénommées ainsi :

- Identifier et connaître les limites : Il s'agit de connaître les limites dans lesquelles s'est produit l'imprévu, afin de mieux comprendre ce qu'il s'est passé. En pratique cette tendance se traduit par de la collecte d'informations, des discussions, etc.
- Interpréter la finalité de manière avantageuse : soit, par exemple voir ce qui pourrait être atteint de manière bénéfique pour le projet.
- Mobiliser le réseau : la mobilisation du réseau élargi aide l'équipe de projet à résoudre la situation en faisant appel à une autorité ou de nouvelles sources de connaissances.

- Déplacer la responsabilité : cette pratique consiste à blâmer d'autre acteur projet. Cette pratique se traduit notamment par la rédaction de rapport
- Concentrer l'organisation : implique de concentrer les efforts des ressources sur la situation problématique
- Accepter la responsabilité : signifie que l'équipe projet accepte de résoudre l'imprévu en remplaçant le plan, en procédant à des refontes ou un « re-design »
- Utiliser des ressources situées
- Créer et maintenir des espaces d'action, comme créer des ressources, créer du temps.

Ces réactions relèvent de ce que Hällgren (2009) appelle l'*innovative action*, soit d'une capacité à prendre des décisions créatives notamment au niveau du remaniement des ressources; à faire de la coordination à court terme en favorisant un courant continu d'échange d'informations, en programmant de nombreuses réunions ; à gérer des modules indépendants sous forme de sous-projets qui n'affecteraient pas l'ensemble du projet en cas d'imprévus; ou pour finir, relève de grandes compétences de négociations (Söderholm, 2008).

L'observation des pratiques qui émergent de la réaction à un événement imprévu ou une surprise en contexte de projet fait état de procédés plus informels. Nous l'avons vu, il s'agit souvent de privilégier les échanges, la communication et la collaboration entre les expertises de différents acteurs projet pour tenter de répondre à l'imprévu.

À ce titre, Hällgren et Wilson (2007), parlent de «mini-muddling», soit de débrouillardises pour qualifier l'apprentissage informel et occasionnel qui se construit lorsqu'un écart du plan originel se produit. Par «débrouillardise», les auteurs entendent, la capacité à subsister grâce à des moyens astucieux sans hésitation ou sans remettre en doute sa conduite. Cette débrouillardise ne relève pas d'une

confusion ou d'une décision hâtive, mais plutôt d'une décision alternative qui ne peut être identifiée ou quantifiée, car les conséquences de ce choix ne sont pas connues jusqu'à ce que le progrès soit réalisé : « The decisions made may not have been the best decisions, but they were good (enough) decisions at the time. » (Hällgren et Wilson, 2007, p. 103). Leurs observations viennent conforter les recherches sur l'analyse des processus de décision, qui suggèrent de se pencher sur l'intelligence sensible (plutôt que rationnelle et analytique) et notamment l'intuition en vue de comprendre la logique d'action des individus et des organisations (Leybourne et Sadler, 2006).

1.2.3.3 Le sensemaking pour comprendre le processus de réponse à l'imprévu

De ce fait, il semblerait que les pratiques de gestion de l'imprévu s'inscrivent dans la perspective du sensemaking et plus largement dans une conception de l'organisation en train de se faire (*l'organizing*). Avancé par Weick (1995) dans le cadre de ses recherches en sciences de la gestion, le sensemaking désigne la création du sens en contexte organisationnel. Il examine comment les organisations ou les groupes de personnes font sens des événements ou des données présentes autour d'eux, comment ils construisent cette réalité grâce à des processus de communication, mais aussi d'interprétation des messages. Basée sur une perspective constructiviste et interprétativiste, l'approche du sensemaking s'appuie sur l'argument que la compréhension du contexte résulte d'un ensemble de 7 dimensions :

- L'interprétation de la problématique par un individu selon son identité (ce qu'il pense),
- La compréhension rétrospective (compréhension de ce qu'il pense en revenant sur ce qu'il a déjà pensé),
- L'« enaction » (l'engagement de ce qu'il dit dans le réel),
- La socialité (selon l'anticipation de la réception de son discours oral ou physique),

- La continuité (la redéfinition dans le temps et l'amalgame de son discours avec d'autres discours),
- L'information (ce qu'il énonce qui dépend d'un contexte et de prédispositions personnelles), et
- La plausibilité (connaît suffisamment le projet pour en énoncer un discours cohérent).

Les dimensions caractéristiques du sensemaking serviraient de point d'ancrage et à une analyse plus fine de l'organisation humaine et surtout des processus de réponses d'un groupe, face à l'arrivée d'un événement imprévu ou d'une surprise (Weick, 2005). Dans leurs recherches sur l'organisation des infirmières en pédiatrie, Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005) constatent que le sensemaking « starts with chaos ». Les chercheurs vont alors observer les mécanismes découlant d'une telle situation. Ils conviendront que la construction de sens commence par une identification de l'imprévu (« Noticing and bracketing » et « labeling »), qui s'insère par la suite dans un cheminement rétrospectif puis de présomption par rapport aux actions à poser. Ils voient en outre que ce processus s'inscrit dans une dimension fondamentalement sociale puisque le sensemaking prend source dans les discussions et les interactions entre les équipes médicales.

La réaction à l'imprévu repose donc sur le partage de modèles mentaux, de valeurs pour que l'organisation ou le groupe se coordonne de manière simultanée et implicite (Chédotel, 2005). Ainsi, parce que le sensemaking est une perspective qui conçoit le déploiement du sens selon la continuité temporelle, elle permet de comprendre l'action quotidienne, les pratiques, et permet, de ce fait, de comprendre ce qui se joue concrètement dans la réaction face à un imprévu ou une surprise. Par ailleurs, c'est une lentille permettant d'observer l'organisation en mouvement (l'*organizing*) qui renvoie en finalité au modèle de l'action située, comme nous le verrons plus loin.

1.2.4 L'improvisation comme réponse aux imprévus et surprises

1.2.4.1 Linéature de l'improvisation

Nous avons vu dans les lignes précédentes, l'importante utilisation de pratiques informelles pour faire face à l'occurrence d'imprévus ou de surprises. Si l'observation empirique des acteurs projet fait état de pratiques comme la « débrouillardise » (Hällgren et Maaninen- Olsson, 2005), les recherches sur la gestion des imprévus (Pina e Cunha *et al.*, 2006 ; Bechky et Okuysen, 2011) ou sur les environnements turbulents (Akgün *et al.*, 2007) mentionnent aussi la pratique de l'improvisation comme réponse aux échecs des plans ou procédures intégrées.

Commençons par regarder ce que l'étymologie et la définition d'improvisation peuvent nous apprendre sur la spécificité de cette pratique. Le terme « improviser » vient du latin *improvius* composé de in- et de *providere* « prévoir » dérivé de *improvviso* « qui arrive de manière imprévue »⁵. L'improvisation implique donc de faire face à l'imprévu sans le bénéfice de la préparation (Hadida *et al.*, 2015). Par analogie, l'improvisation, en musique ou en littérature, correspond donc à la faculté de composer, d'exécuter ou de déclamer simultanément un morceau musical ou un texte littéraire⁶.

De la même manière, dans la littérature de gestion de projet, l'improvisation correspond à une pratique dans laquelle l'espace-temps entre la conception et l'exécution d'une action est très étroit, voire simultané (Moorman et Miner, 1998, Klein *et al.*, 2015). Les recherches concernant l'improvisation en contexte organisationnel ont d'ailleurs commencé sur le terrain d'activité où l'improvisation est une pratique standard, soit le jazz (Bastien et Hostager, 1998) afin d'en tirer des

⁵Selon le centre National de ressources textuelles et lexicales (CNRTL) : <http://www.cnrtl.fr/definition/improviser>

⁶ idem

caractéristiques transférables et applicables au milieu organisationnel (Pina e Cunha *et al.*, 1999). En ceci, ses caractéristiques résonnent avec les notions de créativité et de spontanéité (Bozic et Olsson, 2013; Miner *et al.*, 1997), puisque sa pratique, en milieu organisationnel, est destinée à répondre de manière créative à un problème ou à une opportunité non prévue en utilisant et appliquant les connaissances théoriques et pragmatiques des acteurs projet (Moorman et Miner, 1998). Il nous semble important de rappeler ici que les auteurs n'entrevoient pas l'improvisation comme une « non- planification », ou une notion opposée à celle d'anticipation, mais plutôt comme une pratique divergente au modèle dominant de la gestion de projet, et qui ne dichotomise pas la planification de l'exécution (Baker *et al.*, 2003).

1.2.4.2 Circonstances d'apparition de l'improvisation

L'improvisation est par définition extemporanée, c'est-à-dire qu'elle se produit au moment d'un besoin immédiat et se produit aussi en réaction à l'arrivée d'un nouvel élément (Pina e Cunha *et al.*, 1999). De ce fait, la littérature en gestion montre que l'improvisation apparaît principalement lorsque l'organisation fait face à des imprévus (Leybourne et Sadler, 2006), ou plus largement à une situation problématique (Klein *et al.*, 2015). Elles sont activées, car les circonstances d'une situation imprévue requièrent « une réflexion en action » (Schön, 1983), voire une action immédiate que les routines et mesures de contrôle ne peuvent plus prendre en charge (Moorman et Miner, 1998).

En outre, la pratique de l'improvisation naîtrait aussi de projets nécessitant un fort degré d'innovation comme la recherche et développement (Pina e Cunha et Gomes, 2003) ou le développement de nouveaux produits (Akgün *et al.*, 2007). La créativité est au cœur de ces contextes de projet puisque la valeur du produit qui aboutira en dépend. À ce titre, Bozic et Olsson (2013) observent que la pratique de l'improvisation intervient plus souvent dans les milieux créatifs et comprennent que l'improvisation est intimement reliée à la prise de risque et à la permission de l'échec.

L'improvisation est vue comme une compétence (Moorman et Miner, 1998) qui permet au gestionnaire de projet de sortir de la matrice pour proposer des réponses innovantes et adaptées à l'environnement du projet (Klein *et al.*, 2015), car sa pratique nous incite à l'expérimentation et donc à l'exploration de possibilités différentes (Akgün *et al.*, 2007)

1.2.4.3 Caractéristiques du modèle d'improvisation

Le modèle de l'improvisation s'accorde, comme nous le verrons plus loin, avec l'idée d'*organizing* qui suggère que l'organisation est un processus (et non un état stable et défini) qui repose sur l'action comme découverte (et non l'action comme planification), sur une approche dynamique dont l'essence est le désordre, l'ambiguïté (contrairement à l'ordre et la clarté des perspectives traditionnelles), et dont la lentille d'analyse repose sur l'interaction dans l'organisation (plutôt que sur la décision) (Pina e Cunha et Gomes, 2003).

Dans la pratique, les recherches sur l'improvisation ont pu discerner un certain nombre d'actions caractéristiques de cette approche : L'intuition, le bricolage et, comme nous avons pu déjà le mentionner, la créativité (Moorman et Miner, 1998).

1. L'intuition est un processus mental basé sur le sentiment d'instinct (Elbanna, 2015) qui survient lorsque le gestionnaire doit prendre des décisions alors que la situation lui fournit peu d'informations pertinentes ou lorsque le temps compte. La capacité à exercer un jugement dit intuitif repose sur la faculté d'un individu à agir rapidement grâce à des motifs emmagasinés dans la mémoire à long terme (Leybourne et Sadler, 2006). L'intuition est donc enracinée dans l'expertise et repose sur les mécanismes de flexibilité et de vitesse qu'elle confère à l'improvisation (Leybourne et Sadler, 2006).

2. Le bricolage, pour sa part, repose sur la combinaison de ressources à dispositions ou d'actions de manière ingénieuse et indifférente des outils et ressources appropriés (Pina e Cunha *et al.*, 1999). La recherche comparée entre l'organisation des équipes de tournage de cinéma et les équipes d'intervention du SWAT menée par Bechky et Okuysen (2011) fait état de 3 pratiques caractéristiques à ce dernier. Le bricolage se traduit par un déplacement des rôles des membres d'une équipe ; par la réorganisation des routines mises en place habituellement ; ou par le réagencement des séquences de travail.

3. La créativité, quant à elle, est une compétence nécessaire à l'improvisation et inhérente à la faculté de combinaison et réorganisation du bricolage. (Moorman et Miner, 1998). Par définition, elle va permettre de générer les solutions nouvelles dont se nourrit l'improvisation.

Ces caractéristiques supposent des apports non négligeables pour les organisations qui fonctionneraient selon le modèle d'improvisation. Tout d'abord, Chédotel (2005) voit que l'improvisation décuple les compétences de réactivité des équipes. En effet, elle repose sur l'art du changement continu et est orientée vers l'application rapide de solutions, puisque, rappelons-le, elle relève d'une pratique spontanée ou converge la conception et l'exécution d'une action (Baker *et al.*, 2003). Par ailleurs, les auteurs s'accordent à dire que l'improvisation soutient les processus d'adaptation et par extension la flexibilité des acteurs projet puisque la construction des intentions d'action est progressive et basée sur l'appropriation en continu des informations (Pina e Cunha, 1998; Chédotel, 2005; Lévy, 2014 ; Hadida *et al.*, 2015). Finalement, elle favoriserait aussi les processus d'apprentissages en enrichissant la mémoire procédurale (qui renvoie aux dynamiques motrices) et la mémoire déclarative (dynamiques langagières) (Moorman et Miner, 1998). La combinaison de ces deux mémoires augmente la probabilité que l'improvisation soit plus efficace, car plus

cohérente et alimentent les compétences de rapidité demandées face l'apparition d'évènements imprévus (Chédotel, 2005). Dès lors que la mémoire déclarative prend sa source dans l'échange entre les différents acteurs projet ou les parties prenantes externes, la littérature reconnaît que l'improvisation joue aussi un rôle bénéfique dans l'accroissement du système collaboratif (Moorman et Miner, 1998 ; Bozic et Olsson, 2013).

1.2.4.4 Le degré d'improvisation

L'improvisation n'est pas une pratique absolue. Elle est employée de manière relative selon le contexte dans lequel elle s'active. Ainsi, la littérature entrevoit différents niveaux ou degrés d'improvisation. Pour Hadida *et al.*, (2015), elle se produit selon trois différents degrés : 1) Peaufinage mineur, qui reflète de modestes ajustements par rapport au processus préexistant. 2) Improvisation « circonscrite » (*bounded improvisation*), qui implique d'improviser de nouveau processus à l'intérieur d'une structure existante. 3) Improvisation structurelle, qui suppose d'improviser la structure elle-même. Ce dernier degré d'improvisation conduit, par exemple, à la redéfinition complète de mission ou de stratégies de projet. De leur côté, Moorman et Miner (1998) vont préférer l'utilisation sémantique de « liberté » pour parler des trois niveaux d'improvisation qu'ils vont nommer de 1) ajustement, 2) liberté en comparaison du plan et 3) « défaussement » total. Dans la même idée, Klein *et al.*, (2015) parleront plutôt d'échelle de radicalité dans l'improvisation en s'appuyant sur les quatre degrés d'improvisation (« interprétation », « embellishment », « variation » et « pure improvisation ») identifiés par Weick (1998). Cependant, dans leur étude Hadida *et al.*,(2015) proposent d'envisager les différentes formes de l'improvisation de manière plus complète, en croisant les degrés d'improvisation (de mineur à majeur) avec le niveau organisationnel dans lequel elle prend forme (d'individuel à organisationnel). Leur cadre conceptuel répertorie ainsi neuf formes d'improvisation présentées dans la figure 1.5 ci-dessous.

Table 2. The degree/level framework of OI

		← One ←	LEVEL	→ Many →
		<i>Individual</i>	<i>Interpersonal</i>	<i>Organizational</i>
Minor ↑	<i>Minor</i>	Spontaneous practice (Weick 1998)	Synchronization (Barrett 1998)	Space for experimenting (Kao 1996a)
DEGREE	<i>Bounded</i>	Expert leadership (Barrett and Peplowski 1998)	Yes-and (Crossan 1998)	Constrained improvisation (Bigley and Roberts 2001)
↓		Dropping tools (Weick 1993b)	Minimal structuring (Plowman et al. 2007)	Platform organization (Ciborra 1996)
Major	<i>Structural</i>			

Figure 1.5 Cadre conceptuel degré/niveau de l'improvisation organisationnelle (tiré de Hadida *et al.*, 2015, p.448)

Nous voyons que cette décomposition des niveaux d'improvisation s'effectue en rapport à un référent c'est-à-dire le plan anticipé dans le cadre de la gestion du projet. En ceci, la nature de l'improvisation semble toujours envisagée *en opposition* à la norme, en divergence *par rapport* aux prescriptions. : « Success of the action is judged retrospectively, without the employment of foresight used in the traditional planning techniques » (Thompson et Cantliff, 2016). Et nous supposons que cette compréhension résulte de la différence de conception de l'action (Pina e Cunha *et al.*, 1999). Puisque le processus d'improvisation capitalise sur des situations réelles qui dépendent d'un contexte particulier et non pas d'une structure (Weick, 1998), la pratique de l'improvisation s'ancrerait dans une perspective de l' « action située » (telle qu'envisagée par Suchman, 1987), contrairement à la perspective de l' « action planifiée », véhiculée par le modèle dominant de la gestion de projet.

Nous proposons de développer dans la prochaine section ce modèle de l'action située et de comprendre son arrimage plus large dans une perception du monde dit « en mouvement » (a « world on the move » selon le précepte de Whitehead, 1929) où les études critiques en organisation convergent avec la philosophie processuelle.

1.3 La pensée processuelle : Endogénéité du changement en organisation

1.3.1 Paradigme de l'action située

Si, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre, deux écoles de pensée en gestion de projet s'opposent, c'est avant tout parce qu'elles pointent vers deux conceptions différentes de l'action. En effet, le modèle dominant de la gestion de projet porte sur une conception planifiée de l'action, tandis que la littérature critique propose plutôt de concevoir l'action telle qu'elle se déroule dans le temps (Pina e Cunha et Gomes, 2003). Les travaux de Suchman (1987, 2007) exposent clairement ces deux conceptions, et puisque nous avons déjà envisagé et compris l'implication de la perspective de l'action planifiée dans le courant dominant de la gestion de projet (Murphy et *al.*, 1974), il s'agit désormais de comprendre le modèle de l'action qui s'y oppose et de comprendre son ancrage avec l'ontologie processuelle.

Selon Suchman (1987) la perspective de l'action située récuse le principe de détermination du plan sur l'action. Ce modèle conçoit plutôt que l'action ne peut être comprise en dehors de sa situation réelle. C'est la situation qui détermine l'action et non le plan (Suchman, 2007). Elle conçoit l'organisation de l'action « comme un système émergent *in situ* de la dynamique des interactions » (Cohein et Jacopin, 1994). Ainsi, « située » signifie que le cours des actions dépend de circonstances locales et du contexte dans lequel elles se produisent (Suchman, 1987). Durant l'action située, deux processus interagissent: celui de la compréhension que chaque acteur a des actions des autres et celui de la perception des indices qu'ont les acteurs de leur environnement immédiat (Cohein et Jacopin, 1994). Puisque des contingences apparaissent au cours de l'action, cela suppose que les acteurs effectuent un couplage entre leur perception d'un indice et l'exécution d'une action. L'action ne se construit donc pas en dehors du plan. Le plan est une modalité de l'action, une ressource pour

l'action. À ce titre, Suchman (1987) illustre son propos avec l'image d'une descente de rivière en canoë : le canoéiste peut planifier la descente des rapides, mais lorsqu'un de ces rapides se présente, les détails du plan importent peu, et le canoéiste « incarne » l'action en faisant appel aux compétences nécessaires, afin de traverser cet obstacle au mieux. L'argument apporté ici par Suchman (1987) est que le plan ne détermine pas l'action qu'il projette, mais qu'il l'oriente plutôt. Ainsi, l'action située est simultanément projetée et reconstruite en même temps qu'elle se produit dans son propre contexte.

Cette simultanéité entre action et situation reconnaît de ce point de vue un processus d'interaction entre acteur et environnement. La situation est comprise, interprétée et construite par l'action de l'acteur qui « l'a créé » dans un processus d'interdépendance entre sa subjectivité et l'environnement donné (Lave, 1988). Notons en outre que le principe de « situation » impliqué dans la perspective de l'action située n'est pas objectif : il ne capture pas l'environnement dans un instant et une localisation donnée (tel que défini par McCarthy et Hayes, 1969), mais doit au contraire tenir compte de l'« épaisseur » temporelle dans laquelle elle se modélise et de la transformation, dans le temps, de la relation entre les éléments qui la constituent (Quéré, 1997).

En prenant pour unité d'analyse la relation entre situation et action de telle sorte qu'une action ne peut être comprise en dehors de sa situation réelle et en intégrant les principes d'interactions acteur/environnement, nous pouvons dès lors concevoir que les approches critiques de la gestion de projet évoquent et s'ancrent davantage dans la conception de l'action située de Suchman (1987).

La prochaine section montre que cette conception de l'action située repose sur une ontologie particulière : la philosophie processuelle.

1.3.2 L'ontologie processuelle

La philosophie processuelle prend racine dans l'école ionienne avec Héraclite qui, en opposition à la philosophie substantialiste (l'être comme une substance dont la réalité est permanente), entrevoit le réel toujours en devenir. La réalité est mieux comprise en termes de changement qu'en termes de stabilité et les penseurs de l'ontologie processuelle postulent que les procès caractérisent inéluctablement la nature (Rescher, 2006). Le « panta rhei » (« tout fluctue ») qu'enseignait Héraclite cherche à inscrire la nature dans une dynamique en mouvement où comme le décrit Rescher (2006) « le fleuve n'est pas un *objet*, mais un flux en constant changement; le soleil n'est pas une *chose*, mais un feu enflammé » (p.5). Depuis ses fondements présocratiques, les théories du procès ont été soutenues par de nombreux auteurs et philosophes comme William James, Henri Bergson, John Dewey, ou Alfred North Whitehead qui ont chacun su enrichir ce positionnement philosophique qui comprend le réel comme une construction permanente (Hussenot, 2016) en articulant sa compréhension autour des notions de temps et d'évènement. Ces deux notions étant centrales, voici ici, comment elles sont conçues par la pensée processuelle :

- *Le temps:*

La pensée processuelle postule que les choses n'existent pas dans des états finaux, mais se trouvent constamment en devenir, éternellement changeantes, et nous incite à voir le monde comme un flux, fait de spontanéité, de nouveauté créatrice (James, 1912). Par ailleurs, les travaux de Whitehead (1929), Bergson (1888) et Mead (1932), refusent l'idée d'un temps linéaire. Ils décrivent le temps comme perpétuellement mouvant et redéfini en permanence à l'intérieur d'évènements. L'idée de temporalité est au coeur de la philosophie processuelle et est entendue comme une expérience qui intègre le passé, l'actuel, et le futur: « Events reproduce themselves in the mirroring of the other events, and past and futur events are created end re-created simultaneously by the same operations in the present » (Hernes, 2014 p. 98)

La pensée processuelle ne conçoit pas simplement le passé et le futur comme des éléments inclus au présent, mais plutôt accorde au présent une manifeste capacité à modeler le passé et le futur (Deleuze, 1972). Dans cette perspective, les auteurs voient que le présent possède une agentivité intrinsèque et doit être compris à travers le flux des interactions sociales dans lesquelles l'esprit fusionne le passé, le présent et le futur à l'intérieur d'un horizon temporel donné : un évènement (Hernes, 2014).

- L'évènement :

Si le temps fournit une matrice pour nos expériences ; ce sont ces expériences qui définissent simultanément le temps que nous vivons (Bergson, 1888). La pensée processuelle est, de ce fait, comprise à travers le prisme de l'expérience, des actes. Hernes (2014, p.41), pour illustrer le phénomène, donne l'exemple de l'identité du « Moi » : ce que nous pensons être « moi » est en fait révélé par la façon dont nous sommes reliés à quelqu'un d'autre, à un problème, à un objet, etc. Nous essayons de comprendre ce que nous sommes grâce à des expériences qui nous permettent d'agir, de réagir à ce qui existe autour de nous. Ainsi, l'identité, continuellement émergente, existe seulement dans les interactions d'éléments hétérogènes qui s'incarnent dans l'expérience. On comprend donc que les notions d'évènement, d'activité ou d'action soient fondamentales dans la perspective processuelle (Chia, 1995). Rescher (2006) met l'accent sur cet ancrage à l'action pour comprendre les phénomènes « en cours » :

« Cette approche présente un aspect important de correspondance au réel [true-to-reality aspect]. Elle nous invite à ne pas regarder le monde alentour sur le mode de l'agrégation de choses endurentes, mais comme une variété vibrante d'activité productive. Elle ne représente pas le monde comme un musée où les objets sont exposés, mais comme un spectacle où les choses ont lieu, un théâtre qui serait en quelque sorte en pleine agitation créatrice [in full productive stir]. » (p.247)

Cette intrication entre le temps et l'évènement est ce qui permet de saisir la réalité en cours. Pour illustrer le phénomène, Hernes (2014) s'appuie sur l'expérience de l'observation à travers un kaléidoscope : chaque forme qui s'y présente porte la trace des précédentes comme le potentiel de la suivante, tout en étant singulière dans leurs apparitions. Hussenot (2016) en fait la description en ces termes :

Si l'on regarde dans un kaléidoscope, les formes passées sont « préhendées » pour apprécier les formes présentes (elles peuvent être plus belles, plus grandes, plus colorées que les précédentes, etc.) ; tandis que ces formes présentes sont un potentiel pour des formes futures. On peut aisément imaginer les formes suivantes lorsque l'on regarde dans un kaléidoscope. On les attend. Lorsqu'elles apparaissent, elles sont à la fois nouvelles, originales et pourtant elles s'inscrivent dans la continuité des formes passées. C'est en cela que les formes du kaléidoscope portent les traces de leurs prédécesseurs tout en ayant leur propre singularité. (p.273)

En ce sens, il nous faut retenir que l'*activité* est au centre de l'analyse de la dimension processuelle, car elle invite à étudier le changement, les évènements en cours et leur émergence, plutôt que les « choses » dans leur caractère permanent et stable.

Dans cette perspective, la philosophie processuelle permet de renouveler notre vision de l'organisation. Ainsi, c'est la stabilisation dans les organisations qui a besoin d'être expliquée et non le changement puisque nous acceptons le principe que tout est transitoire, tout « flow[s] in time » (Hernes, 2014). Notons par ailleurs que la conception des phénomènes organisationnels comme des processus en mouvement - et donc incertains - fait écho aux problématiques discutées par les études critiques en gestion de projet comme nous avons pu le voir dans la première section de ce chapitre. De cette manière, l'organisation gagnerait à être expliquée en « verbes » plutôt qu'en « noms » (Weick, 1979) : ce qui nous amène, dans la foulée de Weick, à concevoir l'organisation en termes d'*organizing*.

1.3.3 L'organisation en mouvement : l'*organizing*

C'est situé aux confins de la philosophie processuelle (avec Bergson, Whitehead, Mead) et de la pensée post-moderne (Foucault, Derrida, Deleuze), que les théories de l'organisation en mouvement (l'*organizing*) s'arriment. Dans la lignée de l'ontologie processuelle, elles s'appuient sur l'endogénéité du changement et l'observation du réel (Chia, 1999) afin d'expliquer les phénomènes organisationnels hybrides et originaux.

Chia (1999) propose ainsi trois approches ancrées dans la philosophie processuelle pour comprendre les dynamiques de changement en organisation :

- l'émergence hétérogène (*heterogeneous becoming*): cet axiome postule qu'aucune entité n'est fixe et que tous les éléments sont une agrégation d'expériences vécues et attendues dans le sens où chaque chose fusionne des expériences passées, présentes et anticipées. L'organisation est perçue comme une agrégation d'expériences hétérogènes incarnées dans l'expérience en cours.
- le principe d'immanence (*principle of immanence*) voit que seul le moment vécu existe. Les horizons temporels du passé et du futur ne sont pas indépendants. Ils donnent sens à l'évènement et sont sans cesse renégociés à la lumière de l'évènement vécu qui est unique et qui les absorbe. Le principe d'immanence ne conçoit pas le temps comme linéaire, mais selon la dynamique de la « préhension » (Whitehead, 1929) où les évènements passés et futurs sont préhendés durant l'activité présente, qui reconfigure simultanément la préhension des éléments passés ou anticipés. L'organisation ne peut donc qu'être comprise à travers une activité incluse dans un évènement vécu.
- La logique de l'altérité (*logic of otherness*) reconnaît que chaque élément qui constitue l'évènement est nécessairement réciproque puisqu'aucune chose

n'émerge indépendamment d'autre chose. D'un point de vue de l'organisation, c'est concevoir par exemple les acteurs et l'organisation comme simultanément consubstantielle, empiriquement inséparable (Helin *et al.*, 2014) étant donné que toutes les choses existent inévitablement grâce aux autres. De ce fait, Chia (1999) reconnaît " l'autre ", et par extension le collectif comme des éléments constituant l'organisation en cours.

Avec l'approche processuelle, le changement est compris comme un élément intrinsèque à l'organisation et oblige à concevoir les phénomènes organisationnels comme évoluant dans le temps. Pour les théories traditionnelles et dominantes en étude des organisations, l'organisation possède une identité et un comportement propre, logiquement stable dans le temps (Albert et Whetten, 1985) qui sont présumés déterminants pour l'action. À l'inverse, la pensée processuelle permet de renouveler l'approche entitative de la discipline et reconfigure ce postulat en faisant de l'action l'élément constitutif de l'organisation. Il s'agit pour les auteurs ayant adopté cette perspective processuelle de s'intéresser aux dynamiques organisationnelles et de comprendre l'organisation sur le mode du devenir (Langley, 2009). La lentille est mise sur les processus organisant afin d'expliquer l'*organization-in-making*, l'organisation en train de se faire, et de ce fait l'*organizing* ne peut être appréhendé que dans une perspective située de l'action (Weick, 1979).

La démarche suppose donc d'observer les micro-pratiques de la vie quotidienne des organisations (Nayak et Chia, 2011). Le mouvement s'incarne dans l'action que les actants déclenchent en composant, re-composant, dé-composant, via le prisme de l'expérience vécue, les éléments qui apparaissent dans le flux temporel (Cordelier *et al.*, 2011) et qui constituent les possibilités de l'action (Hernes, 2014). Prendre en considération le mouvement en organisation revient donc à s'intéresser à l'action collective et à la construction de sens entre les acteurs ce qui, évidemment, nous ramène au sensemaking (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Mais suivre

l'organisation en train de se faire (*l'organizing*) revient aussi à retracer tout ce qui détient une capacité d'agir sur le cours de l'action que ces acteurs soient humains ou non-humains, que ces éléments soient sociaux ou matériels (Nicolini, 2009). Ainsi cette posture :

- 1) permet de comprendre de manière plus fine les micro-processus qui constituent l'organisation et le changement dans le travail;
- 2) permet d'enrichir notre savoir sur la façon dont le changement est réellement vécu et accompli.
- 3) Conduit à adopter une approche plus pragmatique que les approches traditionnelles en organisation afin d'expliquer le changement (Tsoukas et Chia, 2002)

L'étude de l'organisation en train de se faire nous pousse à envisager les phénomènes organisationnels sous l'angle de l'action située et à observer les activités, les interactions dynamiques qui apparaissent au cours de l'action en s'attardant aux pratiques *in situ* des acteurs. C'est en s'ancrant fermement dans le réel et en suivant de manière concrète le flux de l'action, de manière quasiment ultra-empirique (comme l'exprime Chia, 1995) que l'*organizing* peut être appréhendé. Étant donné ces objectifs, la perspective de la pratique apparaît incontournable pour saisir les phénomènes.

1.3.4 Perspective de la pratique

Depuis les vingt dernières années, les études organisationnelles ont vu s'opérer un véritable « tournant pratique » qui consiste à observer les pratiques déployées par les acteurs dans les organisations. La perspective de la pratique apparaît comme une lentille théorique et méthodologique permettant de donner sens et d'expliquer les

actions réellement mises en acte par les acteurs, c'est-à-dire ce qu'ils font. La perspective de pratique s'éloigne donc des approches prescriptives (Nicolini, 2012), bien que les résultats des recherches ancrées dans cette perspective puissent inspirer les acteurs.

Pour les instigateurs de cette perspective comme Gherardi (2012), le cheminement initial fut d'observer le déploiement du travail ordinaire (« *Knowing how to do* »). Ainsi, Gherardi (2012) souligne que la perspective de la pratique repose sur certaines idées fortes comme le fait que l'activité humaine ne peut se conformer à une rationalité absolue puisque l'action repose sur de multiples interactions et résulte d'une intelligibilité réciproque avec le plan. Les pratiques doivent donc nécessairement être étudiées *in situ*.

On comprend alors que les perspectives pratiques cherchent à avoir une compréhension fine et détaillée de la façon dont les acteurs utilisent réellement les outils, la façon dont ils réagissent et répondent aux changements de circonstances, la manière dont s'établit la compréhension mutuelle ou divergente des tâches à accomplir (Blomquist *et al.*, 2010). Le terme *in situ* n'est pas ici anodin. Il signifie que les perspectives de la pratique ne cherchent aucunement à tirer de grands principes, à faire des simplifications. Elles s'opposent au contraire aux théories traditionnelles qui tendent à réduire à des concepts définis des phénomènes situationnels (Nicolini, 2012). Ainsi, par pratiques, les chercheurs entendent des comportements routiniers qui supposent l'interconnexion de plusieurs éléments entre eux. Ces éléments correspondent aux activités mentales, aux activités corporelles, à l'utilisation des objets, des technologies, aux connaissances accumulées, aux processus de compréhension, aux façons de faire, aux émotions, etc. (Reckwitz, 2002). Une pratique contient l'activité. C'est un processus qui se déroule au fil du temps et qui est le résultat d'une stabilisation (Gherardi, 2012). Stabilisée, car une activité devient pratique par la répétition (ce qui fonctionne survit) et par la

reconnaissance qu'en a la collectivité. En ce sens, nous définirons une pratique comme « la manière dont les choses sont tacitement ou explicitement faites ». Elles se réalisent à travers le corps, l'esprit, les technologies, les connaissances, le discours, les valeurs, etc., ce qui implique qu'elles soient comprises dans les conditions de leurs réalisations (Reckwitz, 2002 ; Nicolini, 2012).

Si les auteurs s'accordent à dire qu'aucune théorie unifiée de la perspective de la pratique, ni même une méthodologie unique ne peut être définie (Nicolini, 2012), son observation fut largement alimentée par les principes de l'ethnométhodologie. Ce courant sociologique développé par Garfinkel en 1967, voit que « la réalité sociale peut être décrite et comprise à travers les pratiques ordinaires et banales de la vie quotidienne »⁷. D'autre part, et malgré son affirmation quant à l'inexistence d'une théorie unique de la pratique, Nicolini (2012) propose tout de même de distinguer cinq dimensions pour appréhender concrètement les pratiques : l'effort et le travail, la matérialité, les relations de pouvoir, l'agentivité et la connaissance.

La compréhension et la représentation de ces pratiques s'accomplissent via deux mouvements méthodologiques : le premier consiste à zoomer vers l'avant sur la réalisation de la pratique (ce que Nicolini identifie comme le *zoom in*) et le deuxième à zoomer vers l'arrière sur la relation dans le temps et dans l'espace de cette pratique (*zoom out*) (Nicolini, 2012). Précisément, la perspective de la pratique propose d'abord de s'intéresser, au niveau micro, aux détails, ces « *handholders* » selon Gherardi (2012) (qui recourent ceux identifiés par Reckwitz (2002), soit : le corps, le langage les technologies, etc.), sur lesquels s'ancrent les actions, puis, une fois localisés, comprendre comment est conduite l'action, comment elle est performée et comment elle est reproduite (Gherardi, 2012).

⁷ Telle que le Larousse définit l' « ethnométhodologie »

1.3.5 Apport de la perspective de la pratique et de la pensée processuelle pour la discipline de la gestion de projet

La perspective de la pratique permet de renouveler les bases théoriques de la gestion de projet dont l'application de méthodes basées sur les normes de décisions rationnelles pose un problème étant donné le contexte pluraliste et la complexité de l'action associés aux projets (Svejvig et Andersen, 2014 ; Floricel *et al.*, 2014). Elles permettent entre autres, en faisant la lumière sur l'action en mode projet, de le repenser comme un système social en observant les mécanismes de coordination (Floricel *et al.*, 2014), mais aussi en capturant et conceptualisant les compétences effectives des acteurs projet (comme la maîtrise des outils, la capacité à les modifier, la capacité à gérer l'imprévu, etc.) (Blomquist *et al.*, 2010). Lalonde *et al.*, (2010) voient d'ailleurs qu'un effort de théorisation découlant de la pratique réflexive est nécessaire pour une discipline qui n'est pas seulement scientifique, mais aussi professionnelle. Ils proposent de construire une théorie de la gestion de projet depuis l'action, appelée «*reflective practice and situated theorization*» qui offre une perspective située à la science de la gestion de projet.

De manière quelque peu réductrice, on conçoit bien souvent la notion de projet dans sa seule capacité à définir un futur idéal et indépendamment de ce qui sera vécu dans l'expérience immédiate de sa réalisation. Or, Boutinet (2012) déconstruit ce trait en ancrant le projet dans l'expérience simultanée et en faisant du présent le pivot de l'action projetée. Cette relation à l'importance du présent inscrit légitimement la compréhension du projet et sa gestion dans le courant de l'ontologie processuelle. La théorie de l'*organizing* qui y fait écho nous invite à retracer les ajustements en situation en comprenant le changement comme un phénomène endogène à toute organisation. Ainsi, l'émergence comme adage vient rejoindre la réalité des projets, qui par leur singularité intrinsèque (Boutinet, 2012), sont généralement confrontés à la nouveauté, à la déviation, à l'imprévu (Hällgren, 2009), et donc au changement.

L'ontologie processuelle permet de repenser des pratiques de gestion parfois incompatibles avec les particularités du mode projet.

Dans ce premier chapitre, nous avons donc vu que la gestion de projet traditionnelle repose, sans nécessairement l'explicitier comme tel, sur une conception de l'action comme planifiée. Aussi, à la lumière d'un cadre théorique qui combine l'action située, l'ontologie processuelle, et la perspective de la pratique, nous voyons que le rapport à la planification peut être conceptualisé de manière plus nuancée, plus complexe, voire même plus paradoxale comparativement à la pensée rationaliste qui infuse la gestion de projet. Par ailleurs, comme nous l'avons montré cette triple approche pourrait s'avérer salutaire dans la mesure où la nature même des projets s'y accorde (Sergi, 2012), notamment celle des projets artistiques.

Au demeurant, rappelons que nous avons cité dans notre introduction les processus de création des artistes de l'art action et de l'art performance. Carla Roca Mora (2014), artiste performeuse, reconnaît qu'il y a un *avant* à la présentation du travail artistique, qui passe par une préparation avec des croquis, l'amoncellement de matériel, des repérages spatiaux. Toutefois, elle précise qu'elle rejette « toute idée d'actions fermées ou de formes d'interactions préconçues » (Roca Mora, 2014). En ce sens, nous suspectons que les équipes de projet artistique utilisent la préparation comme une ressource pour l'action, à l'instar de ce qu'avance Suchman (1987, 2007). Ce rapport à la préparation les rend-ils plus flexibles dans la conduite de leur projet? C'est une des idées que nous explorerons avec notre recherche.

De ce fait, à la lentille des idées du mouvement *Rethinking Project Management*, de l'action située et de l'ontologie processuelle, nous voyons que notre recherche doit s'inscrire dans la perspective de la pratique. Il s'agirait donc pour nous de prêter une attention particulière à ce que les personnes disent de leur rapport à la préparation et à ce qu'elles font en pratique. D'ailleurs, si nous nous intéressons particulièrement aux

pratiques d'improvisation, c'est parce que nous les supposons plus fréquemment utilisées par le milieu artistique. Cette intuition provient notamment de la relation que les artistes et équipes artistiques entretiennent avec la préparation du projet et son déroulement : de par la démarche dans laquelle ces acteurs sont engagés – une démarche de création – nous la suspectons plus ouverte.

À la lumière de la recension des écrits que nous venons de faire, dans le chapitre suivant, nous présenterons les questions qui ont guidé cette recherche. Mais nous parlerons tout d'abord des caractéristiques propres aux projets d'arts visuels, et au secteur artistique pour comprendre les enjeux de notre questionnement.

CHAPITRE II

OBJECTIF DE CETTE RECHERCHE

Au regard de l'état des lieux effectué par notre revue de littérature, nous avons vu que le rapport à l'anticipation et à la planification tel que le conçoit le modèle dominant de la gestion de projet gagnerait à être plus nuancé. La perspective de l'action située associée à la philosophie processuelle nous permet de penser l'action dans son déroulement et en prenant précisément en compte les contingences qui surviennent. Si nous avons vu que les événements perturbateurs comme les imprévus ou les surprises peuvent arriver dans n'importe quel contexte et cela malgré le degré de planification (Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005), les projets à fort niveau d'innovation sont d'autant plus sujets à des interférences déviant sa planification et son organisation (Akgün *et al.*, 2007). Notre revue de littérature montre en outre que la gestion des événements perturbateurs en cours d'exécution du projet requerrait des pratiques de l'ordre de l'improvisation. L'improvisation se réclame d'une approche dialectique qui résout la tension entre les dispositifs d'anticipation et la capacité de réaction à l'imprévu et aux surprises. Elle enjoint ainsi à penser l'action de manière située.

En termes d'innovation, nous voyons les projets artistiques, c'est-à-dire la création et la production des oeuvres d'art (art visuel et art contemporain), comme le paroxysme des projets novateurs étant donné leur nature éminemment singulière et leur appartenance intrinsèque au champ de la création. Les chercheurs sur l'improvisation en organisation prennent d'ailleurs leurs sources dans les domaines artistiques (surtout la musique jazz; Miner *et al.*, 1996; Weick 1998, Barrett, 2000) et en ce sens nous croyons que les artistes visuels ont une utilisation plus importante des pratiques d'improvisation en plus d'une relation plus ouverte à la préparation du projet et à l'occurrence d'imprévus ou surprises au cours de leur production. Cependant, la dissociation des phases de conception et de production des projets artistiques n'est pas aussi marquée que dans le secteur des projets d'innovation. Cette caractéristique inhérente à la création artistique peut justement nous conduire à des observations riches en matière de pratiques d'organisation et de gestion de projet sous l'angle de l'action située. De manière générale, cette recherche vise, à travers l'examen du quotidien des projets, notamment lors de montage d'œuvres d'art contemporain, à proposer un cadre de description de la pratique de gestion des projets artistiques qui ouvrirait à comprendre leur pratique de préparation et d'adaptation en cours de projet.

Ainsi avant de présenter plus en détail les objectifs et les questions qui ont alimenté cette recherche, la particularité de ce secteur artistique et de la création d'œuvres d'art visuel nous amène à nous pencher, dans un premier temps, sur les enjeux qui y sont spécifiques.

2.1 Contexte et particularité du terrain à l'étude

Tout d'abord, si le choix du secteur des arts visuels répond à un intérêt personnel puisque nous y sommes impliquée en dehors de notre travail de recherche, ce choix est aussi appuyé par les liens et les nuances que nous avons pu observer entre notre formation en gestion de projet et la conduite de projet, en pratique, des artistes

visuels. Dans un premier temps, nous éclaircirons les raisons de ce choix de terrain et les corrélations entre la discipline de gestion de projet et celle des arts visuels. Il conviendra ensuite, pour bien saisir la particularité de ce terrain de décrire les caractéristiques qui sont attachées au projet d'art visuel et, de là, comprendre aussi les particularités de l'activité artistique.

2.1.1 Projet artistique et discipline de la gestion de projet

En mettant en parallèle la notion de « projet », telle qu'elle est conçue dans le champ de la gestion de projet, avec la nature des projets artistiques, nous voyons que ces derniers correspondent, sur plusieurs points de jonction, aux caractéristiques dictées par la discipline. Bien que le secteur du cinéma (Bechky 2006), de la danse (Bozic et Olsson, 2013) ou encore du théâtre et de l'opéra (Laborde, 2008) aient fait l'objet de quelques considérations en étude des organisations et de management de projet, l'art contemporain semble quant à lui boudé par la littérature de notre discipline qui le présupposerait peut-être trop éloigné. Nous croyons pourtant que les pratiques d'organisation des artistes pourraient révéler les contours de pratiques situées et résilientes face aux ajustements en cours de l'action. Déjà, avec les recherches dans le secteur des productions cinématographiques, l'enquête de Bechky (2006) a permis de faire état de pratique de gestion de projet au sein des équipes de tournage, en plus d'enrichir les connaissances sur leurs processus de coordination et de collaboration complexes. De même, Bozic et Olsson (2013), en observant les processus de création des compagnies de danse contemporaine, ont appuyé le lien entre l'approche de travail des danseurs et le développement de l'innovation radicale, chère aux études des organisations. À ce titre, nous croyons que l'étude des pratiques d'organisation des artistes visuels peut permettre de mieux comprendre l'organisation d'un projet et la place qu'y occupe l'improvisation. Mais tout d'abord, il nous apparaît nécessaire de faire la démonstration des correspondances de l'idée du « projet » entre les deux secteurs (celui des arts visuels, et celui de la gestion de projet plus traditionnelle).

Selon la définition du PMI (PMBOK, 2013), un projet est une « entreprise temporaire mise en œuvre en vue de créer un produit ou un service unique ». En ce qui concerne le secteur des arts visuels et plus généralement de l'art contemporain, pour être légitimée en tant qu'œuvre d'art et donc acquérir une valeur symbolique, mais aussi une valeur marchande, le projet artistique a l'impératif d'être singulier (Heinich, 2005). Depuis les démarches artistiques situées dans la pensée de Benjamin sur *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique* (1936), le milieu de l'art contemporain reconnaît moins la qualité unique de l'œuvre que sa singularité. L'œuvre est donc issue d'une démarche singulière à un artiste ou à un collectif d'artistes, et suppose ainsi que son résultat (matériel ou conceptuel) soit distinctif de tout autre projet. Cette singularité du résultat peut de ce fait empreindre aussi l'élaboration ou le mode de présentation du projet. Nous comprenons aussi, qu'étant marqué par l'atteinte d'un résultat et d'une présentation publique, le projet artistique soit mené dans des contraintes de temps qui varient selon la démarche de l'artiste ou les complexités techniques. De ce fait, la notion de projet artistique apparaît même plus proche de la conception originelle de projet, entendue par les disciplines de gestion, plutôt que certains autres types de projets mis en place par des organisations et dont les efforts de développement invoquent plus souvent des procédures d'opération (Obstfeld, 2012). Ainsi, en devant imaginer, voire anticiper de nouvelles œuvres, les artistes et leur équipe s'engagent dans le modèle de travail dit « par projets ». Ce modèle par projet est d'ailleurs intrinsèque au domaine de la culture (Rase, 2015; Benghozi, 2006).

2.1.2 Particularités du projet artistique

Sans nous aventurer dans l'examen des définitions d'« arts visuels », « arts plastiques » ou bien « art contemporain », qui font l'objet de nombreux et denses ouvrages (Heinich, 1998), ce que nous désignons par projet artistique d'arts visuels correspond aux arts de la forme, objet de la discipline de l'histoire de l'art, et qui

englobent, comme en conviennent le RAAV (Regroupement des artistes en arts visuels du Québec) et la loi sur le statut de l'artiste au Québec, les pratiques de la peinture, de la sculpture, du dessin, de la photographie, de la performance, de la vidéo d'art, des nouvelles pratiques comme les arts numériques, médiatiques, et toutes les pratiques qui se situent aux confins des expressions de même nature (notre recherche intègre des œuvres de type « installation » dont nous précisons les caractéristiques lors de notre description du choix de terrain à la section 3.3.1).

Ne nous est-il jamais arrivé en tant que visiteur d'une galerie, d'un musée, de soupçonner derrière la matérialité d'une oeuvre, une entreprise colossale, en matière d'organisation, de temps de travail et de travail collectif ? En effet, l'activité d'élaboration et de production du travail artistique est souvent une activité invisible (Le Coq, 2002). Elle est d'autant plus difficile à saisir que le travail artistique ne peut être découpé en activités distinctes puisque la frontière entre création et production reste mince (Jouvenet et Rolle, 2001).

À ce titre, nous voyons que les discours associés à l'acte de création esquivent toute idée de linéarité (Nicolas-Le Strat, 1998). « La création se nourrit des aléas, des forces non prévues », nous dit Pierre Ouellet (2010). L'imprévisible, le « reprisage », la patience (Peschl et Fundneider, 2012) façonnent le processus de création. À ceci s'adjoint l'idée que l'activité artistique repose sur des processus cachés : une sorte de cuisine, que le persistant mythe s'applique à garder secret ou bien réserve aux initiés (Le Coq, 2004). Il faut ici comprendre que l'activité artistique ne se laisse pas saisir de manière séquentielle, même si elle repose sur une série d'activités collectives multiples et des choix successifs (Becker, 1988) effectués jusqu'au dernier moment en vue de produire une oeuvre. Au contraire, l'ensemble des dispositions qui mènent à l'oeuvre et à sa présentation publique doivent être comprises dans leur nature transversale :

« [...]La formulation « un-art-en-activité » se conçoit comme transversalité qui intéresse chaque moment de l'art : ce n'est pas une activité qui s'exerce « en vue de », mais une activité qui travaille, en permanence et par son milieu, l'art en totalité, autant sa production que sa réception, sa certification que sa critique [...] [l'art] se maintient en activité en quelque occasion que se soit et se montre toujours en disponibilité envers son devenir» (Nicolas- Le Strat, 1998, p 80).

En ne la réduisant pas seulement à l'activité de production, l'activité artistique « n'a pas de commencement, ni de fin, mais toujours un milieu par lequel il pousse et il déborde » si l'on pense en termes deleuziens (Deleuze et Guattari, 1980). Dans cette perspective, le projet artistique s'articule autour d'aller et retour permanents entre « une étape d'élaboration, permettant d'appréhender intellectuellement l'objet à façonner et une étape de réalisation concrétisant cet objet au travers d'approximations successives », comme le souligne Boutinet (2012, p. 29). Nous voyons ainsi en l'activité artistique une bonne occasion d'observer les pratiques situées menant à la production d'un projet artistique.

Ainsi, le choix de notre terrain de recherche est motivé par les conditions versatiles des projets d'arts visuels, notamment ceux d'oeuvre de nature installative, puisque nous savons que les modalités de production et de présentation nécessitent des ajustements pour chaque exposition. Notons aussi que le caractère bien souvent *in situ* des projets d'installation relève de techniques mixtes qui sont élaborées à partir d'une pluralité d'éléments qui impliquent des solutions et une organisation *ad hoc* (Kreplak, 2017). Ce fait peut être, en outre, révélateur pour notre recherche puisqu'il pourrait émerger de l'organisation du projet d'art visuel des pratiques d'improvisation révélées par notre choix conceptuel de la perspective située de l'action.

2.2 Question de recherche

L'observation et l'analyse de la conduite de projets artistiques dans leur quotidien devraient permettre de comprendre les activités et les actions orchestrées par les artistes et leurs différents collaborateurs dans l'organisation de leur projet. La perspective de la pratique guide notre recherche afin de décrire plus finement les activités de gestion et d'organisation de ces acteurs projets. Sous la lentille de l'action située, cette recherche cherche à révéler ce qui se produit en pratique au regard de la situation. Par ailleurs, nous souhaitons mener une recherche exploratoire et inductive afin de laisser émerger du terrain les éléments de notre analyse.

Pour conduire notre recherche, nous avons orienté nos observations et nos analyses par les questions de recherches :

- Quelles sont les pratiques déployées par les artistes et leurs collaborateurs dans la conduite de leur projet artistique?
 - De manière plus analytique, qu'est-ce qui oriente le cours de l'action des projets artistiques? Qu'est-ce qui est invoqué et qui a des effets organisants?
- Quelle est la place de l'improvisation dans l'organisation des projets artistiques?

2.3 Pertinence de cette recherche et retombées potentielles

Le projet artistique correspond à la définition de « projet » telle qu'elle est envisagée par la discipline de gestion de projet. La création et la singularité inhérente à l'oeuvre d'art le rapprochent d'ailleurs des projets d'innovation. Pourtant ce champ reste peu étudié en gestion de projet, puisque nous n'avons pas relevé d'article scientifique traitant spécifiquement de la gestion de projet et de l'art contemporain. Nous croyons alors, et dans un premier temps, que cette recherche est pertinente pour mieux comprendre les pratiques de gestion de projet dans le milieu des arts visuels. Par ailleurs, notre recherche pourrait enrichir la réflexion des praticiens sur la prédominance de la planification et de là, comprendre mieux les enjeux d'improvisation dans l'*organizing* des projets.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre vise à définir la démarche méthodologique qui sera employée dans le cadre de cette recherche. Nous présenterons dans un premier temps la tradition philosophique à laquelle nous adhérons afin de justifier les démarches que nous emploierons. Pour que le lecteur puisse mieux saisir les enjeux des projets artistiques, nous nous attacherons à décrire dans un deuxième temps les caractéristiques du secteur choisi pour notre recherche (types arts visuels). Les sections suivantes décriront les étapes entreprises et expliqueront les choix que nous avons faits pour la collecte et l'analyse des données. Pour finir, la dernière section de ce chapitre présentera les critères de qualité et d'éthique utilisés pour cette recherche en plus de présenter les limites qui découlent de nos choix méthodologiques.

3.1 Paradigme de recherche

3.1.1 Tradition philosophique

Notre philosophie de recherche s'inscrit de manière générale dans une épistémologie socioconstructionniste. Cette posture conçoit toute réalité comme le résultat d'une activité humaine et sociale, avec l'ensemble des multiples interprétations et pré-constructions historiques que cela implique. Elle suppose par ailleurs que l'action est

toujours contextuelle et dépend d'un ensemble de phénomènes émergeant des d'interactions entre les individus, les événements et l'environnement. En ceci, le socioconstructionnisme envisage la complexité de la réalité en nuancant les dichotomies (Rouleau, 2011).

Cette perspective philosophique s'arrime de manière légitime avec la perspective de la pratique. Nous souhaitons justement ancrer notre recherche dans cette perspective pour comprendre de manière fine ce que les équipes projet que nous étudierons font au quotidien. Ainsi, nous emboîtons le pas aux questionnements sous-jacents aux courants du Rethinking Project Management (Cicmil *et al.*, 2006), en nous penchant sur les pratiques déployées par les acteurs dans leur contexte d'organisation et dans leur contexte de projet artistique.

Par ailleurs, le socioconstructionnisme reconnaît aussi les individus comme étant des agents réflexifs capables d'apprendre de leur action (Rouleau, 2011). Notre recherche s'inspire directement de cette vision des individus, puisque nous donnons la parole aux membres des équipes de projet artistique, en vue de connaître leurs réflexions sur leurs pratiques.

3.1.2 Étude qualitative exploratoire

À la lumière de nos intentions de recherche et de la tradition philosophique à laquelle nous adhérons, nous optons pour une étude qualitative de type exploratoire.

Une recherche qualitative cherche à décrire et analyser « les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur » (Dumez, 2013, p.13). La nature exploratoire d'une recherche qualitative est utilisée pour saisir le caractère fugace, ténu de certains phénomènes et décrire des situations circonscrites. Elle s'intéresse aux mécanismes et aux acteurs tout en fournissant des informations contextuelles précises (Deslaurier et Kérisit, 1997). Elle

est de ce point de vue descriptive et narrative et pour ce faire, elle se situe dans ce que Paillé (2007) appelle une *méthodologie de la proximité*, dans le sens où elle se trouve proche de

[...] la vie dans sa complexité et sa mouvance [...]; de l'expérience telle qu'elle peut être directement observée[...]; de la parole, de son énonciation, de son organisation en action; des contextes immédiats des expériences ou phénomènes étudiés [...]; de la subjectivité du chercheur [...] [etc.]. (p.247)

L'intention de notre recherche est précisément l'observation des pratiques des artistes et de leurs collaborateurs au cours de l'action. Les pratiques sont des phénomènes furtifs que nous proposons de décrire depuis une population elle aussi restreinte. En ce sens, la conduite d'une recherche qualitative nous paraît incontournable.

Puisque la recherche qualitative permet de saisir la complexité des phénomènes à l'étude du chercheur, cette proximité avec le terrain nécessite une « méthodologie assouplie [...] qui épouse les contours de la réalité et ses variations » (Deslauriers, 1991, p. 14). Giordano (2003) reconnaît d'ailleurs que cette démarche « relève davantage d'un bricolage complexe [où] le chercheur qualitatif est tout d'abord un « bricoleur » qui utilise plusieurs méthodes et plusieurs matériaux empiriques » (p. 12)

À ce titre, nous avons pris le parti d'utiliser deux méthodes de collectes de données, soit des entrevues semi-dirigées et de l'observation directe (pour laquelle des entrevues complémentaires auront aussi été conduites, choix que nous expliciterons dans la prochaine section).

Par ailleurs, pour cette recherche nous nous inspirons de la perspective de la pratique afin d'étudier les phénomènes d'organisation au cours de l'action à partir de l'expérience propre des acteurs des projets artistiques et de leur observation. En ce

sens, cet ancrage aux données empiriques nous pousse à adopter un raisonnement inductif. Ce raisonnement est « une démarche logique qui consiste à aller du concret vers l'abstrait en cernant les caractéristiques essentielles d'un phénomène » (Manning, 1982, cité par Deslauriers, 1997, p. 295). Nous nous sommes donc engagée sur le terrain avec un cadre théorique nous permettant d'articuler nos intentions de recherches et nos intuitions, tout en gardant l'esprit et l'oeil ouvert aux éléments émergents.

3.1.3 Phénomène focal : la pratique

Le phénomène focal de cette recherche sont les pratiques. Comme le voit Gherardi (2012), puisque les pratiques sont constitutives d'un travail, d'une organisation en cours (*organizing*), et que leur exécution dépende d'une situation spécifique, alors les pratiques peuvent être envisagées comme des unités d'analyse. Plus précisément, comme suggéré par Nicolini (2012), nous nous intéresserons de manière détaillée aux moyens mis en place pour préparer le projet artistique ainsi qu'aux actions effectuées par les collaborateurs de ce projet artistique au cours de l'action ou pour faire face aux imprévus. Notre regard portera donc sur le quotidien, le rapport entre préparation et réalisation. De plus, nous porterons une attention à la place d'une certaine matérialité dans ce travail d'organisation. En effet, les préparatifs comme les plans adoptent souvent une forme matérielle, qui, comme le souligne Nicolini, font aussi partie des pratiques. La description de la vie quotidienne des projets artistiques et l'interrogation des membres du projet sur leurs activités peuvent faire émerger les principes de construction de l'activité artistique et nous permettre d'accéder à son organisation interne, à sa logique sociale (Cuisenier, 1989). Nicolini voit justement que le meilleur moyen de théoriser sur la pratique est d'alimenter cette perspective par des exemples et descriptions riches, comme le propose l'ethnométhodologie (Nicolini, 2012). Toutefois, notons que notre démarche partage des affinités sur le plan analytique avec l'ethnométhodologie, sans pour autant s'y calquer de manière

rigoureuse, puisque cette dernière se centre entre autres sur l'étude des conversations, qui n'est pas l'objet de notre recherche.

3.2 Stratégie de recherche et moyens : étapes entreprises

Bien que nous ayons adopté une démarche itérative, nous présentons dans le tableau 3.1 les étapes que nous avons suivies pour mener cette recherche, en nous inspirant des huit étapes proposées par Gagnon (2005).

Tableau 3.1 : Étapes de la recherche

Étapes	Description	Dates
1. Établir la pertinence	La pertinence de la recherche à été établie par l'articulation de la revue de littérature. La proposition de la recherche à été évaluée par le jury de la chercheuse	-
2. Établir la véracité des résultats	Voir la section 3.6 du mémoire pour l'argumentaire quant à crédibilité et la véracité des résultats pour cette recherche	-
3. Préparation	-Réalisation d'une revue de littérature -Détermination de la question de recherche et des méthodes judicieuses -Élaboration d'un guide d'entrevue et d'une grille d'observation -Présentation et obtention du certificat d'éthique	Hiver 2016 Hiver 2016 Été 2016 Automne 2016
4. Recrutement des cas	- Premières entrevues préalables pour affiner notre guide d'entrevues -Contact des artistes pour entrevues -Contact des artistes pour observation -Prise de rendez-vous avec les artistes	Automne 2016 Automne 2016 Hiver 2017 Hiver 2017
5. Collecte des données	-Entrevues pour les projets "La Chambre" et "L'Association" -Observation du projet "L'Impossible" -Observations des projets "Le Temple" et " Le Jeu"	Hiver 2017 Hiver 2017 Printemps 2017
6. Traitement des données	- Transcriptions des entrevues en verbatim - Transcriptions de vignettes pour les observations - Codage avec Nvivo	Hiver 2017 Printemps 2017 Printemps / Été 2017
7. Interprétation des données	Voir section 3.5 du mémoire pour les étapes de d'analyse	Été/ Hiver2017
8. Diffusion des résultats	Écriture du mémoire	Printemps/ été/ hiver 2017

3.3 Stratégie de recherche et moyens de sélection des cas

3.3.1 Étude de cas

Pour mener cette recherche exploratoire inspirée de la perspective de la pratique, nous avons choisi l'étude de cas comme stratégie de recherche.

Stake (1995), présente l'étude de cas comme une enquête s'intéressant à un phénomène, et qui, afin d'en préserver les particularités, prend en compte la complexité des circonstances en fournissant de denses descriptions sur ce phénomène. Comme le résume Giroux (dans Giordano, 2003) « L'étude de cas suppose que l'on documente un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (entretiens, observations, etc.) [...] L'étude de cas relate donc un événement ou une série d'événements (présent ou passé) pour en tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique. » (p. 45). Cette stratégie qui vise à comprendre profondément le phénomène observé, cadre parfaitement avec notre recherche exploratoire et inductive qui s'intéressent de manière générale au « comment » du phénomène : celui des pratiques déployées par les artistes visuels et leurs collaborateurs.

Patton (2002) rappelle que l'étude de cas peut porter sur les « individuals, groups, neighborhoods, programs, organizations, cultures, religions or nation-states » (p. 447). Pour notre recherche, puisqu'il s'agit d'observer comment les artistes « font advenir » leur projet, notre unité d'analyse correspond donc au « projet ». Dans le cadre de cette recherche nous avons donc étudié cinq projets d'arts visuels, ce qui correspond par ailleurs à l'idéal de cinq études de cas suggéré par Miles et Huberman (2003). Les critères de sélection de ces cinq projets artistiques constitue la prochaine section de ce chapitre.

3.3.2 Sélection des contextes empiriques

Dans cette partie, nous détaillons le choix des contextes empiriques ainsi que la démarche entreprise pour collecter nos données et pour accéder à l'étude des projets qui forment notre recherche.

Pour ce mémoire, notre recherche repose sur cinq projets d'arts visuels. Nous avons choisi d'étudier des projets artistiques qui relèvent du genre de l'installation. L'installation est un genre hybride « qui se nourrit de tous les autres médiums, de la vidéo à la sculpture, du son à la lumière, et plus rarement de la peinture » (Ramade, 2017). L'installation se caractérise par sa trois dimension et est de surcroît élaborée *in situ*. Nous avons fait ce choix car la nature composite et située de ces oeuvres nous laissait présager des enjeux intéressants en matière de préparation, d'adaptation et de pratique en action. La décision d'observer ce genre de projet artistique est basée sur l'intérêt d'étudier des pratiques d'ajustements en situation, ajustements qui ont tendance à survenir avec la complexité technique ou installative *in situ* de ces oeuvres. D'autre part, l'hybridité technique de l'installation nous laisse supposer qu'il s'y joue des modes de collaboration centrés sur l'objet d'art (Roberts, 2009), dont peut découler des pratiques intéressantes pour notre exploration. Notons cependant que tous les artistes sélectionnés ne reconnaissent pas le projet que nous avons sélectionné comme une « oeuvre d'installation », mais plutôt comme une « oeuvre d'exposition » qui intègre un accrochage cohérent et circonstancié d'autres oeuvres intégrées, toutefois dans une proposition artistique unitaire à l'échelle d'une pièce et dont l'expérience est maîtrisée par l'artiste. (Ramade, 2017). À ce critère, s'est ajouté un critère d'ordre logistique correspondant surtout à l'accessibilité des acteurs du projet ou à la durée d'observation. Nous avons ainsi interrogé et observé des projets artistiques qui ont été exposés à Montréal.

3.3.3 Démarche d'accès aux contextes empiriques

Comme nous le mentionnons dans notre introduction, nous soupçonnons le secteur des arts visuels d'être un terreau fertile à l'apport de connaissances en matière de pratiques émergentes en gestion de projet. Ce secteur a aussi été choisi, car nous sommes familière de ce milieu, premièrement en tant qu'artiste diplômée en arts visuels, mais aussi grâce à notre implication dans différents centres d'artistes autogérés (à la gestion logistique et artistique) comme dans un collectif d'artistes. Comme le voit Cefaï (2006), l'accès au terrain présuppose d'avoir « un garant », une sorte de carte de visite qui permet aux participants de tabler sur les connaissances du chercheur, et sur le respect de leur travail. Notre formation et les relations que nous avons développées dans le secteur des arts visuels ont de ce fait grandement facilité le recrutement de nos participants, qui pouvaient être parfois surpris et méfiants à l'égard d'une recherche en gestion de projet.

La démarche d'accès aux projets a débuté par l'établissement d'une liste d'artistes avec lesquels nous étions plus ou moins en contact. Une seconde liste a été développée en répertoriant l'actualité du milieu artistique afin de connaître les projets qui étaient en cours. Notre sélection des projets a réellement débuté quand nous avons contacté Yohan, artiste du projet que nous avons dénommé « La Chambre », et que nous savions très informé sur l'actualité du milieu et bien avisé pour répondre à notre demande. Avec cette première rencontre pour lui présenter notre projet de recherche, celui-ci a pu nous aiguiller vers des artistes dont les démarches de travail étaient potentiellement intéressantes. Nous avons couplé ces informations avec une recherche active consistant à arpenter les expositions et cibler les projets que nous soupçonnions riches pour notre recherche. Cinq projets, au total, constituent finalement notre recherche.

De ce fait, notre sélection des projets se rapproche de la technique d'échantillonnage non probabiliste de type « snowball or sampling »: échantillonnage en boule de neige

(Patton, 2002). Cette technique consiste à « ajouter à un noyau d'individus (des personnes considérées comme influentes, par exemple) tous ceux qui sont en relation (d'affaire, de travail, d'amitié, etc.) avec eux, et ainsi de suite » (Beaud, 2003). Cette technique a l'avantage d'offrir une exploration contextuelle, ce qui veut dire que les comportements analysés sont replacés dans une structure sociale, un contexte spécifique (Beaud, 2003). De manière générale, la sélection de nos projets s'est réalisée grâce à cet effet « boule de neige », aussi appelé en « cascade », qui est une technique utile lorsqu'on s'intéresse à un phénomène vécu et connu par une population de taille limitée (Mayer et Ouellet, 1991). Par ailleurs, la liste des collaborateurs ayant pris part activement aux projets nous a été communiquée par les artistes eux-mêmes. C'est aussi grâce à ce phénomène « boule de neige » que les opportunités d'observations nous ont été proposées, où, cette fois-ci ce sont les collaborateurs qui nous informaient d'un futur projet sur lequel ils allaient travailler. Ceci répond à la stratégie de ce type de choix d'échantillon que Patton décrit ainsi : « Identify cases of interest from sampling people who know people who know people who know what cases are information rich, that is, good examples for study, good interview participants » (2002, p. 243).

3.3.4 Moyens entrepris pour mener notre recherche

Pour l'étude de cas des cinq projets d'arts visuels, nous avons conduit des observations directes et des entrevues semi-dirigées. Nous avons aussi eu accès, à titre de données secondaires, à certains documents de travail des artistes et de leurs collaborateurs.

Puisqu'il s'agit d'une étude exploratoire, nous avons, le plus possible, réalisé des observations directes pour obtenir de riches descriptions du phénomène qui nous intéresse. Pour le cas de deux projets nous n'avons pas obtenu l'accès à ces observations (pour le projet « La Chambre » et le projet « L'Association »). Nous avons donc étudié de manière rétrospective les pratiques déployées par les acteurs de

ces projets avec des entrevues semi-dirigées auprès de tous les acteurs que nous ont identifiés les artistes des deux projets concernés.

Afin d'assurer la confidentialité de nos répondants, et des acteurs observés, nous avons donné aux projets des noms fictifs qui ne correspondent en aucun cas aux titres des oeuvres des artistes. Des pseudonymes ont aussi été attribués aux artistes et aux collaborateurs pour la même raison. Cependant, les rôles et fonctions dans le projet sont restés inchangés et le nom des centres d'arts qui ont exposé les oeuvres ne sont pas nommé, car cette information n'a pas de pertinence dans le cadre de cette recherche qui s'intéresse aux pratiques, aux actions des acteurs au cours du projet (voir le tableau 3.3 pour la synthèse des projets étudiés). Ces dispositions nous permettent d'atteindre le degré de confidentialité nécessaire (se référer à l'Annexe F pour la consultation du certificat d'éthique, obtenu pour notre recherche).

3.3.4.1 L'entrevue semi-dirigée

Pour répondre à nos questions de recherches, nous croyons qu'une méthode de collecte de données basée sur les entretiens semi-dirigés permet de recueillir les témoignages des acteurs quant à leur rapport à la préparation/planification, à leur gestion de l'imprévu et leur relation aux pratiques d'improvisation (Demers, 2003). L'entretien semi-dirigé est une méthode qui permet de rendre explicite l'univers de l'autre. Il permet de révéler des expériences de vie peu accessibles (Lorraine Savoie-Zajc, 2006) et en ce sens nous permet d'avoir accès à l'atelier de l'artiste, lieu devenu perméable à l'occasion (Rodriguez, 2002), mais dont le travail de conception ou préparation en jeu est difficilement saisissable (Buscatto, 2008). Cette stratégie de collecte par entretien semi-dirigé nous a permis d'illustrer la manière dont les personnes conceptualisent leur réalité en puisant dans leur expérience (Cossette, 2004). Nous avons donc utilisé cette méthode pour capter l'essence des pratiques de projets artistiques qui étaient déjà réalisés ou dont l'accès pour une observation direct à

été impossible⁸, et pour lesquels nous soupçonnions une richesse des récits quant aux pratiques de réaction face à l'évènement inattendu par exemple. Des entrevues semi-dirigées ont aussi été conduites auprès des artistes dont la production du projet a fait l'objet d'observations directes de notre part. Dans ces cas ci, nous n'avons pas interrogé l'ensemble des personnes impliquées dans le projet puisque ces entrevues nous ont surtout permises de raffiner et de confirmer nos notes d'observations.

Les entrevues se sont déroulées sur une période contenue entre une heure et deux heures. Elles ont toutes été réalisées un mois au plus tard après le vernissage de l'exposition et donc la fin du projet. Pour les projets « La Chambre » et « L'Association », nous cherchions à connaître le déroulement du projet depuis sa préparation jusqu'au vernissage de l'exposition (la phase de démontage de l'exposition ayant été évacuée pour des questions de temps et d'accès). Le début de la préparation fait partie d'une zone grise entre la conceptualisation de l'oeuvre et la réalisation d'un plan de préparation concret : nous n'avons donc pas cherché à circonscrire dans le temps l'expérience des artistes et le récit qu'ils en faisaient en les laissant raconter librement ce processus. La corrélation avec les entrevues des collaborateurs nous a permis de cerner plus clairement le début du projet et d'opérer un « bracketing » temporel pour notre analyse (Langley, 1999).

Le guide d'entretien :

Nous avons demandé aux participants de nous décrire la nature de leur projet afin d'avoir une idée globale des enjeux qu'ils ont pu rencontrer. La nature du projet va aussi déterminer les moyens de préparation et de réalisation à entreprendre. Ainsi, la préparation et les imprévus rencontrés par une oeuvre de type installation différeront d'une oeuvre vidéo par exemple. Par la suite, nous avons amené les répondants à nous parler de la préparation du projet, du déroulement général du projet, puis de

⁸À ce titre, la demande d'accès à l'observation du projet « L'Association » nous fut déclinée par l'artiste pour des raisons personnelles et d'habitudes de travail, ce que nous avons compris et a été respecté entièrement.

nous raconter les éventuels problèmes⁹ qui se seraient présentés au cours du projet et de son montage. Il leur a été demandé de décrire avec richesse les actions entreprises lors du déroulement du projet et du montage et de nous faire le récit de leurs réactions face à un imprévu si le cas s'était présenté. Avec cette approche, nous cherchions à déceler les micros-pratiques en atelier ou qui échapperaient à l'oeil de l'observateur non initié (Le Coq, 2002). Pour finir, nous souhaitions connaître brièvement leurs habitudes de travail. Cette dernière thématique relative à leurs habitudes de travail n'était posée qu'à la fin des entrevues afin que les répondants se concentrent sur le récit précis du projet à l'étude. Dans le tableau ci-dessous (3.2) se retrouvent les principaux thèmes de notre guide d'entretien. (voir Annexe D pour l'ensemble du guide).

Tableau 3.2 Trame générale des entrevues

Trame des entrevues semi-dirigées
Contexte du projet (historique, type, contexte d'exposition, enjeux, etc.)
Préparation générale
Déroulement de la production et du montage
Problèmes rencontrés (si le cas)
Habitudes de travail

Notons que le guide d'entretien que nous avons élaboré n'a pas nécessairement été traité de manière linéaire. S'agissant d'une entrevue semi-dirigée, l'entretien a plutôt été abordé sur le mode de la conversation (Demers, 2003) même si cette conversation ne se manifestait pas de façon normale, puisque nous encourageons, étant donnée notre perspective de la pratique, la description détaillée ou encore la répétition (Spradley, 2016). Le guide a donc été élaboré dans le but d'obtenir des informations, fournir des thèmes, des domaines de référence, à clarifier ou à approfondir (Boutin,

⁹ Initialement, les termes « imprévus et surprise » étaient utilisés pour notre guide d'entrevues, mais le terme plus général de « problèmes » a été plus spontanément employé par les participants. Nous l'avons donc remplacé au fil de nos conversations afin de cadrer avec leur vocabulaire.

1997) et a surtout été utilisé comme un support afin de nous assurer que les points pertinents avaient été abordés. Ainsi, des questions spontanées pouvaient parfois être posées afin d'encourager le participant à nous faire un récit en détail. Nous voyons aussi que ce guide d'entretien a permis de rendre la collecte de données plus systématique (Demers, 2003).

3.3.4.2 L'observation directe

Comprendre l'organisation en train de se faire et les pratiques déployées par les personnes impliquées dans un projet artistique supposent, comme nous l'invitent à le faire Weick (1995) et Latour (2010), d'observer ce qui se produit au cours de l'action, dans le quotidien du projet artistique. L'observation du déroulement de projet artistique nous a permis de compiler des informations concrètes et les plus complètes possible en vue de mieux saisir la réalité de ces types de projets et l'organisation de ses acteurs. (Laperrière, 2003). Comme le voit Groleau (2003) « l'observation se démarque de l'entretien par la possibilité qu'elle offre de saisir sur le vif l'expérience des individus au quotidien » (p. 213), elle offre de ce fait un éclairage supplémentaire sur les processus organisant des artistes et fournit à ce titre des données empiriques riches qui viennent appuyer les témoignages réflexifs recueillis lors des entrevues semi-dirigées. Nous avons donc saisi l'opportunité de mener des observations directes auprès des artistes et de leur équipe lorsque celle-ci se présentait puisque cette méthode se révèle, selon la « boîte à outils » développée par Nicolini (2012), plus cohérente pour saisir les pratiques et plus fidèle pour appréhender la dimension processuelle du phénomène à notre étude. Si l'essence des actions peut être capturée grâce à des entrevues semi-dirigées avec des praticiens capables d'une grande réflexivité, Nicolini suggère toutefois d'utiliser la méthode de recherche située au plus près de l'objet d'étude (« proximal research methods ») qui « nous permet de nous rapprocher de l'activité en cours et qui est sensible à son caractère matériel et incarné » (Nicolini 2012, p. 218, notre traduction).

Dans le cadre de notre recherche, des observations ont pu être menées dans trois différents projets. Comme nous l'avons vu précédemment, le temps de démarrage et d'aboutissement d'un projet artistique est poreux et ne peut être facilement délimité. À ce titre, Laperrière nous rappelle que les situations d'observation sont rarement « étanches et présentent des degrés divers d'ouverture sur d'autres situations » (2003, p. 275). Cet absolu n'existe pas, mais nous avons circonscrit temporellement nos observations directes sur la base de la période dite de « montage » - qui correspond à la phase de réalisation et d'installation spatiale, technique d'un projet artistique en vue de sa monstration publique - et spatialement délimitée par le lieu d'exposition du projet. Le choix d'observation de cette phase nous est apparu judicieux, car c'est une situation récurrente à tous projets artistiques reconnus et ceci permet d'avoir un approfondissement des observations d'une fois à l'autre (Laperrière, 2003). D'ailleurs Krepalac (2014) observe que l'accrochage des expositions constitue un « contexte malin » où il est possible de « rendre compte de différents enjeux liés à la temporalité des activités de création et réfléchir aux conceptions des activités artistiques ».

Puisque notre recherche s'intéresse aux pratiques des acteurs des projets artistiques, à leur rapport à l'action et à la préparation, nous avons en aval de nos observations (et en amont lorsque l'occasion s'est présentée, notamment pour le projet « Le Jeu ») mené des entretiens semi-dirigés complémentaires avec les participants. Cette méthode est souvent utilisée pour comprendre des phénomènes intérieurs à une collectivité (Mucchielli, 1991, p.34) et permet surtout « à l'observateur de confronter sa perception de la « signification » attribuée aux événements par les sujets à celle que les sujets expriment eux-mêmes » (Werner et Schoepfle, 1987, p. 78, citer par Boutin, 1997)

La grille d'observation :

Pour supporter notre travail d'observation nous avons choisi de fixer un cadre général de description comme celui proposé par Angers (1996) et qui s'articule autour de cinq axes d'observation de manière à circonscrire les contextes : 1) La description du site, lieu, ambiance, objet , 2) La description des participants, leur nombre, leur rôle, etc., 3) La description des buts et des objectifs, 4) la description de l'action, soit les gestes, les discours, les interactions, et finalement 5) La description de la durée et de la fréquence (tel que cité dans Poupart *et al.*, 1997).

Par ailleurs, compte tenu de notre sensibilité à l'action située et guidée par la perspective de la pratique, nous avons conçu une grille d'observation divisée en deux catégories : « Modalité » et « Pratique ». La catégorie « Modalité » se divisait en deux sous-parties (Personne et Espace) et visait à décrire le contexte, les circonstances (correspondant à l'indexicalité chez Suchman (1987)) dans lesquelles prenait place l'action. La catégorie « Pratique » cherchait quant à elle à décrire de manière plus micro les détails de l'action en cours en portant attention aux événements, activités, et objets. (cf Annexe E : Grille d'observation) Cette grille d'observation nous a permis, comme le voit Groleau (2003) « de systématiser le travail de terrain et d'assurer une continuité dans la manière dont le phénomène étudié est appréhendé d'une journée à l'autre ainsi que d'un site à l'autre. » (p. 229). Toutefois, nous avons fait en sorte de mémoriser les éléments de cette grille pour mieux cerner les phénomènes sans toutefois y contraindre nos observations de l'action. Il importe selon Spradley (1980; résumé dans Poupart *et al.*, 1997) d'avoir recours à une *approche d'angle ouvert*, qui implique que l'observateur porte attention à la réalité d'ensemble en ayant un spectre d'informations large, et sans diriger son attention sur seulement un certain nombre d'éléments de la situation.

3.4 Collecte des données

Notre recherche s'appuie sur l'analyse des pratiques d'organisation déployées dans cinq (5) projets artistiques. Nous avons mené des entrevues avec l'artiste et ses proches collaborateurs, auprès de deux (2) projets : le projet « la Chambre » et le projet « L'Association ». Des observations directes, couplées à des entrevues (principalement post-montage) ont été réalisées pour les trois autres projets « Le Temple », « Le Jeu » et « L'Impossible ». Dans l'ensemble, ce sont treize personnes qui ont été interrogées et trois observations, allant de 4 à 5 jours, qui occupent notre collecte de données. Le prochain tableau (tableau 3.3) condense les données que nous avons collectées pour chacun des projets.

Tableau 3.3 Synthèse des données collectées pour chacun des projets étudiés

Noms fictifs des projets	Noms fictifs des intervenants	Fonctions des intervenants	Durée de l'observation	Durée de l'entrevue	Matériel collecté
La Chambre Exposition solo	Yohan	Artiste	-	1h17	Photos carnet de notes dédié au projet de Marie-Solange Captures d'écran du Google Drive dédié au projet Croquis d'espace de l'atelier de Yohan Croquis d'espace de l'exposition
	Marie-Solange	Assistante de l'artiste		1h42	
	Johannie	Technicienne du centre d'art		1h11	
	Anna	Coordinatrice du centre d'art			
L'Association Exposition Happening	Gustave	Artiste	-	1h53	Photos de document de travail de Sonia Plan Sketchup / photomontage de Gustave Plan montage technique du son de Coline
	Sonia	Artiste collaboratrice		1h17	
	Romane	Technicienne		1h18	
	Coline	Coordinatrice du centre d'art parrain			
Le Temple Installation immersive	Nathan	Artiste	5 jours de montage	1h23	Plan de l'installation Croquis et brouillons réalisés par l'artiste durant le montage
	Coline	Technicienne du centre d'art		48 min	
	Peter	Assistant -aide ponctuelle		-	
	Romane	Coordinatrice du centre d'art		-	
Le Jeu Installation participative	Esteban	Artiste	3 réunions de préparation + 4 jours de montage	1h56	Plan de préparation Croquis de l'atelier de l'artiste Brouillons et dessins réalisés lors du montage
	Dany	Programmeur		-	
	Denis	Technicien informatique du musée		-	
	Anaïs et Mona	Commissaires de l'exposition		-	
	Marie-Pier	Coordonatrice et responsable logistique de l'exposition		-	
	Maxime	Technicien collaborateur pour la fabrication du mobilier		-	
	Corinne	Aide pour le développement de l'environnement virtuel		1h28 (avec l'artiste)	
L'Impossible Exposition solo	Lily	Artiste	5 jours de montage	1h17	Brouillons réalisés par l'artiste durant le montage Plan de salle
	Claire	Directrice artistique du centre d'art		-	
	Aude	Directrice administrative du centre d'art		-	
	Patrice	Artiste-technicien		-	
	Honorine et Annabelle	Bénévoles		-	

3.4.1 Données collectées à partir d'entrevues semi-dirigées

Les données collectées dans le cadre des entrevues semi-dirigées proviennent du récit des artistes et de leurs collaborateurs. Pour pouvoir ancrer notre guide d'entretien aux projets étudiés, nous avons au préalable fait une visite de l'exposition et assisté à la performance lorsque le projet en présentait une. Par ailleurs, des données secondaires de type plan, page d'agenda, ou listes ont été collectées avec l'accord des participants afin d'enrichir le matériel d'analyse et considérer diverses trace matérielles de leur organisation. S'agissant de projets artistiques, aucun organigramme présentant les rôles et la hiérarchie de ses projets n'a été produit.

Dans le cadre des entrevues semi-dirigées, nous avons tenté de rencontrer l'artiste et tous les proches collaborateurs qui ont pris part activement dans la préparation et le montage du projet. Nous devons ajouter que la liste de l'ensemble des collaborateurs d'un projet artistique peut être très longue dépendamment du projet, surtout lorsqu'il s'agit d'installation artistique, qui suppose la cohabitation de multiples formes de médiums et de techniques dont l'artiste ne dispose pas entièrement. Nous nous sommes donc concentrée sur les personnes considérées comme le « noyau dur » et que l'artiste lui-même jugeait importantes pour le déroulement du projet. Nous avons répertorié dans le tableau 3.3 les différentes personnes rencontrées et leur rôle dans les deux projets artistiques pour lesquels nous avons uniquement mené des entrevues : « La Chambre » et « L'Association »

Les entrevues que nous avons menées suite aux observations ont été faites dans la mesure de la disponibilité des personnes observées. Ainsi, dans le cadre de l'observation menée pour le projet « L'impossible » de Lily, nous avons eu accès aux quatre jours de montage et à une entrevue post-montage avec l'artiste. Pareillement pour le projet « Le Temple », nous avons pu enrichir nos observations avec deux entrevues post-montage : Nathan, l'artiste et Coline, la technicienne. L'observation

conduite pour le projet « Le jeu » de Esteban fut plus longitudinale, car nous avons eu accès à deux réunions de prémontage entre l'artiste et ses différents collaborateurs ainsi qu'à une entrevue prémontage et une entrevue post-montage avec l'artiste et sa collaboratrice Corinne. L'observation du montage s'est étalée sur une durée de quatre jours, correspondant au temps de présence de l'artiste sur le lieu d'exposition.

Déroulement des entrevues :

Les entrevues se sont déroulées dans la grande majorité des cas dans l'atelier de l'artiste, ou dans les bureaux du centre d'art pour les collaborateurs. Cette caractéristique spatiale du déroulement des entrevues a son importance : tout d'abord pour la qualité de l'enregistrement, mais aussi pour la qualité des récits, car les participants pouvaient s'appuyer sur du matériel de leur environnement pour enrichir les détails et parfois même soutenir leurs souvenirs. Les entretiens ont été enregistrés sur support numérique à l'aide d'un enregistreur et ont ensuite été transcrits. Des notes manuscrites ont été prises durant l'entrevue afin de noter les idées importantes ou les angles morts que nous souhaitions éclaircir avec le répondant. La prise de notes est vivement encouragée puisqu'elle permet dans le cadre d'entrevues semi-dirigées d'être dans une écoute active avec nos répondants (Boutin, 1997) et permet de mieux rebondir sur les transitions (Lorraine Savoie-Zajc, 2006). Ces notes nous permettaient aussi d'enrichir les messages non verbaux, si l'artiste saisissait un document en particulier pour appuyer son discours par exemple. Ainsi, elles servaient principalement à pallier au manque du texte retranscrit. Si nos notes durant l'entrevue étaient principalement descriptives afin de canaliser notre concentration sur les récits des participants, nous prenions des notes de nature plus analytiques lors de la transcription de nos entrevues. Comme le voit Miles *et al.*, (2014), ces notes, ou mémos, permettent au chercheur de cristalliser sa pensée dans un processus continu et peuvent s'employer comme des archives, lui permettant de revenir sur ses premières intuitions. À la transcription puis à relecture de nos entrevues, nous inscrivions dans notre carnet d'analyses, nos questionnements, les lectures supplémentaires à faire, les

enjeux théoriques à approfondir, les liens à connectés ou encore les inspirations en termes d'analyse. La rédaction de ces notes s'est intensifiée durant la période de codage des entrevues. Chaque semaine, nous faisons, sous forme de « rendez-vous » hebdomadaire, un résumé informatif de ces notes.

3.4.2 Données collectées à partir d'observations directes

Parmi les cinq projets étudiés nous avons pu nous livrer à des observations dans trois d'entre-eux (« Le Temple », « L'Impossible » et « Le Jeu »). Comme nous le présenterons dans la prochaine section, autant que possible nous avons effectué à la suite de nos observations une entrevue avec l'artiste et un collaborateur présent lors du montage afin de raffiner nos observations qui étaient la principale sources de collecte de données pour ces trois projets.

Les données recueillies pour les observations correspondent à notre temps de présence lors des montages en salle d'exposition. Pour les projets « Le Temple » et « L'Impossible » nous avons assisté à l'ensemble des journées de montage et aux réunions formelles ou informelles qui se tenaient dans l'espace d'exposition et l'espace adjacent des bureaux de ces centres d'artistes, durant cette même période de montage. Cependant, certains allers-retours des artistes entre leur propre atelier et les ateliers techniques n'ont pas pu être observés pour des raisons logistiques. Nous nous sommes appliquée à compenser ce manque grâce aux notes portant sur le contexte et grâce nos entrevues complémentaires. Pour le projet « Le Jeu » l'observation comprend une réunion avec des techniciens et collaborateurs avant et durant le montage. Puisque le projet artistique était exposé dans une institution muséale avec une structure organisationnelle complexe, nos observations du montage et des réunions n'ont été conduites qu'en présence de l'artiste. Des données secondaires de types plans, croquis, brouillons ont pu être collectées pour chaque projet. Par ailleurs, avec l'accord des artistes et des différents collaborateurs, des photos au cours de l'action ont été prises. Nous avons aussi réalisé quelques croquis d'espace et d'action

durant nos observations afin d'avoir un repère visuel de l'action observé. Comme nous l'avons mentionné, des entrevues post-montage, ont été conduites avec les artistes des projets « Le Temple », « L'Impossible » et « Le Jeu » ainsi qu'une entrevue pré-montage pour le projet « Le Jeu ». Les questions des entrevues ont été construites en vue d'éclaircir les points qui nous apparaissaient flous dans nos notes d'observations. Nous avons aussi amené les artistes et collaborateurs interrogés à nous parler des phases de préparations du projet, de leur habitude de travail, et de manière complémentaire de leur ressenti par rapport à ce projet. Le tableau 3.3 présente un récapitulatif des éléments collectés.

Déroulement des observations :

Avant de conduire toute observation, nous avons pris le temps de communiquer aux artistes une fiche détaillant le projet de recherche, ses objectifs, et recueil de données que nous comptions faire. Les artistes et leurs collaborateurs ont donc eu accès à la grille d'observation que nous avons conçue. Par la suite, une rencontre en présentiel ou par entretien téléphonique a eu lieu avec les artistes afin que ces derniers puissent poser leur question, exprimer leurs doutes et leurs réticences. Il était donc convenu avec les acteurs des projets que nous réaliserions une observation non participante. Nous verrons dans la prochaine section que compte tenu de mon implication dans le milieu artistique, la frontière avec l'observation participante a été plus poreuse que nous ne l'attendions.

Durant les périodes d'observation, des notes ont été prises manuellement dans un carnet dédié à chaque projet. Ces notes étaient strictement descriptives et rendaient compte concrètement de ce qu'il se passait durant l'action. Comme le suggère Laperrière (2003), les propos des acteurs du projet ont été rapportés entre guillemets afin d'enregistrer de l'information exhaustive et neutre. Par ailleurs, en plus des *notes descriptives* que nous prenions en amont de nos observations, des *notes analytiques* qui « porte[ent] sur le cheminement théorique de l'observatrice » (Laperrière, 2003,

p.285) ont été transcrites dans un cahier à part de type « journal de bord » où nous notons nos réflexions personnelles sur le déroulement quotidien de notre recherche ainsi que des intuitions sur le vif qui peut inspirer et fournir des pistes au travail d'analyses selon Groleau (2003). Nous prenions durant nos temps morts, des remarques assimilables à des *notes théoriques* dans ce même journal de bord qui visent, comme le voit Laperrière (2003) à construire une « interprétation théorique de la situation à l'étude qui soit systématiquement fondée sur les observations » (p. 285). À la suite de la période d'observation complétée, nous avons effectué une relecture des notes et avons retranscrit sous forme de vignette les passages de l'action en les enrichissant du matériel contextuel et des données secondaires dont nous disposons (Plans, croquis, photos). Cette retranscription a donc été l'occasion de compléter nos observations pour les rendre plus explicites et « d'observer à froid » (Groleau, 2003) le matériel recueilli, nous permettant ainsi de mieux comprendre ce qui a été observé.

3.4.3 Posture d'*insider*

Lors de notre entente sur la conduite d'une observation avec les différents artistes, nous avons convenu que notre observation serait non-participante et à ce titre notre rôle serait restreint à celui de simple observatrice. Néanmoins le cours de l'action a par moment poussé les artistes à demander notre aide pour des tâches basiques et purement techniques comme peindre des éléments ou les murs, ou bien aider au filage du matériel technique. C'est aussi lors de ces rencontres préliminaires à l'observation que nous leur apprenions notre relation avec le milieu de l'art et nos habiletés techniques en matière de montage d'exposition, ce qui les a sans doute confortés dans la possibilité d'avoir recours à notre aide en cas de besoin. Il nous apparaît que ces situations peuvent être reconnues comme une forme minimale d'observation participante (Arborio et Fournier, 2005).

Gold (1958) voit que la posture du chercheur se partage entre quatre pôles - pur observateur, observateur participant, participant observateur, pur participant – ce qui

se déploie sur l'échelle du plus au moins « impliqué » sur son terrain d'observation. La posture d'*insider* est dans cette perspective associée à l'idée que le chercheur fait partie du groupe étudié et dispose ainsi d'un accès à des informations privilégiées en raison d'une séparation peu marquée entre le l'officiel et le secret, le profane et l'initié, le privé et le public (Paillé, 2006). Mais cette typologie est insuffisante, car Gold échoue dans ce cas à rendre compte de combinaisons plus complexes entre les variables *outsider/insider*, déclaré/clandestin ou public/confidentiel (Paillé, 2006).

Les travaux de Bulmer, (1982) introduisent la notion « d'observateur rétrospectif » - comme ce fut le cas avec l'étude de H. Becker sur les groupes de musiciens jazz par exemple - où le chercheur part de sa propre situation biographique, qu'elle relève d'une histoire personnelle, d'une activité professionnelle, d'une caractéristique culturelle ou corporelle, et que celle-ci soit utilisée comme une ressource pour l'enquête. Il s'effectue dans ce cas un aller-retour entre les statuts d'*insider* et d'*outsider*. Le chercheur opère tour à tour en cachette ou à découvert, fait partie intégrante ou participe moindrement au phénomène qu'il observe a posteriori et c'est avec ce passage alternatif entre le dedans et le dehors qu'il convertit son expérience en savoir (Cefaï, 2006). De ce fait, les méthodes d'enquêtes de terrain ne tiennent plus à être modélisées selon un dosage entre observation et participation, mais ces situations tendent plutôt à être comprises suivant la variété des milieux et les différentes modalités d'engagement qui la constitue. La posture d'enquête peut être réinventée selon les spécificités d'un milieu et le régime d'engagement peut aussi basculer au cours de l'action : ce qui équivaut à comprendre que « les modalités de l'observer et du participer sont multiples, selon la situation » (Cefaï, 2006). Cefaï (2006) reconnaît par ailleurs que les degrés d'implication, de proximité voir d'intimité du chercheur évoluent selon l'avancé progressive de l'enquête. Sa place par rapport aux enquêtés est toujours redéfinie et à titre d'exemple, l'accomplissement de certaines tâches au sein d'un collectif ou d'une organisation permet au chercheur d'être reconnu et de gagner la confiance des enquêtés. Cet

engagement peut lui ouvrir un accès à des situations qui enrichissent la compréhension de la situation.

Dans notre cas, nous avançons une posture dite d'*insider* compte tenu de notre familiarité avec l'écologie des arts visuels. Aussi, la solidarité intrinsèque à ce milieu a pu pousser les artistes et leurs collaborateurs à nous demander en aide sur certaines tâches, témoignant par là même d'une confiance habituellement réservée aux membres de cette communauté artistique. Nous avons aussi été sollicitée à quelques reprises pour donner notre avis. Pour finir, nous pourrions ajouter que l'identification par les pairs de notre appartenance au milieu artistique peut renforcer le caractère *insider* de notre posture d'observatrice des projets artistiques.

3.5 Analyse de données

L'analyse de données a été réalisée en plusieurs étapes, via un codage émergent. Dans cette section, nous détaillerons les étapes conduites durant notre analyse de données ainsi que les outils et l'approche utilisés.

3.5.1 L'assemblage des données

Dans un premier temps, une fois les données recueillies, nous avons retranscrit l'ensemble de nos entrevues. Nos notes de terrain d'observation, collectées de manière manuscrite, furent numérisées puis annotées dans un document Word, pour nous faciliter le repérage des événements intéressant pour notre analyse. Ceci a généré approximativement 430 pages de texte à coder, verbatim d'entrevues et notes de terrain compris. Une première lecture de repérage des thèmes en lien avec le contexte de réalisation du projet nous a permis de construire le récit contextuel de chacun des projets artistiques (voir section 4.1). Ces récits ont pu être enrichis grâce à la consultation de documents de travail des artistes (comme des photomontages, des

plans « Sketchup ¹⁰», des carnets de notes, ou quelques courriels contenant des documents), mais aussi grâce à nos notes d'observation que nous avons illustrées de croquis lorsque le temps nous le permettait, ou lorsque nous le jugions plus pertinent pour notre mémorisation. L'idée était donc de condenser les spécificités de chaque projet artistique dans un document dédié afin que, comme insistent Miles et Huberman (2003), chacun d'entre eux soit compris dans leur réalité propre.

Parallèlement, nous avons procédé à la rédaction de « vignettes » pour concentrer la description d'événements qui apparaissaient au cours de nos observations de montage d'exposition, ou bien pour permettre de résumer le récit d'un événement effectué par plusieurs personnes dans le cadre de nos entretiens. Pour Erickson (1986), les vignettes permettent, dans un processus d'analyse qualitative, de faire

« une représentation vivante de la conduite d'un fait marquant de la vie quotidienne, pour lequel la vision et les sons de ce qui a été dit et fait sont décrits dans la séquence naturelle de leur concurrence en temps réel » (p. 149).

Malgré la richesse des détails lorsque cela est possible, les vignettes constituent toutefois une abstraction très empreinte de l'interprétation du chercheur. Mais Erickson reconnaît tout de même que « rédiger une vignette après lecture des notes de terrain peut constituer un moyen puissant d'amener à la surface et de clarifier notre propre interprétation de ce qui se passe » (Erickson, 1986, cité par Miles et Huberman, 2003, p. 160). C'est par cette voie que nous avons entamé notre travail de familiarisation avec les données. Cette étape nous a aussi conduit à faire, dans nos notes de terrain, le repérage d'événements, circonscrits temporellement, qui pouvaient être révélateurs des pratiques des participants de notre échantillon face à l'apparition d'un problème ou d'un imprévu et, de là, être potentiellement intéressants pour notre recherche. Cependant, l'ensemble des données ont été traitées avec le

¹⁰Sketchup est un logiciel de modélisation 3D régulièrement utilisé par les artistes à des fins de préparations et de communications sur leur projet.

même effort. Ces vignettes nous ont été utiles à la fois pour mettre « au propre » nos notes de terrains, mais aussi pour la rédaction afin d'illustrer les pratiques et les processus identifiés suite à l'analyse.

3.5.2 Le codage et l'analyse des données

Pour l'analyse de nos données, nous sommes passée par une démarche de codification. « Les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (Miles et Huberman, 2003, p. 112). La codification conduit à découper les données en unité de sens, par l'attribution de catégories. Ces catégories sont vouées à être regroupées en thèmes plus importants et relatifs à la question de recherche (Miles et Huberman, 2003).

Globalement, nous avons suivi une démarche classique de codage, tel que présenté par Dumez (2013), qui se découpe en 5 étapes :

- 1) Découpage en unité de sens
- 2) « Coding », description de l'unité de sens par un ensemble de mots qui résumant l'extrait
- 3) « Naming », réduction du code en étiquette
- 4) Réduction du nombre d'étiquettes pour définir des thèmes centraux
- 5) Codage axial: recherche de liens entre les différents thèmes

Si notre démarche de codage s'inspire grandement de cette méthode en nous permettant de garder une trame consciencieuse dans notre analyse, nous n'avons toutefois pas suivi strictement ce processus. En effet, nous avons effectué de nombreux allers-retours à travers ces étapes afin, par exemple, de raffiner des codes,

changer des regroupements de catégories, ou encore réévaluer à travers le « codage axial » le nom de certains thèmes.

3.5.2.1 Les étapes de l'analyse

Puisque notre recherche est à caractère exploratoire et qu'il s'agit pour nous de dégager les pratiques déployées par les personnes impliquées dans la conduite de projets artistiques, la première étape de notre codage a été menée de manière inductive. C'est-à-dire que nous avons choisi de procéder par un codage sans « pré-codification », mais plutôt en laissant émerger des données, des codes dont l'inférence est nulle. Nous avons donc, comme le suggèrent Paillé et Mucchieli (2012), débuté notre analyse en étant au plus proche du terrain, avec des codes à caractère descriptif qui « ne suggèrent aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomène à un segment de texte » (Miles et Huberman, 2003, p.113). Ces codes étaient principalement traduits en expression verbale, puisqu'il nous incombait de faire ressortir les pratiques d'organisation. Cette approche plus « enracinée » a été adoptée afin de faire parler le terrain, dans une dynamique qualifiée de « bottom-up ». Cette approche est l'une des étapes de la méthode développée par Glaser et Strauss (1967) dans leur « Grounded Theory ». Sans nullement suivre cette méthode au pied de la lettre, nous avons plutôt utilisé cette stratégie comme une approche générique. Ce premier codage descriptif a par ailleurs été réalisé pour chaque projet, ou « cas », de manière individuelle. Fidèle à notre démarche itérative, nous sommes toutefois revenue à plusieurs reprises sur le codage descriptif de chacun des projets afin d'homogénéiser les termes que nous avons employés selon nos cas et éviter les redondances.

En parallèle de cette étape, nous avons amorcé le regroupement de nos codes descriptifs, en catégories plus inférées impliquant donc cette fois une interprétation de notre part. Comme le recommande Miles et Huberman (2003), nous sommes donc passée, à partir de nos codes descriptifs, à une codification thématique qui « est une

façon de regrouper ces résumés en un nombre plus réduit de thème ou d'éléments conceptuels plus synthétiques » (p. 133). Toujours effectuée pour chacun des cas, la création de codes thématiques nous a permis, comme le voient ces mêmes auteurs, de réduire de très grandes quantités de données en nombre plus restreint d'unités analytiques, et finalement atteindre l'étape numéro 4 prescrite par Dumez (2013). Ce processus de condensation des données constitue la première étape d'une analyse qualitative, tel que le propose le modèle de Miles et Huberman (2003) et qui se découpe en quatre parties : la condensation , la présentation, l'élaboration et la vérification des conclusions.

Dans un deuxième temps, nous avons répertorié l'ensemble de nos codes thématiques par projet, en les insérant dans un tableau, regroupant les 5 cas de notre étude. Même si nous avions l'intuition qu'un certain nombre de *patterns* commençaient à émerger à travers nos différents cas, cette comparaison visuelle nous a encouragée à poursuivre l'analyse en ce sens. À partir de là, nous avons donc pu amorcer un nouveau niveau de classification de nos codes afin d'obtenir une analyse transversale. Encore une fois, ce regroupement a été le fruit d'un certain nombre d'ajustements entre les termes de nos codes thématiques, puisque les retours fréquents aux données brutes nous permettaient de les affiner, et nous souhaitions travailler avec des expressions verbales uniformes pour l'ensemble des cas. À la suite de cette analyse, nous avons pu regrouper de manière analytique les pratiques de chaque cas en quatre processus transversaux à l'ensemble de nos projets. L'exemple ci-dessous (tableau 3.4) montre un exemple de regroupement en cours d'analyse.

Tableau 3.4 Exemple de regroupement analytique des catégories thématiques en cours de processus d'analyse

	LE IMPOSSIBLE	LE JEU	LE TEMPLE	LA CHAMBRE	L'ASSOCIATION
Processus de préparation	<p>Accumule des possibilités</p> <p>Planifie selon complexité technologique</p> <p>Procède par esquisse</p> <p>Procède par conjecture</p> <p>Se met en présence - silencieuse</p>	<p>Envisage la fragilité du matériel</p> <p>Litaise du jeu</p> <p>Expérimente hors situation (ex-situ)</p> <p>Se réunissent dans l'espace d'exposition</p> <p>Se réunissent en dehors de l'espace d'expo</p> <p>Se met en présence - silencieuse</p>	<p>Accumule possibilités</p> <p>S'appuie sur le dessin comme ressource pour l'action</p> <p>Plan dessiné précis</p> <p>Explore possibilités ex-situ</p> <p>Examine l'espace</p> <p>Se met en présence - silencieuse</p> <p>Allège les dispositifs</p> <p>Nature de l'espace influence le projet</p>	<p>Accumule de larges possibilités</p> <p>Traduit ses intentions à travers le dessin</p> <p>Matériel organisationnel : donne vue d'ensemble</p> <p>Organisation hors situation</p> <p>Organisation temporelle souple</p> <p>Nature de l'espace influence le projet</p>	<p>Plan diffus</p> <p>Anticiper les enjeux matériels et spatiaux</p> <p>Inventorie les besoins</p> <p>Accumule les possibilités</p> <p>Procède par esquisse</p> <p>Expérimente hors situation (test)</p> <p>Examine l'espace</p> <p>Dirige efforts vers complexité matérielle</p> <p>Allège les dispositifs</p> <p>Coordonne</p>
Processus de collaboration et coordination	<p>Co-forment</p> <p>Déplacent les rôles</p> <p>Informe en décrivant les problèmes et leurs réponses</p> <p>Informe en revenant sur les intentions et informations du projet</p> <p>Décrit les étapes</p>	<p>Co-forment</p> <p>Déplacent les rôles</p> <p>Traduit ses intentions à travers le dessin</p> <p>Traduit ses intentions à travers le corps</p> <p>Aligne les efforts via discours oral et rencontre</p> <p>Aligne les efforts via discours corporel</p> <p>Se met en présence - expressive</p>	<p>Co-forment</p> <p>Traduit ses intentions à travers le corps</p> <p>S'appuie sur dessin pour coordonner le projet</p> <p>Aligne les efforts via discours oral et rencontre</p> <p>Artiste prend décision</p>	<p>Co-forment</p> <p>S'appuie sur dessin pour coordonner le projet</p> <p>Aligne les efforts via discours oral et rencontre</p> <p>Artiste prend décision</p>	<p>Entraîne les points de vue</p> <p>Co-forment</p> <p>S'appuie sur dessin pour informer</p> <p>Enumère les possibilités</p> <p>Information asynchrone</p> <p>S'entoure de proches</p> <p>Artiste fixe un choix</p>
Processus d'opération	<p>Expérimente in-situ</p> <p>Hybride le matériel</p> <p>Démarche essai-erreur</p> <p>S'appuie sur la visual</p> <p>Se réfère au matériel</p> <p>Évalue</p>	<p>Expérimente en situation (in-situ)</p> <p>Reconnaît problème en testant</p> <p>Prend soin des éléments</p> <p>Revoile disposition selon l'espace croquis</p> <p>Ancre le dialogue au dessin / plan / croquis</p> <p>Ancre le dialogue dans les objets</p> <p>Inventorie les possibilités</p> <p>S'ajuste selon l'œuvre existante</p> <p>S'ajuste selon l'expérience du corps</p> <p>Confronte les prévisions</p>	<p>Explore possibilités en situation</p> <p>Hybride les dispositifs</p> <p>Détourne les dispositifs</p> <p>Procède par démarche essai-erreur</p> <p>Stadapte selon fragilité matériel</p> <p>S'équipe avec bon matériel</p> <p>Revoile disposition et étape selon l'espace</p> <p>Confronte ses prévisions</p> <p>Se ditrite à l'imprévu</p> <p>Recommence</p> <p>S'adapte selon proximité matériel</p> <p>Se réfère à l'espace - œuvre</p> <p>S'appuie sur mémoire</p> <p>S'appuie sur ressources extérieures</p> <p>S'appuie sur son intuition</p>	<p>Expérimente en situation</p> <p>Hybride les procédés</p> <p>Détourne les procédés</p> <p>Procède par démarche essai-erreur</p> <p>Prend soin des éléments</p> <p>Se ditrite au problème</p> <p>Recommence</p> <p>Inventorie les possibilités</p> <p>Se réfère aux objets et au matériel</p>	<p>Expérimente en situation</p> <p>Détourne l'essai</p> <p>Détourne les procédés</p> <p>Hybride les procédés</p> <p>Prend soin des matières</p> <p>Revoile dispositif et étape selon espace</p> <p>Modifie dernière minute matériel</p> <p>S'ajuste / hybride selon proximité matériel</p> <p>Se met en présence</p>
Processus de mobilisation des ressources	<p>S'appuie sur mémoire</p> <p>S'appuie sur logique matérielle</p> <p>S'appuie sur internet-réseau</p>	<p>S'appuie sur mémoire</p> <p>S'appuie sur ressources extérieures</p>	<p>S'appuie sur mémoire</p> <p>S'appuie sur ressources extérieures</p>	<p>S'appuie sur mémoire</p> <p>S'appuie sur ressources extérieures</p>	<p>S'appuie sur mémoire</p> <p>S'appuie sur intuition</p>

Afin d'en faire une description détaillée, nous avons une fois de plus fait un retour dans nos données afin d'organiser nos codes thématiques répertoriés, en les regroupant en pratiques transversales à l'ensemble des projets et au croisement de nos processus. La présentation de nos résultats d'analyse prend donc la forme de description narrative structurée, agrémentée de citations issues des entrevues et des notes retranscrites des terrains d'observation. Des tableaux permettent aussi de récapituler et résumer l'information contenue dans ces descriptions. Ces résultats sont retranscrits au chapitre IV : Résultats de notre mémoire (section 4.2).

Comme nous l'avons décrit plus haut, l'élaboration de nos résultats s'est réalisée au croisement du repérage de « patterns » et du procédé de regroupement. Pour Miles et Huberman (2003), repérer les « patterns » revient à dégager des thèmes et étudier leurs relations pour générer du sens à partir des données. Le regroupement des thèmes appuie cette première tactique en les subsumant pour comprendre le phénomène. Comme le voient Miles et Huberman (2003) « on peut également considérer le regroupement comme un processus où l'on atteint des niveaux plus élevés d'abstraction » (p. 447). Cette abstraction graduelle vient faire écho au double mouvement méthodologique du *zoom in* – *zoom out*, présenté par Nicoloni (2012) pour examiner localement la pratique puis la comprendre plus largement dans son réseau (voir section 1.3.4).

3.5.2.2 Les outils utilisés

Pour mener à bien ce travail d'analyse nous avons utilisé le logiciel N'Vivo. Ce logiciel permet de coder du matériel textuel en attribuant ces codes à des segments de texte. Le logiciel N'vivo nous a servis de « tamis » pour extraire des données nos codes descriptifs. Pour travailler la codification thématique et le premier niveau de regroupement, nous avons travaillé avec le logiciel Scapple (voir figure 3.1). Ce logiciel est un éditeur de texte simple, qui se présente sous la forme d'une feuille

blanche et qui permet de relier des notes entre elles grâce des flèches, des pointillés, etc. Ce logiciel est très proche du processus de « mind mapping » et se gère comme s'il s'agissait d'une feuille de papier et d'un crayon pour jeter les idées. Scapple nous a ainsi permis d'imbriquer en toute liberté nos idées, en travaillant nos regroupements selon une technique proche du « clustering », c'est-à-dire, du travail en grappe pour nos regroupements. C'est ensuite à l'aide de tableau avec le logiciel Excel que nous avons produit nos tableaux pour procéder à l'analyse transversale (comme celui présenté au tableau 3.4).

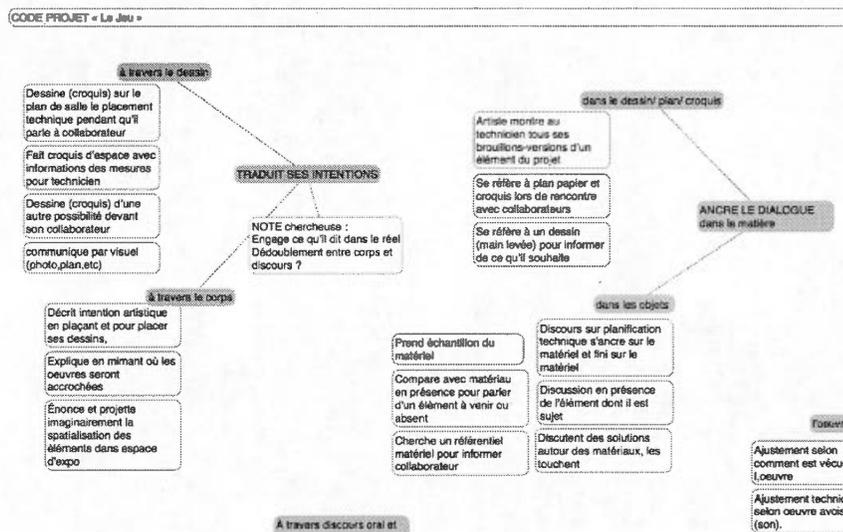


Figure 3.1 Exemple de premier niveau de regroupement des code descriptif avec Scapple

3.6 Qualité et éthique de la recherche

3.6.1 Les critères de rigueur scientifique pour l'analyse qualitative des données

Pour conclure ce chapitre qui visait à décrire la structure méthodologique de notre étude, nous allons dans cette section montrer les moyens utilisés afin de garantir la rigueur intellectuelle de notre recherche. Afin d'évaluer la qualité de la recherche Guba (1981), tout comme Miles et Huberman (2003), proposent d'adopter quatre critères d'évaluation de la fiabilité d'une enquête : 1) la confirmabilité ; 2) la fiabilité ; 3) la crédibilité; 4) la transférabilité. Nous allons donc décrire ces critères et expliquer les moyens mis en œuvre pour y correspondre.

3.6.1.1 La confirmabilité

Comme le voient Miles et Huberman (2003) :« La question principale qui se pose ici est celle de la recherche d'un maximum de neutralité et de liberté par rapport aux biais induits par le chercheur » (p. 502). Avec une recherche qualitative, la subjectivité du jugement du chercheur est indéniable. Mais cette subjectivité, sa créativité et sa capacité à faire des liens représentent aussi la richesse de ces études. Cependant, il s'agit de montrer que les résultats obtenus ne sont pas le fruit d'un biais ou d'une projection personnelle trop importante du chercheur sur la réalité du terrain. Ainsi, dans le cadre d'une recherche qualitative, la première chose à mettre en évidence est la transparence, le « statement of researcher » (Merriam, 1995) qui doit déclarer au début de la recherche ses expériences, ses hypothèses, sa posture, ses relations en rapport à son terrain. Dans notre cas, notre implication dans le milieu des arts visuels nous a facilité l'accès au terrain, en plus de faciliter la relation, l'échange, et la dynamique des entrevues avec les artistes et leurs collaborateurs. Nous reconnaissons et annonçons donc, dans la section 3.4.4, notre posture d'*insider*, qui, si elle permet l'accès à des données plus riches et complexes, peut justement comporter aussi les biais de la subjectivité du chercheur. Creswell et Miller (2000)

suggèrent justement de reconnaître et décrire ces potentiels biais dès le début de la recherche; et Guba (1981) répertorie les moyens pragmatiques d'opérer cette réflexivité durant l'enquête en proposant notamment de tenir continuellement un journal d'introspection. Ce que nous avons fait en tenant un cahier « journal de bord » durant nos observations, et en rédigeant des « mémos » après les entrevues, afin d'y transcrire nos réflexions personnelles. Ce biais potentiel en tête, nous avons conduit nos entrevues et nos observations avec précisément cette réflexivité sur nos actions et nos notes pour déceler lorsqu'il pouvait y avoir interférence et pour s'ajuster en conséquence.

D'autre part, la transparence du chercheur doit être couplée à une description minutieuse des méthodes et procédures employées pour la collecte et l'analyse des données afin de montrer la confirmabilité de la recherche. « We can follow the actual sequence of how data were collected, processed, condensed/transformed, and display for specific conclusion drawing » expliquent Miles *et al.* (2014, p. 311). Nous avons donc explicité tout au long des sections 3.3, 3.4 et 3.5 la démarche suivie pour l'ensemble de notre recherche. Le lecteur peut ainsi suivre les séquences de collecte des données, de traitement et de réduction des données. La synthèse de ces étapes transcrites dans des tableaux permet de rendre plus clair le contenu de ces étapes.

3.6.1.2 La fiabilité

Le critère de fiabilité permet de savoir si nous avons agi avec assez de soin et d'attention. Pour Miles et Huberman (2003) « La question sous-jacente est ici de savoir si le processus de l'étude est cohérent et suffisamment stable (1) sur la durée, (2) entre les chercheurs, (3) entre les différentes méthodes » (p. 503). L'idée est donc de vérifier la cohérence entre la question de recherche et nos moyens méthodologiques entrepris pour parvenir à nos résultats. Nous avons ainsi explicité et argumenté au cours de notre Chapitre II les choix qui ont motivé cette recherche et la

pertinence de notre terrain de recherche afin de comprendre un phénomène complexe du paradigme détaillé dans notre revue de littérature.

Comme détaillé dans la section 3.4, puisque plusieurs terrains (au nombre de 5 projets) ont été impliqués dans notre recherche, nous avons suivi un processus de collecte de données comparable entre tous les terrains et encadré par un même guide d'entrevue et une même grille d'observation. Le sérieux de notre démarche s'illustre aussi dans le soin à rencontrer au maximum l'ensemble des acteurs désignés par l'artiste et qui ont été impliqués dans le cœur du projet artistique. Cette démarche nous a permis de recouper les points de vue et d'avoir des opinions multiples sur les pratiques. Nous avons aussi fait en sorte de rencontrer les artistes pour des entrevues supplémentaires, afin de les interroger sur les éléments qui demandaient des éclaircissements après nos observations menées durant le montage. Comme décrit dans la section 3.4.3.a, la consultation des plans et croquis de préparation nous a permis de raffiner nos analyses. Cette application dans le cumul des sources de données et le cumul de méthode (entrevues-observations-consultation de matériel) répond à une stratégie de triangulation telle que le résumant Creswell et Miller « Triangulation is a validity procedure where researchers search for convergence among multiple and different sources of information to form themes or categories in a study. » (2000, p. 126)

Pour s'assurer de la fiabilité de la recherche, ces mêmes auteurs recommandent aussi de faire appel à la méthode de « Peer review or peer debriefing ». Cette stratégie suppose d'inviter un pair, familier avec le phénomène à l'étude, pour porter un regard sur le processus de recherche et sur les données recueillies : « A peer reviewer provides support, plays devil's advocate, challenges the researcher's assumptions, pushes the researcher to the next step methodologically, and asks hard questions about methods and interpretations » (Creswell et Miller, 2000, p. 129). Dans notre cas l'appui constant de notre directrice de recherche durant tout le processus de recherche

est venu jouer ce rôle. D'autre part, à l'occasion d'un séminaire de groupe de recherche composé de professeures, de chargées de cours, et de doctorantes, nous avons soumis des extraits de notre terrain afin d'animer une séance d'analyse de données. Cette séance a permis de conforter certaines de nos intuitions, mais nous a aussi encouragée à affiner l'analyse de certains passages.

3.6.1.3 La crédibilité

Le critère de crédibilité cherche à vérifier si « les résultats de l'étude ont un sens? [...] Sommes-nous en possession d'un portrait authentique de ce que nous avons observé? » (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit donc de voir si nos résultats sont conformes avec la réalité. Guba (1981) voit que les méthodes pour assurer cette crédibilité peuvent comprendre : le « Member Checks » qui propose de tester le matériel d'enquête, comme le questionnaire d'entrevue, auprès d'autres participants, avant de le soumettre à ceux du terrain final. Pour ce faire, avant de nous concentrer sur le terrain de ces 5 projets, nous avons conduit trois entrevues préparatoires avec d'autres artistes pour 2 autres projets artistiques. Ces projets ne font pas partie de notre étude, mais ils nous ont permis de mettre à l'épreuve notre questionnaire d'entrevue et valider la pertinence de notre recherche. Lors de notre collecte de données, afin de vérifier que nos observations correspondaient à la réalité des participants, nous avons aussi conduit des entrevues post-observation après avoir fait un premier codage thématique et manuel de nos données (dans nos carnets de terrain). Ceci rappelle aussi la méthode de « Member cheks » prescrit par Guba (1981) durant l'étude cette fois.

Par ailleurs en plus des entrevues, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons consulté du matériel secondaire, comme les croquis de préparation, les plans, les agendas et calendriers que nous ont montrés certains participants, et aussi le contenu de certains courriels que les artistes et leurs collaborateurs nous présentaient afin d'illustrer leurs propres propos. Nous avons donc veillé à obtenir une certaine

triangulation des données et de répondre aux recommandations de Guba (1981), qui propose d'utiliser différentes méthodes, comme l'étude de document, et de Merriam qui propose comme processus de vérification : « The use of multiple investigator, multiple source of data, or multiple methods to confirm the emerging findings » (1995, p. 56).

Parmi les critères de crédibilité et de validité interne, Merriam propose aussi de « Collecting data over a long enough period of time to ensure an in-depth understanding of the phenomenon » (Merriam, 1995; p. 55), rappelant aussi la stratégie de « prolonged engagement at a site » explicitée par Guba (1981). L'investissement dans nos terrains d'observation s'est cumulé sur plusieurs jours (4 à 5 jours en moyenne, correspondant aux jours du montage de l'installation/ de l'exposition). Les entrevues menées pour les deux autres projets ont été faites dans les jours suivant les vernissages auxquels nous avons assisté, en plus d'une deuxième visite pour chacun des projets au cours de leur période d'exposition. Par ailleurs, notre immersion dans le contexte de notre recherche s'est poursuivie en marge de notre terrain de recherche puisque nous avons été active dans le montage de plusieurs autres expositions à titre de technicienne et impliquée dans la direction artistique d'un centre d'artistes.

Concernant la nécessité d'offrir des descriptions riches et significatives comme le conseillent Miles et Huberman (2003), nous avons dans un premier temps détaillé les particularités et la nature des projets de notre terrain (voir section 4.1), avant d'illustrer nos résultats analytiques par l'insertion de nombreuses citations issues de nos entrevues et nos notes d'observation. La discussion des résultats c'est faite au regard, et en dialogue avec les éléments décrits au Chapitre IV.

3.6.1.4 La transférabilité

Ce critère vise à savoir si les conclusions de notre étude « ont une signification plus large, [si elles peuvent être] transférées à d'autres contextes? » (Miles et Huberman, 2003). Nous proposons d'assurer la transférabilité de nos résultats d'analyse en fournissant, comme l'aborde Merriam (1995), une bonne description du phénomène afin que les lecteurs « puissent déterminer dans quelle mesure leur situation correspond à la situation de la recherche, et par conséquent, si les résultats peuvent être transférés » (notre traduction, p.58). Nous avons ainsi décrit à la section 3.3.1, notre choix d'e terrain et la particularité des projets artistiques de type « installation ». La section 2.1 de notre problématique revient aussi précisément sur les caractéristiques spécifiques de notre terrain de recherche et nous avons détaillé la particularité des projets en section 4.1.

Aussi, Miles et Huberman (2003) rapportent que la validité externe peut être faite à un niveau « théorique » qui serait :

une explication plus abstraite d'actions décrites et de significations interprétées. De telles explications pourraient être considérées comme relevant de la validité « interne », mais elles gagnent en puissance si elles sont reliées à des réseaux théoriques sans rapport direct avec l'étude immédiate. (p. 505)

C'est ce que nous proposons, en discutant nos résultats au regard du concept plus large de l'action située, en comparaison à l'action planifiée qui régit le mode dominant de gestion des projets.

Toutefois, il faut reconnaître que notre choix de terrain de recherche concerne un domaine très précis et qui n'est que très rarement cité dans les études en gestion de projet ou plus généralement en organisation. La capacité à généraliser à d'autres contextes est limitée, même si des parallèles pertinents peuvent être établis avec le contexte des projets d'innovation radicale (Bozic et Olsson, 2013). Cependant, comme le suggère Guba (1981), le critère de transférabilité dans le cadre d'une étude

qualitative peut s'effectuer grâce à la collecte de « thick descriptive data », puis grâce au développement de « thick descriptions » (p.86) du contexte et des données collectées, pour qu'un autre chercheur puisse en vérifier le niveau d'adéquation avec sa propre recherche. Le Chapitre IV de résultats tend à décrire richement le contexte des projets et les pratiques déployées par les artistes et les collaborateurs que nous avons rencontrés et observés.

3.6.1.5 Utilisation, prescription ou capacité à orienter l'action

Un dernier critère de validité peut être envisagé. Ce critère d' « utilisation » vise à connaître l'intérêt de la recherche pour les participants impliqués. Elle doit apporter, selon Miles et Huberman (2003), des savoirs et une utilité pour les praticiens. La perspective de la pratique dont s'inspire notre recherche peut justement être intéressante pour enrichir la réflexivité des praticiens. Afin que nos résultats soient accessibles aux artistes et aux différents collaborateurs nous souhaitons présenter les résultats de notre recherche en les présentant au cours d'ateliers proposés par le RAAV (Regroupement des artistes en arts visuels). Ces ateliers proposent d'apporter des outils pour la gestion de la carrière artistique et nous croyons qu'une intervention de type conférence-discussion dans le cadre de ce cadre pourrait rejoindre plusieurs artistes.

3.6.2 Les enjeux éthiques de la recherche

Toutes recherches comportent des enjeux éthiques que le ou la chercheur.e doit comprendre, appréhender et mitiger au besoin. En raison d'un contexte de recherche spécifique, qui appartient à un secteur d'activité particulier avec un fonctionnement et des règles implicites qui lui appartiennent (Becker *et al.*, 1988), nous avons approchés les projets artistiques avec une perspective d'éthique *écologique*. Miles et Huberman (2003) s'appuient sur Flinders (1992) pour expliciter cette approche qui :

conduit le chercheur en cours de recrutement à être sensible aux langages et significations de la culture « locale »; à éviter d'être « indifférent ou insensible », mais au contraire à prêter une grande attention aux divers torts que le chercheur pourrait causer à l'environnement sous tous ses aspects »; [...] [faire] attention aux effets « stéréotypes », plurivoques et implicites du langage dans ces différents managements (p. 522)

Notre recrutement a ainsi été facilité par notre sensibilité, découlant de notre connaissance du milieu. En approchant les artistes, nous nous présentions donc avant tout comme artiste visuelle, disposant d'expériences et d'une formation universitaire précisément dans ce domaine. Nous démontrions aussi notre connaissance du milieu artistique montréalais en plus de montrer notre intérêt et notre connaissance de la pratique artistique des professionnelles que nous rencontrions. Sur le terrain, nous avons pris soin d'éviter tout jugement de valeur sur le travail artistique, puisque ce n'était pas notre objet de recherche, en nous concentrant sur les pratiques. D'ailleurs nous mentionnions ce fait aux artistes et à leurs collaborateurs afin qu'ils ne se sentent aucunement en proie à quelconque jugement. Évidemment avant toute entrevue (et même en clôture) nous prenions la peine d'explicitier les enjeux de recherches et le droit de nos participants de se retirer en tout temps de notre projet de recherche. Nous avons particulièrement rappelé ce fait à chaque nouvelle journée de montage lors de nos observations, afin que les personnes impliquées dans le montage, mais plus spécifiquement l'artiste qui continuait son travail de réflexion tout au long du projet, ne se sentent aucunement déstabilisées par notre présence.

De la même manière que pour les entrevues, nous avons explicité à chacun de nos participants ce qu'impliquaient nos observations et notre rôle en leur fournissant un document récapitulatif contenant notre grille d'observation. Pour chacun des projets observés, nos modalités d'observation ont été discutées au cours d'une entrevue de préparation où les artistes pouvaient exposer leurs craintes, poser leurs questions et discuter des conditions. Néanmoins, pour l'ensemble de nos projets, nous n'avons connu aucune difficulté et aucun problème ne nous a été rapporté par les artistes.

Enfin, nous avons conclu notre période de terrain à l'occasion du vernissage du projet, où les artistes et leurs collaborateurs nous sont revenus de manière informelle sur leur expérience vis-à-vis de notre observation. Pour les projets ayant uniquement fait l'objet d'entrevues semi-dirigées, nous avons pris soin d'envoyer des courriels de remerciements à chaque participant, suite à notre entrevue. D'ailleurs, nous recroisons bien souvent ces participants à l'occasion d'autres vernissages, ce qui a donné lieu, là encore, à des discussions et des remerciements appuyés.

L'ensemble de nos dispositions quant à l'éthique de notre recherche peuvent être consultées à travers notre certification d'éthique obtenue en décembre 2016 (voir Annexe F).

Pour conclure, nous avons mené une étude qualitative de type exploratoire qui, si la réflexivité et l'apport en découverte peuvent être une force, peut comporter aussi certaines faiblesses. Ces limites, normales dans le cadre de toutes démarches de recherche, seront détaillées dans la conclusion. Toutefois, nous avons travaillé avec rigueur et à la lumière des principes énoncés plus haut afin d'assurer la transparence de notre collecte de données, et notre analyse, et d'assurer la richesse de nos descriptions de notre démarche de recherche. Enfin, les considérations éthiques ont clairement influencé nos choix et comportements en lien avec notre recherche.

Dans le prochain chapitre, nous décrivons les résultats issus la collecte et l'analyse de données que nous venons de présenter.

CHAPITRE IV

RÉSULTATS

Le présent chapitre fait la description des résultats de notre terrain de recherche. Nous ferons ici la présentation des projets artistiques qui constituent notre étude. Nous l'avons divisé en deux parties : dans un premier temps, nous décrivons la nature des projets artistiques, les personnes impliquées et les enjeux spécifiques propres à chacun des projets (section 4.1). L'objectif est de présenter les projets artistiques étudiés. Puis, dans un deuxième temps nous décrivons plus spécifiquement les familles de pratiques que nous avons identifiées suite à notre analyse, de manière à illustrer plus finement les phénomènes que nous avons observés (section 4.2).

4.1 Présentation des projets artistiques à l'étude

Tableau 4.1 : Récapitulatif des projets et des acteurs impliqués

Noms fictifs des projets	Nature du projet artistique	Noms fictifs des intervenants	Fonctions des intervenants
La Chambre	Exposition	Yohan	Artiste
	-Installation immersive	Marie-Solange	Assistante de l'artiste
	-Vidéo	Johannie	Technicienne du centre d'art
	-Photographies -Installation médiatique	Anna	Coordinatrice du centre d'art
L'Association	Exposition	Gustave	Artiste
	-Installation-photographique	Sonia	Artiste collaboratrice
	-Vidéo	Romane	Technicienne
	-Performance	Coline	Coordinatrice du centre d'art parrain
Le Temple	Installation immersive architecturale	Nathan	Artiste
		Coline	Technicienne du centre d'art
	-Lecture-performance	Peter	Assistant -aide ponctuelle
	-Vidéos d'animation 3D	Romane	Coordinatrice du centre d'art
Le Jeu	Installation participative	Esteban	Artiste
	-Environnement virtuel en ligne	Dany	Programmeur
	-Dessins	Denis	Technicien informatique du musée
		Anaïs et Mona	Commissaires de l'exposition
		Marie-Pier	Coordonatrice et responsable logistique de l'exposition
		Maxime	Technicien collaborateur pour la fabrication du mobilier
		Corinne	Aide pour le développement de l'environnement virtuel
L'Impossible	Exposition	Lily	Artiste
	-Vidéos	Claire	Directrice artistique du centre d'art
	-Installation	Aude	Directrice administrative du centre d'art
		Patrice	Artiste Aide ponctuelle
		Honorine et Annabelle	Bénévole Aide ponctuelle

Le portrait des projets que nous faisons dans cette section est, pour les projets menés par entrevues, une reconstitution interprétative basée sur le récit des différents participants. Le récit des observations tend à décrire objectivement les grandes étapes du déroulement du projet, même si nous reconnaissons qu'un biais est nécessairement présent compte tenu de la subjectivité de l'observatrice.

4.1.1 Projet « La Chambre »

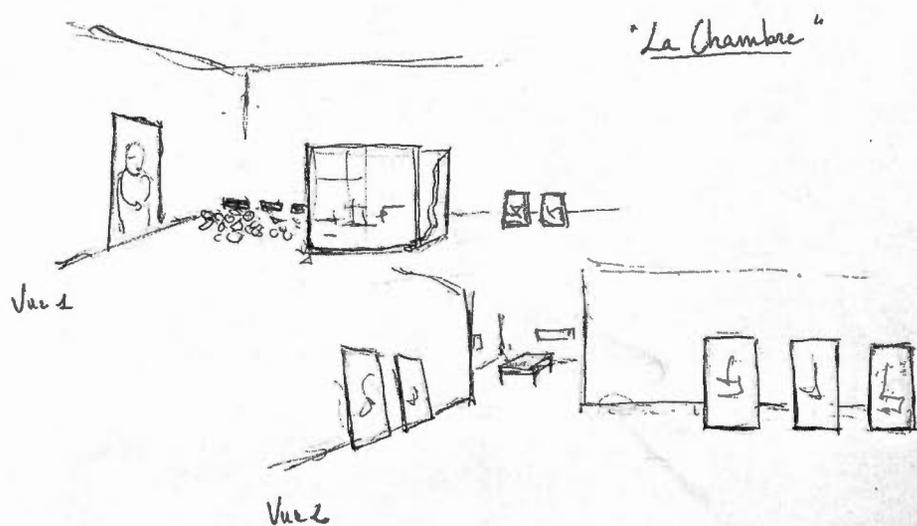


Figure 4.1 Vue du projet « La Chambre »

Nature du projet :

« La Chambre », dont la phase de création a débuté deux ans avant sa présentation en galerie, est née dans le cadre d'une résidence d'été. Le principe de résidence artistique octroie aux artistes et à leurs collaborateurs un temps et un espace dédié à la création d'un projet artistique. Dans le cadre de ce projet, l'artiste disposait d'environ deux mois de résidence dans l'espace d'exposition avec les ressources techniques nécessaires (humaines et matérielles) afin de développer son projet.

Le projet a été présenté à Montréal durant une période de cinq semaines. Il s'agissait d'une exposition solo d'un artiste montréalais émergent qui incorporait en outre le travail d'une commissaire invitée pour une partie dite « laboratoire », en vue de présenter une réflexion plus historique sur le sujet de l'exposition. Bien que le projet « La Chambre » intègre plusieurs oeuvres de natures différentes, ce dernier est à comprendre dans son ensemble, c'est-à-dire, en tant qu'oeuvre-exposition puisque c'est dans cette forme que le projet a été pensé et produit.

La pièce principale de l'exposition de nature sculpturale installative siégeait au centre de la galerie. Reconstituant une pièce de vie hospitalière, avec des matériaux récupérés et originaires de l'établissement de soin en question, l'installation avait le souci d'en recréer l'atmosphère. Son accès invitait le public à la visite. Plus loin, une projection vidéo faisait le portrait d'une femme. À ses côtés, une œuvre médiatique, constituée d'un grand nombre d'ampoules, laissait osciller au sol leur densité lumineuse dans un rythme lent et composé. On retrouvait aussi une série de cinq photographies, sous verre, de grand format, qui reposaient à terre et s'appuyaient contre les murs de la galerie. Dans une grande alcôve, la partie « Laboratoire » du projet, fruit d'un co-commissariat, laissait découvrir sous des vitrines, des artefacts historiques.

Un grand nombre de personnes ont collaboré de près ou de loin au projet puisque celui-ci impliquait un partenariat avec une institution publique. Cependant l'exposition en elle-même est le fruit de plusieurs collaborations dont nous dressons une liste non exhaustive. Premièrement, au niveau artistique : avec la commissaire invitée qui endossait aussi le rôle d'assistante de l'artiste ; avec une artiste cinéaste pour la réalisation d'un portrait vidéo ; puis avec un artiste programmeur pour la pièce médiatique avec les ampoules. Au niveau du commissariat, avec la directrice du centre d'art. Et enfin au niveau technique et logistique, avec les deux techniciens employés du centre d'art et la conservatrice adjointe. Il va sans dire que de

nombreuses micro-collaborations se sont produites afin de répondre à des besoins techniques spécifiques ou bien pour répondre à des imprévus mais nous les mentionnerons dans le récit des événements. Dans le cadre de nos entrevues, nous avons pu rencontrer l'artiste (Yohan), son assistante et commissaire invitée (Marie-Solange), la technicienne en muséologie (Johannie) et la conservatrice adjointe (Anna) qui coordonnait alors la logistique du montage.

Pour ce qui est du contexte de création du projet, il faut comprendre que celui-ci s'ancre, sans en être l'objet final, à une commande de type 1%, et relève d'un processus de création débuté deux ans et demi auparavant. Pour ce projet d'exposition, l'artiste nous a indiqué avoir tenu trois réunions techniques avec l'équipe du centre d'art et rencontré la directrice à environ six reprises. En dehors de ces rencontres formelles et programmées, les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche, notamment l'artiste et son assistante, ont témoigné s'être écrit, appelées ou vues de manière plus informelles afin de préparer le montage du projet. Ces rencontres furent facilitées notamment par le contexte de résidence puisque l'artiste disposait de l'accès à la galerie, aux ressources techniques et au personnel du centre d'art durant tout l'été.

Déroulement du projet :

Bien que les frontières entre la période de création artistique et la période de préparation au montage du projet soient flottantes, comme nous l'avons précédemment vu, le récit articulé par l'artiste et ses collaborateurs dessinèrent les grandes étapes du déroulement du projet comme suit:

Plusieurs mois avant la période de résidence, les efforts ont été concentrés sur la préparation et la recherche des éléments nécessaires à la création de l'installation centrale. L'artiste et son assistante de l'époque avaient préparé une liste d'objets divers à récupérer auprès du dit lieu en chantier afin de produire l'oeuvre. Une

certaines quantités d'objets ont été amoncelées (non sans difficultés et rebondissements, d'après les témoignages) et stockées au centre d'art afin de construire l'installation maîtresse de la future exposition. Selon les personnes rencontrées, beaucoup d'efforts ont été déployés autour de cette pièce puisque l'artiste dépendait de l'avancement de ce chantier pour obtenir les matériaux et les objets indispensables au propos de l'oeuvre. D'ailleurs, en cours de route, l'artiste apprendra dans les journaux qu'un retard du chantier pourrait compromettre la réalisation de sa pièce maîtresse. En persévérant et décidant « d'y aller avec les règles du jeu » ce dernier attendra, « en mettant son horaire sur la glace durant un mois et demi », l'appel des responsables du chantier pour faire une extraction des matériaux dont il avait besoin lors des rénovations du bâtiment.

La résidence de création a commencé au début de l'été et a culminé par le vernissage de l'exposition au début du mois de septembre. La période de montage a été longue et son commencement n'a pas été déterminé précisément dans un calendrier, comme en témoigne la technicienne :

Johannie : [...] La résidence c'est un montage à long terme... On a le temps d'essayer des choses. [...] Mais là, je ne pensais pas, mais c'est vrai que nous avons commencé très très en avance. On pensait faire autre chose de l'été et finalement on a travaillé dessus tout du long. Mais c'est certain qu'on ne s'est pas dit que ça allait nous prendre deux semaines, donc on commencera deux semaines avant le vernissage. Ha! Ça non!

Le tournage de la pièce vidéo et la conception de la pièce médiatique constituée d'ampoules se sont déroulés durant la période de résidence de l'artiste. Si la technique fut pensée en avance pour l'oeuvre médiatique, la composition des alternances lumineuses fut composée sur place, dans la galerie avec Yohan et l'artiste-programmeur : « C'est pas le même rapport au travail... Là j'étais vraiment comme un imprésario. Je lui disais : tu peux ajouter une seconde là – Ok – attends je réfléchis un peu; et si tu mets une seconde ici? ». Pour le tournage, le calendrier de

départ a dû être revu et la prise de vue s'est réalisée dans la précipitation en raison des faibles disponibilités de la personne sujet du portrait vidéo.

Cependant, les difficultés de montage ont principalement concerné l'installation centrale, avec notamment des annulations dans la livraison de matériaux très rares et spécifiques, ainsi que l'assemblage des photographies grand format. Celles-ci ont été prises en charge urgemment après leur installation deux jours avant le vernissage car le taux d'humidité de l'espace a provoqué une déformation du papier Archive sur lequel elles étaient imprimées. Les photographies ont été apportées chez un encadreur pour les remettre en états.

Le projet « La Chambre » s'est élaboré sur un temps long et a bénéficié d'une période de résidence. Ce contexte qui a permis à l'artiste de s'entourer constamment de ressources indispensables à la conduite du projet est caractéristique de ce terrain.

4.1.2 Projet « L'Association »

Nature du projet :

Le projet « L'Association » est une installation *in situ* prenant aussi la forme d'une exposition. Présenté dans un espace non dédié à l'art, des locaux associatifs, le projet prenait comme pivot l'histoire et les perspectives conceptuelles rattachées au lieu qui l'accueillait. Si la création de cette œuvre n'est pas formellement rattachée à un contexte de résidence artistique, la démarche s'en rapproche puisque l'artiste bénéficiait d'un accès privilégié au lieu les quelques mois précédents l'exposition. Le projet a fait l'objet d'une exposition d'une courte durée, s'inscrivant plutôt dans la tradition du *Happening*, et a pris la forme d'un événement d'une soirée, l'occasion aussi d'un vernissage, suivi de trois jours d'exposition.

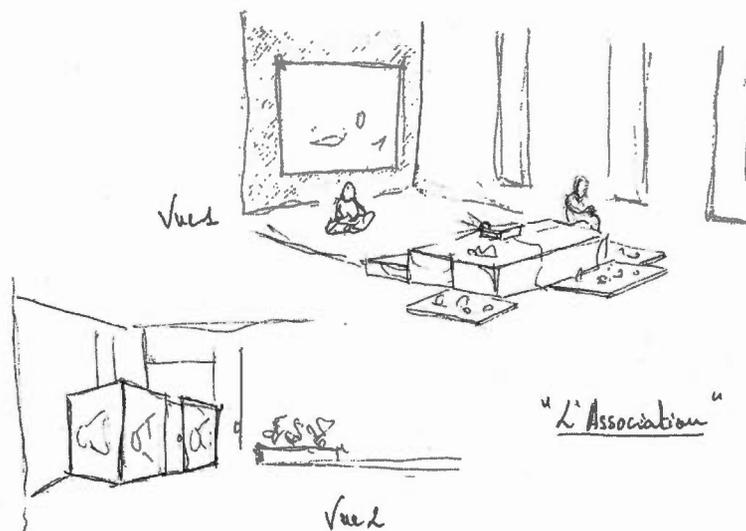


Figure 4.2 Vue du projet « L'Association »

Pour cette oeuvre, l'artiste a choisi d'entrer en conversation avec quatre autres personnes issues du milieu des arts visuels, de la danse, et du domaine associatif pour créer et coproduire les pièces qui composaient l'exposition. À partir de l'entrée dans les locaux de l'association, l'exposition débutait par une installation photographique intégrée à l'architecture. Plus loin, deux femmes installées au centre de la pièce occupaient l'attention d'un public muet venu s'amonceler sur le pourtour de l'espace. À terre, sur de bas socles noirs, reposaient plusieurs petits objets de la vie quotidienne. La performance en cours durait trois heures, et les deux performeuses tuaient leur temps avec et l'usage des petits objets dans des gestes aussi ténus que poétiques. Derrière elles, sur une toile de jute tendue se projetait une vidéo, œuvre d'un artiste invité. Les murs dépouillés accueillaien de çà et là des collages de moyen format sur les présentoirs du local d'association. Si l'esthétique du projet était simple

et modeste, elle n'en fut pas moins travaillée dans les moindres détails par l'artiste, allant de l'arrangement des fleurs à la composition de l'espace de la machine à café.

Soutenu par un centre d'artiste et un organisme de production en art vivant, encore une fois le nombre de collaborateurs impliqués dans le projet était important. Cependant, nous avons pour cette recherche rencontré les personnes que nous a désignées l'artiste, qu'il considérait comme étant les principaux collaborateurs au projet et qui formaient effectivement le noyau central de ce projet. Ont donc été interrogés : L'artiste (Gustave), l'une des deux performeuses (Samia), la coordonnatrice du projet et directrice du centre d'artiste partenaire (Romane), et enfin la technicienne du projet (Coline) qui est aussi la ressource technique pour le centre d'artiste.

Déroulement du projet :

Quatre mois avant le vernissage prévu du projet, l'artiste s'est mis à la recherche d'un lieu d'exposition. Puisqu'il s'agissait d'un projet *in situ*, c'est-à-dire une oeuvre qui se consacre ou s'intègre au lieu dans lequel elle est installée, trouver l'espace qui accueillerait le projet était une priorité. L'artiste raconte s'être promené longtemps dans le quartier entourant le centre d'artiste afin de visiter des lieux intérieurs ou extérieurs, prendre des contacts, pour finalement s'arrêter sur le local d'association.

La période d'incubation a commencé à partir de ce moment-là. L'artiste se rendait au moins une à deux fois par semaine dans les locaux de l'association et était parfois accompagné de la directrice artistique du centre. Le travail s'est développé à partir de l'observation sur place, des recherches dans les archives du lieu, mais l'artiste reconnaît qu'une rencontre clé avec une personne travaillant pour l'association, un mois avant le vernissage, a bonifié l'avancement conceptuel du projet. En parallèle, les artistes-performeuses travaillaient à la création de leur pièce performative dans l'atelier de l'artiste:

Ça s'est passé à l'atelier de Gustave, parce qu'il est chanceux d'avoir ce grand atelier parfait pour faire de la performance! [...] La plupart du temps il était là. Il y a des jours où on a travaillé avec lui et d'autres non. Mais c'était intéressant quand il était là. (Sonia)

L'artiste de son côté élaborait sa pièce d'installation photographique qu'il a créée pour le lieu. « C'était ma pièce principale » nous précise-t-il, mais « mon oeuvre de création, c'est l'ensemble du projet. Mais si on parle de produire une oeuvre physique, c'est cette oeuvre physique là ». Le projet « L'Association » travaillait donc le médium de l'exposition, mais les enjeux de production propre à cette pièce ont occupé spécifiquement l'artiste, avant la période de montage, car elle demandait du matériel et des technologies spécifiques. Dans son récit, l'artiste raconte les étapes de production de cette oeuvre en signalant l'importance d'une coordination précise étant donné le format et le matériau des photographies :

Mais tout ça, ce sont des processus qui sont longs. Parce que là : je prends la photo, il faut que je fasse développer le film, il faut que j'aille à Québec pour faire la numérisation, car j'ai besoin de *scanneurs* qui ont une qualité vraiment élevée, parce que c'est un petit format. Je dois faire le traitement, l'envoyer au centre d'art SA. De là c'est imprimé en 88 pouces... presque 8 pieds de haut... Ça prenait vraiment un très bon *scanneur* [...] Donc je les fais imprimer au centre SA et les faux cadres étaient produits au centre CL. Tu sais, il faut que tu coordonnes un peu tout ça en même temps, puis il faut que ça arrive au bon moment. Et finalement je les ai montées sur le lieu... Donc tout était calculé... Il fallait que je les coupe aussi... Produire ces objets-là peut être long, fragile. (Gustave)

Étant donné la nature *in situ* du projet, le montage fut une étape importante et ne relevait pas seulement du simple accrochage puisque s'y jouèrent des enjeux de création, de composition de l'espace :

Au niveau du montage, le projet de Gustave c'est l'emblème de la surprise! Il tombait sur un truc et là c'était « Ah oui, on va mettre ça! »... « Et puis ça! ». Tout ça jusqu'à la dernière minute.[...] C'est vraiment

dans l'espace qu'il me disait : « qu'est ce que tu en penses du rideau là? »
(Romane) - Oui on a composé avec l'espace (Coline)¹¹

Une durée de quatre jours a été prévue pour le montage et le vernissage devait se tenir le soir du quatrième jour. La première étape était consacrée au débarras de la salle puis à la peinture des murs. Comme en témoigne la technicienne, ici encore le nettoyage et ce qui était à repeindre n'avaient pas été précisément définis, et cette dernière adaptait l'étendue de ses tâches selon les avis que l'artiste donnait sur place et selon l'état de l'espace. Après cela, l'assemblage des photographies de l'artiste sur les châssis a été une priorité pour se prévenir de tout contretemps. Tout se déroula sans accroc puis l'agencement de l'espace a absorbé l'artiste, la technicienne et la directrice artistique le reste du temps. Ces deux dernières se sont étonnées par ailleurs du délai comme du moment prévu pour l'installation technique du projecteur et du son qui s'accomplit seulement quelques heures avant le vernissage (« Habituellement on prévoit 7 heures pour ces choses là! » indiquent-elles). Aucun problème n'est survenu à ce niveau, mais la mise au point de l'éclairage a causé quelques difficultés en raison de son inexistence (l'artiste devait jouer avec les néons du local) bien que cette question contrariait déjà l'équipe et l'artiste plusieurs semaines avant le montage.

De manière générale, le projet « L'Association » se distingue par la conduite de son montage que nous pourrions qualifier de « à tâtons » (dans le sens où une partie du projet fut envisagé au fur et à mesure). Avec une équipe réduite, ce dernier s'est principalement orchestré localement, tout en se prémunissant d'une préparation visuelle élaborée par l'artiste au moyen de test par montage photographique pour évaluer ses possibilités en termes de composition de l'espace.

¹¹Romane et Coline ont été rencontrées ensemble pour notre entrevue

4.1.3 Projet « Le Temple »

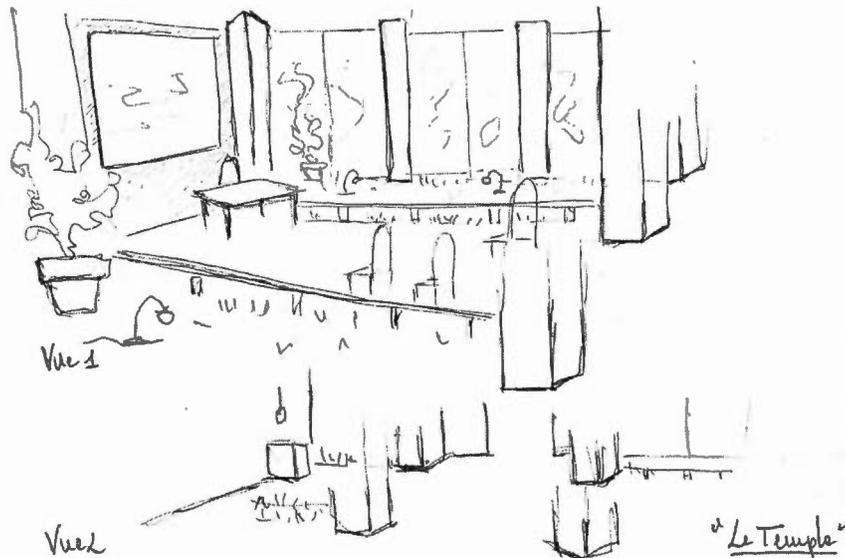


Figure 4.3 Vue du projet « Le Temple »

Nature du projet :

Le projet « Le Temple », oeuvre d'un artiste émergent originaire du Québec, a été exposé durant cinq semaines dans un centre d'artistes de Montréal. Une première version du projet a été présentée, une année auparavant, à l'occasion d'une biennale d'art contemporain à l'étranger. L'oeuvre se présentait alors sous une tout autre forme et incluait d'autres éléments. S'agissant d'une installation de type architectural, le projet tel qu'il se présentait à Montréal a été repensé dans sa forme et dans son contenu pour s'adapter à l'espace et au contexte dans lequel il était exposé.

En fait, tout le contenu est spécifique à ici. J'ai reformaté la partie qui avait déjà été conçue pour être adaptée à l'installation ici [...] Je fais

comme ça d'habitude, ce n'est jamais un truc qui voyage. Où bien si ça arrive ça doit être reconnu, redessiné localement à chaque fois. (Nathan)

L'oeuvre installative était par ailleurs le substrat d'une série de lectures-performances données par l'artiste tout au long de la période d'exposition. Nous devons préciser ici que ce projet n'a pas bénéficié d'une période de résidence dans le centre d'artistes comme cela a pu être le cas pour les deux précédents projets. Pour « Le Temple », l'artiste a répondu à l'appel de dossiers annuel du centre d'art et a effectué plusieurs visites en vue de s'imprégner du lieu, prendre les mesures exactes de l'espace. Cette démarche l'a conduit à construire une maquette virtuelle pour concevoir l'installation avec précision, évaluer ces besoins pour la découpe, la construction des volumes et expérimenter, de manière simulée, le fonctionnement formel de sa proposition.

Comme peut l'inspirer le titre de ce projet, « Le Temple » est une installation immersive convoquant dans sa forme et dans son propos la production architecturale. Le centre d'artistes est métamorphosé : des colonnes découpent l'espace et les murs recouverts d'une surface miroir distend infiniment la galerie. Au fond de la salle, un écran diffuse une vidéo d'animation 3D, devant lequel de courtes rangées de chaises sont installées. Lors des lectures-performances, le public prend place devant une seconde projection vidéo et devant l'artiste en « représentation ». Le projet « Le Temple » conjugue donc une installation immersive, deux œuvres vidéos et de la performance¹².

Puisque l'oeuvre présentée est le fruit de plusieurs années de travail, plusieurs résidences et reconfigurations selon le contexte de présentation, un grand nombre de personnes ont été impliquées dans ce projet. Ce nombre a pu varier aussi selon les étapes de création ou production du projet. Nous citerons ici les personnes qui prirent activement part au projet monté à Montréal : au niveau artistique, l'artiste (Nathan)

¹² Plus précisément, l'artiste préfère employer le terme de lecture-performance, qui correspond mieux à son propos.

est le principal protagoniste. Nous savons toutefois que ce dernier a bénéficié de l'aide d'une personne-ressource pour la production de la vidéo d'animation 3D d'une version antérieure du projet. Du point de vue de l'aide technique, une technicienne (Coline) affiliée au centre d'artistes était dédiée au projet. L'artiste a aussi appelé en renfort un ami et ancien colocataire d'atelier (Peter) afin de l'aider à titre d'assistant, spécifiquement pour ce montage. Le technicien de l'atelier de bois (Yann) jouait quant à lui un rôle durant la préparation du projet principalement (notamment pour la découpe du bois et la fabrication d'éléments architecturaux). L'artiste s'occupait lui-même de logistique du projet, mais il a reçu l'aide ponctuelle de la directrice artistique du centre (Romane). Nous devons préciser ici que s'il ne s'agit certainement pas d'un travail solitaire, nous notons que Nathan, l'artiste, a globalement pris en charge toutes les étapes de production de l'oeuvre et l'organisation du montage avec précision.

Déroulement du projet :

Comme nous le mentionnions plus haut, pour la préparation du projet, l'artiste (Nathan) a eu recours à un logiciel de dessin 3D :

Je m'en sers constamment![...] Ça permet de visualiser les volumes et d'essayer de voir de quoi ça va avoir l'air comme par exemple les miroirs! [...] Ça permet de voir de quoi ça va avoir l'air quand on se trouve dans l'espace. Ce qui est une bonne idée d'essayer avant de tout construire... sinon ce serait inimaginable. (Nathan)

Ce dernier témoigne, ainsi qu'une rencontre physique avec les techniciens de l'atelier de bois dédiés au centre d'art, a permis d'expliquer plus en détail les plans de construction, non moins que « d'éviter les ambiguïtés [...], s'assurer qu'il n'y ait aucune confusion ».

Le montage s'est étendu sur une dizaine de jours avant le soir du vernissage. La première étape a été consacrée à la peinture des colonnes et du cadre de l'écran pour ensuite les agencer dans l'espace. Une fois les travaux salissants de type peinture et perçage terminés, la deuxième phase du montage s'est poursuivie avec l'installation de douze miroirs sur trois des quatre murs de la salle. Afin de sauver un peu de budgets, l'artiste avait décidé d'assembler lui-même les surfaces miroitantes au moyen de châssis en bois sur lesquels seraient tendues de grandes feuilles miroir telle qu'utilisées dans le domaine aérospatial pour couvrir les satellites. L'artiste devait tendre le matériau en question sur des châssis de très grande taille, ce qui justifie par ailleurs, le choix d'une fabrication « maison » (nous parlons ici de châssis de 2 pi de largeur sur 9 pi de hauteur). L'assemblage de ces miroirs avec l'aide de Peter leur a pris plus de temps que prévu, car le résultat escompté n'était pas suffisamment satisfaisant et le matériau était d'une trop grande fragilité. La méthode d'assemblage adéquate a été acquise après la fabrication de deux miroirs. Une fois les miroirs installés, l'artiste et son assistant se sont attelés à l'installation des revêtements au sol : du gazon et un tapis noir qui devait le rester impeccable jusqu'au vernissage.

La pose du tapis a été repoussée, car la futur fréquentation quotidienne de l'installation immersive poussa l'artiste à envisager un dispositif de « barrières » intégré à l'architecture et disposé autour des miroirs. En effet, ce dernier craignait la fragilité de leurs surfaces qui pouvait aisément être éraflée ou déchirée durant le vernissage ou bien au cours de l'exposition. Comme il nous l'a témoigné dans une entrevue postérieure au montage, cet évènement fut considéré comme un problème par l'artiste :

Le cas de la barrière, c'est quand même un élément visuellement présent dans l'espace que je n'avais pas prévu... Mais qui change beaucoup. Et ça, c'est un peu un problème, j'aurai préféré la concevoir avant. Tu vois si j'avais dû inclure cet élément dans le plan initial ça n'aurait surement pas

été le même. J'aurai « designé » autre chose ou j'aurai pensé les miroirs de manière différente. (Nathan)

Après une matinée passée dans son œuvre installative, à dessiner et mûrir le design des barrières, il a envoyé ses croquis à l'atelier de bois pour leur fabrication. Le temps que le dispositif soit produit l'artiste et la technicienne ont poursuivi l'installation médiatique de l'œuvre, le projecteur et le système son. Le système son a connu un problème de « glitch » sonore qui s'est réglé après plusieurs changements de câbles. Lorsque les barrières sont arrivées de l'atelier, leur pose et celle du tapis ont donné à l'œuvre sa structure définitive. Les jours suivants ont été consacré à la disposition des éléments (plantes vertes, éléments de décors, artefacts, chaises), à la mise en place de l'éclairage et à la correction des détails. Le besoin de terminer le montage physique de l'exposition deux jours avant le vernissage était motivé par la volonté de l'artiste de pouvoir faire toutes les répétitions nécessaires pour sa lecture-performance dans les conditions de l'exposition, ainsi que de terminer la création de l'animation 3D présenter lors de sa performance.

L'un des traits saillants du projet « Le Temple » était le haut degré de préparation de l'artiste qui, selon ses habitudes de travail, « préfère planifier à l'avance : mesurer trois fois, mais ne couper qu'une fois!». Cette rigueur s'explique aussi par la nature même de l'œuvre dont la principale difficulté était de réaliser une installation architecturale dans un espace précis.

4.1.4 Projet « Le Jeu »

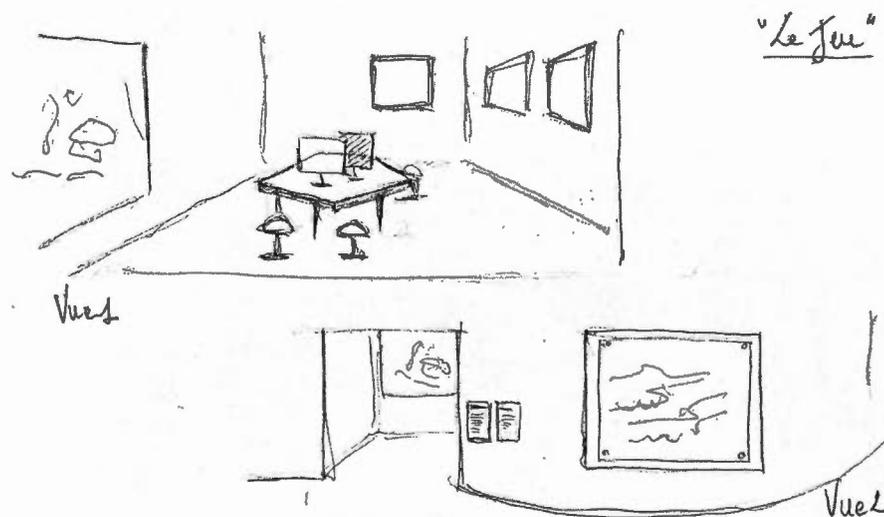


Figure 4.4 Vue du projet « Le Jeu »

Nature du projet :

L'installation du projet « Le Jeu » fut créée par un artiste établi, et exposé pendant plus de deux mois dans une institution muséale montréalaise, dans le cadre d'une exposition collective. Il s'agissait donc pour l'artiste de concevoir une œuvre à partir d'un sujet développé en amont par les commissaires de l'exposition. Nous tenons à préciser tout d'abord que la structure organisationnelle de l'institution en question présentait des caractéristiques différentes des autres contextes de projet. Si ceci a pu transparaître dans le déroulement du montage et la répartition des tâches, notre observation rapporte ce qui s'est déroulé dans l'espace de présentation du projet « Le Jeu », en nous concentrant sur ses dynamiques organisantes, et non sur l'exposition dans son ensemble (celle-ci s'étalant sur plusieurs étages, comptant une vingtaine d'oeuvres). De ce fait, l'organisation logistique et technique a été d'emblée très encadrée par les responsables de la structure d'accueil. De notre côté, nous nous

sommes appliquée à suivre les collaborateurs les plus proches du projet et à observer les pratiques déployées par les personnes (personnels techniques, responsables) qui sont intervenues dans l'espace de présentation du projet ou lors des réunions de préparation.

Le projet « Le Jeu » a été exposé dans une petite salle située au rez-de-chaussée de l'exposition collective, ce qui en faisait l'une des premières œuvres à découvrir pour le public. Avant d'entrer dans la pièce, que tout le projet occupait, était accroché au mur adjacent, un dessin aquarelle de très grand format. Du type de l'installation immersive, l'oeuvre réunissait plusieurs médiums comme le dessin, la vidéo, le jeu vidéo. À l'intérieur de la pièce, le public pouvait visionner la projection vidéo de ce qui ressemblait à une visite guidée du territoire virtuel. Plus loin, une table de forme géométrique inaccoutumée, un pentagramme, conçue expressément pour le projet, accueillait deux ordinateurs. Constituée d'une partie participative, l'oeuvre donnait la possibilité au public de se promener dans l'environnement virtuel et d'y construire ses propres propositions architecturales dans une zone de création. Derrière ce dispositif, les murs recevaient trois autres dessins aquarelle encadrés et de modeste format.

Étant donné le contexte d'accueil par une institution publique, le projet « Le Jeu » a connu un très grand nombre de collaborateurs, notamment de techniciens et techniciennes en muséologie pour l'accrochage. L'observation que nous avons conduite a impliquée des personnes à plusieurs étapes du projet et selon plusieurs modalités. La liste qui suit est non-exhaustive et comprend surtout les personnes proches du projet. En premier lieu, au niveau de l'aide technique et logistique, l'artiste (Esteban) s'est entouré de ses proches pour l'aider à construire l'environnement virtuel : sa compagne (Corinne), elle aussi artiste, et leurs deux fils. En parallèle, l'artiste a demandé les services d'un programmeur informatique (Dany, étranger au milieu artistique) pour permettre la construction d'algorithmes et assuré

l'accessibilité et le maintien de cet environnement sur un serveur virtuel. La construction du mobilier, en particulier la table accueillant les postes de navigation, a été confiée à un proche collaborateur (Maxime). L'institution a aussi mis à disposition de l'artiste une personne ressource issue de son service informatique (Denis) qui a apporté son aide notamment lors du montage. Du point de vue du commissariat et de la logistique de l'institution, la responsable logistique de l'exposition (Marie-Pier) est intervenue à plusieurs reprises lors du montage pour coordonner les activités des techniciens et l'entrée/sortie des éléments composant le projet. Par ailleurs, les commissaires de l'exposition (Anaïs et Mona) ont aussi pris part au montage afin d'approuver la mise en espace du projet.

Déroulement du projet :

Avant de se situer dans la petite salle du rez-de-chaussée, « Le Jeu » devait être dans la salle principale et prendre la forme d'une installation immersive dont l'ensemble de la structure devait être conçue et construite. L'artiste nous raconte que les nombreuses discussions avec la commissaire, couplées aux problématiques de dialogue avec les œuvres avoisinantes, ont débouché sur l'installation que nous avons observée.

Après avoir fait un relevé de mesures de l'espace, l'installation a été élaborée à partir des plans de salle fournis par l'institution muséale.

Au fil des ans, j'ai appris à travailler avec des plans. En plus avec ma pratique artistique, c'est une gymnastique qui se fait assez bien. Même si ça ne remplacera jamais le privilège d'être sur place, ça, c'est certain!
(Esteban)

Durant les mois précédents le montage, l'énergie de l'artiste et de ses collaborateurs a été dédiée à la construction, dans le jeu vidéo, des architectures et de l'environnement virtuel de l'oeuvre. En parallèle, l'artiste avançait sur les dessins-aquarelle, les

recherches conceptuelles reliées au projet et sur la conception du mobilier de l'installation. La rencontre avec Maxence pour la fabrication de la table s'est tenue dans l'atelier de l'artiste, tandis que les nombreuses rencontres avec Dany se sont déroulées à différents endroits selon les besoins (dans un café proche de l'institution muséale, au téléphone, etc.). Quant aux rencontres avec les commissaires et techniciens, elles se sont passées au musée, l'occasion pour l'artiste de se rendre sur place pour connaître le matériel à disposition, ainsi que les conditions de l'espace. Pour ces réunions, l'artiste était la plupart du temps accompagné de Dany le programmeur, étant donné les enjeux technologiques importants de l'oeuvre (le public devait pouvoir accéder à l'environnement virtuel en ligne sur un serveur dédié et sécuritaire pour le musée).

Le montage pour le projet « Le Jeu » s'est déroulé sur quatre jours. S'agissant d'une institution publique, l'organisation du montage dépendait d'une planification lourde dont l'artiste n'avait pas la maîtrise. Le montage a donc été marqué par l'attente fréquente des techniciens associés à chaque tâche. Pour sa part, l'artiste qui devait être présent tout du long occupait ses périodes d'attentes à corriger le texte de son cartel, à dessiner sur les plans de salles les options pour le raccordement électrique des ordinateurs, et à envisager l'ordre des dessins-aquarelle pour l'accrochage. En termes d'étapes de montage, l'installation du projecteur a été traitée en priorité. La mise en place des ordinateurs n'a pu se faire qu'après installation d'un grand tapis au sol, qui n'a été posé qu'à trois jours du vernissage. En attendant, les commissaires et l'artiste ont pris le temps de décider ensemble de l'accrochage des dessins-aquarelle. Le dessin de grand format a fait l'objet d'attentions particulières compte tenu de sa taille et de sa fragilité. Entreposé dans le laboratoire de la conservatrice, l'artiste, suivi de la responsable logistique, y ont fait plusieurs allers-retours pour régler les questions esthétiques, logistiques de son encadrement et de son accrochage. Des problèmes de connexion au serveur pour les ordinateurs sont apparus lors du montage et de la phase de test de l'environnement virtuel avec les connexions internet du

musée. Denis, le responsable informatique de l'institution a tenté de résoudre le problème avec l'aide de Dany, le programmeur, au téléphone. Le lendemain, Dany était sur place avec l'informaticien pour résoudre le problème décelé. D'après l'artiste, les équipes du musée ont travaillé sur le montage du projet jusqu'à la dernière minute avant le vernissage, malgré la précision de leur organisation.

Le projet « Le Jeu » avait la particularité d'être exposé dans une grande institution muséale, ce qui a grandement teinté les conditions de son montage. Les enjeux de ce projet étaient principalement technologiques, en matière de données informatiques, mais aussi en matière de matériel technologique et de gestion d'un public participatif.

À ce titre, une deuxième visite au cours de l'été nous a permis de constater des ajustements faits par l'artiste dans la forme et le choix d'éléments de l'installation. Par exemple, les claviers de navigation pour les ordinateurs ont été changés au cours de l'exposition par des boîtiers de commandes plus légers. Un poste-ordinateur fut aussi retiré. Cette anecdote permet d'appuyer l'idée que certains types de projets artistiques font l'objet d'ajustements constants et que le vernissage ne marque pas de manière définitive l'achèvement d'un projet.

4.1.5 Projet « L'Impossible »

Nature du projet :

Le projet « L'impossible » exposait le travail vidéographique et performatif d'une artiste canadienne, dans un centre d'artistes de Montréal. L'oeuvre présentée était le fruit d'un cheminement de quatre années dans une dizaine de résidences artistiques, servant de décors aux performances de l'artiste et s'inscrivant dans un récit continu sous forme de voyage initiatique. Le dernier volet de l'oeuvre culminait par une exposition complexe qui présentait un long-métrage, une pièce de théâtre, des performances musicales et sportives, et des installations dans un centre d'art

canadien. Le projet « L'Impossible », tel que nous l'avons observé, est une exposition solo retraçant l'ensemble de cette œuvre, et dont l'installation a été pensée et adaptée pour la galerie du centre d'art montréalais qui l'accueillait.

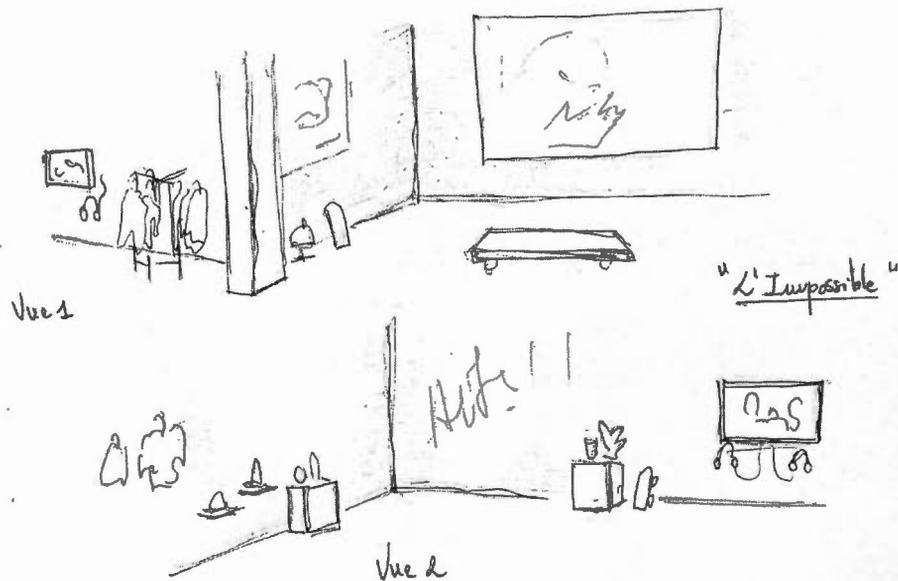


Figure 4.5 Vue du projet « L'Impossible »

L'exposition présentait donc huit courts-métrages/performances diffusés et répartis sur deux écrans muraux. Dans l'ensemble de l'espace, des artefacts de performance sélectionnés – objets multiples et sculpturaux, vêtements et costumes – étaient mis en scène sous l'éclairage à la fois tamisé et vif de néons fluorescents. Une fresque occupait l'un des pans de murs de la galerie. Plongée dans la pénombre, la salle d'exposition revêtait, pour cette exposition particulière, des murs noirs. Finalement, au fond de l'espace était projeté en grandes dimensions le long-métrage, dont le son résonnait dans l'ensemble de la galerie.

Pour le montage de cette exposition, le centre d'art a prévenu l'artiste qu'elle devait assurer l'ensemble de l'accrochage ainsi que l'installation technique, puisque ce dernier ne disposait d'aucun.e technicien.ne. Une personne bénévole était cependant dédiée à l'artiste et son accrochage pour la durée du montage. Malgré tout, l'artiste et la bénévole n'ont pas été les seules à être impliquées dans ce projet puisque l'apparition de difficultés techniques a entraîné l'intervention physique de trois autres personnes. Ainsi, les personnes investies dans le montage de ce projet furent au nombre de six : l'artiste (Lily), les bénévoles (Annabelle et Honorine), les deux directrices artistiques et administratives du centre d'art (Claire et Aude), et un artiste (Patrice) qui pour une aide ponctuelle, a endossé le rôle de technicien. Par ailleurs, une sixième personne est à mentionner dans notre description : il s'agit du compagnon de l'artiste, Dan, artiste-professeur et technicien en temps normal sur les projets de Lily, qui a été joint à plusieurs reprises par cette dernière afin qu'il lui apporte son aide par téléphone.

Déroulement du projet :

Le montage du projet « L'Impossible » s'est déroulé sur les cinq jours qui précédaient le soir du vernissage. Les éléments de l'oeuvre comme les artefacts ont été réceptionnés par le centre d'art quelques semaines avant le montage. La première matinée, l'artiste est restée seule dans l'espace pour déballer l'ensemble de ses pièces, réparer les petits dommages causés par le transport, et disposer les outils et protections dans l'espace afin de commencer le montage. Une brève rencontre dans l'espace avec sa bénévole (Honorine) et Claire, la directrice artistique, a permis de déterminer les étapes générales, les objectifs de cette journée : les efforts devaient se concentrer sur la peinture des murs qui devaient être pour la plupart repeints en noir. Par la suite, l'installation du projecteur et les tests de projection pour la diffusion du long-métrage allaient permettre de délimiter les contours à peindre autour de la zone de projection. C'est ainsi qu'une première difficulté est apparue durant cette journée,

puisque aucun appareil (de type lecteur multimédia) voué à lire le fichier vidéo du long-métrage ne reconnaissait le fichier de l'artiste. Pendant que deux bénévoles s'occupaient des deuxième et troisième couches de peinture, l'artiste a commencé les tests techniques avec le projecteur. La deuxième partie de cette journée a été consacrée aux tentatives de résolution de ce problème en monopolisant l'artiste, la bénévole et les deux directrices qui cherchaient les raisons et des solutions au problème avec les modes d'emploi des lecteurs médias ou sur internet. Comme appui, l'artiste a contacté son compagnon par téléphone qui lui a suggéré plusieurs solutions. La directrice artistique a fait de même en appelant un artiste souvent mobilisé par le centre d'art pour des accrochages. Les démarches pour résoudre cette difficulté ont été à plusieurs reprises infructueuses et l'installation du bras du projecteur au plafond qui devait se faire en soirée, a été reportée au lendemain.

Pour le deuxième jour du montage, les efforts ont été dirigés vers l'avancement de la fresque que l'artiste a tracée au crayon de papier. Les étapes n'étaient pas précisément réparties dans le temps, chaque personne impliquée dans le projet possédait plusieurs objectifs pour la journée et connaissait les priorités de chacune. Ainsi l'artiste a travaillé sur le formatage de ses fichiers vidéos pour tenter de solutionner le problème de lecture détecté la veille, et a commencé en parallèle la mise en exposition des artefacts des performances. De son côté, la bénévole s'est attardé sur la peinture de la fresque, tout en terminant la rédaction et la mise en page de l'opuscule de l'exposition. En fin d'après-midi, Patrice, l'artiste appelé en renfort par le centre d'artistes, est venu installer le bras du projecteur au plafond. Sa présence a permis de revenir sur les difficultés rencontrées la veille avec le lecteur multimédia. Une fois encore l'ensemble des personnes impliquées dans le montage se sont réunies autour du projecteur et du matériel technologique afin de trouver une solution. Après plusieurs tentatives avec d'autres formats d'image et plusieurs appareils, le groupe est parvenu à régler le problème en utilisant un de ses ordinateurs personnels; ce qui a

aussi permis de comprendre et d'ajuster le futur montage du système-son qui accompagnait la vidéo.

Le troisième jour de montage a connu une avancée plus rapide dans l'accrochage. Le projecteur installé et le problème de vidéo réglé ont permis à l'artiste et la bénévoles de peindre le contour de la projection et faire les ajustements d'image. La fresque a demandé une deuxième couche de peinture, ce à quoi la bénévoles s'est consacrée durant toute la matinée. Deux écrans pour la diffusion des courts-métrages devaient être installés cette journée. Avant l'installation définitive, l'artiste a pris la peine de vérifier le bon fonctionnement de l'ensemble en laissant les écrans et les lecteurs multimédias jouer la totalité des vidéos, comme ils devaient le faire lors de l'exposition. Cet élément du projet a aussi connu une difficulté technologique. L'artiste et les personnes impliquées dans le montage n'avaient cette fois pas le choix d'utiliser les lecteurs médias, mais le problème ne résidait non pas dans la lecture des fichiers, mais dans leur possibilité de fonctionner de manière autonome durant l'exposition en répétant la lecture des vidéos de façon ininterrompue. Une fois de plus le réflexe a été de chercher la réponse au problème dans le mode d'emploi de l'appareil. La directrice artistique a joint, par téléphone, l'artiste-technicien. Ces conseils ont porté leurs fruits, et l'installation des écrans s'est poursuivie le jour suivant.

Le quatrième jour de montage a débuté avec cette priorité. Accompagnées de deux bénévoles l'artiste et la directrice artistique ont évalué le meilleur positionnement des écrans dans l'espace en essayant plusieurs possibilités. Les écrans ont été installés non sans difficulté, car la combinaison des suggestions de trois personnes (l'artiste et les deux bénévoles) a un peu ralenti le rythme du montage tout en bonifiant, cependant, le résultat pour que le dispositif soit invisible et satisfaisant pour l'artiste. Le reste de la journée de montage, l'artiste l'a passée seule dans l'espace à parfaire la mise en place des artefacts, à sécuriser les dispositifs et ranger l'espace.

Le cinquième et dernier jour, culminait par le vernissage de l'exposition et l'après-midi a été dédié au rangement et nettoyage final de la galerie.

La particularité du projet « L'Impossible » est qu'aucune structure d'aide ou ressource technique spécialisée n'était dédiée au projet. L'artiste devait prendre en charge l'ensemble de son montage. Malgré la nature médiatique de cette exposition, les problèmes technologiques n'ont pu être anticipés et se sont révélés grâce aux tests durant le montage.

4.1.6 Synthèse des projets artistiques à l'étude

Pour plus de clarté, nous avons regroupé dans le tableau ci-après (tableau 4.2) les éléments, les particularités et les faits à retenir pour chacun des projets que nous venons de décrire.

Par la suite, dans la seconde section de ce chapitre Résultats, nous décrirons les pratiques que notre analyse nous a permis de mettre au jour. Il s'agira de faire le portrait de ce que les artistes et leurs collaborateurs ont fait pour faire advenir leur projet artistique.

Tableau 4.2 Synthèse des projets artistiques étudiés

Noms fictifs des projets	Éléments du projet artistique	Particularités	Événement(s) clé(s) ou faits à retenir
La Chambre	<ul style="list-style-type: none"> -Construction lourde d'une installation immersive -Tournage vidéo -Encadrement de photo -Composition oeuvre médiatique lumineuse -Annexe : partie de l'exposition à saveur plus « historique » (laboratoire d'étude) 	<ul style="list-style-type: none"> -Résidence artistique d'été avant vernissage du projet -Beaucoup d'acteur entourant le projet 	<ul style="list-style-type: none"> -Retard de matériaux et problème pour obtenir des éléments de la l'installation centrale -Dégradation des photographies à quelques jours du vernissage
L'Association	<ul style="list-style-type: none"> -Impression et assemblage de photos argentiques très grand format pour l'installation-photographique -Création d'une performance de 3h -Scénographie et mise en espace d'un lieu qui n'a pas vocation à recevoir de l'art -Installation vidéo 	<ul style="list-style-type: none"> -Présentation hors-galerie (locaux d'une association) -Projet avec performance artistique -Montage « à tâtons », définition de la scénographie sur place durant le montage 	<ul style="list-style-type: none"> -Élaboration de son installation photographique -Temps de préparation de l'espace sous-estimé
Le Temple	<ul style="list-style-type: none"> -Construction d'un écran, de colonnes, assemblage de miroirs pour recouvrir les murs de la galerie -Création d'une vidéo 3D - Scénographie d'un grand espace 	<ul style="list-style-type: none"> -Installation immersive de grande taille (toute la galerie) -Très grand niveau de préparation (dessins de plan architecturaux) -Construction de volumes importants 	<ul style="list-style-type: none"> -Longue durée d'assemblage des miroirs (dû à la fragilité du matériau) -Conception et fabrication d'un dispositif de barrières, non prévu
Le Jeu	<ul style="list-style-type: none"> -Création d'un monde virtuelle -Production de dessins-aquarelle (dont un de grand format) -Design et production de mobilier -Tournage d'une vidéo 3D 	<ul style="list-style-type: none"> -Projet exposé dans un institution muséale, très structurée -Oeuvre virtuelle et participative(pour le public) 	<ul style="list-style-type: none"> -Conception du mobilier -Problème de connection au serveur du musée pour accéder au jeu virtuel
L'Impossible	<ul style="list-style-type: none"> -Peinture de la galerie en noir -Installation de plusieurs éléments vidéos -Peinture d'une fresque -Mise en espace de plusieurs artefacts fragiles 	<ul style="list-style-type: none"> -Beaucoup de montage médiatique (vidéo et son) -Pas de collaborateur avec savoir technique spécifique dédié au montage (que des bénévoles) 	<ul style="list-style-type: none"> -Problèmes technologiques nombreux

4.2 Description des pratiques identifiées

Dans cette section, nous nous appliquerons à expliciter le « *modus operandi* » de chacune des pratiques que nous avons identifiées en les illustrant avec les exemples tirés de nos entrevues et de nos observations. Les sous-sections, qui construisent cette partie de la présentation des résultats, ont été regroupées analytiquement en quatre processus.

L'analyse des témoignages des artistes, de leurs collaborateurs et l'observation du quotidien des projets de notre corpus, notamment en période de montage, ont permis de distinguer un certain nombre de pratiques. Avec le travail analytique, nous avons vu que les pratiques pouvaient s'agréger dans des grandes familles que nous avons appelées processus puisqu'ils contribuent à l'*organizing* du projet. Ce regroupement des pratiques en processus s'est fait à la lumière de notre cadre théorique, notre problématique, mais aussi selon les saillies qui se dégagent de nos observations. Les pratiques que nous détaillons sont donc rangées selon le processus auquel elles contribuent le plus, mais dans le flux de l'action, ces processus s'enchevêtrent et se répondent de manière dynamique. Nous avons, dans notre description, ordonné ces processus selon leur ordre d'importance, celui-ci ayant été déterminé par la densité de l'essaim des pratiques qu'ils concentrent. Le quotidien des projets artistiques se bâtit autour de ces quatre grands processus:

- Des pratiques regroupées en un processus d'adaptation
- Des pratiques regroupées en un processus de préparation
- Des pratiques regroupées en un processus de collaboration et coordination

➤ Des pratiques regroupées en un processus de mobilisation de ressources.

Nous voyons aussi que les processus et les pratiques qu'ils incorporent s'articulent de manière récursive, c'est-à-dire que les pratiques contribuent à former le processus en question et en même temps les besoins du processus vont façonner à leur tour les pratiques qui le caractérisent.

Nous synthétisons dans le tableau ci-après (4.3), les pratiques associées à chaque processus, avant de les illustrer plus en détail dans les prochaines sous-sections.

Tableau 4.3 Synthèse du regroupement des pratiques en processus

Processus d'adaptation : Reconfigurer	Processus de préparation: Fluidifier
Bricoler	Accumuler
Expérimenter in-situ	Mettre en ordre
Veiller	Ébaucher
	Expérimenter ex-situ
Processus de collaboration et de coordination : Former	Processus de mobilisation des ressources: Soutenir
Co-former	S'appuyer sur les dessins et croquis
Aligner les efforts	S'appuyer sur l'expérience
Traduire les informations	S'appuyer sur des ressources extérieures

4.2.1 Les pratiques appartenant au processus d'adaptation

Ce que nous identifions comme des pratiques appartenant au processus d'adaptation apparaissent en plus grand nombre dans le cours de l'action. Elles s'expriment principalement par des ajustements et des pratiques de bricolage, qui ne se manifestent pas seulement en réponse à des problèmes, des imprévus ou des surprises, mais apparaissent plutôt de manière « naturelle » au cours de l'action. En effet, nous avons constaté que ces pratiques ne résultent pas nécessairement d'un

ajustement par rapport à un plan qui prédétermine l'action de manière précise. Nous le verrons plus loin, les « plans », dans le contexte des projets que nous avons observés, relèvent plutôt de dessins d'espace, de notes ou de listes.

4.2.1.1 Bricoler

Au cours de nos observations, nous avons identifié des pratiques bricolage. Lorsque les artistes ou leurs collaborateurs « bricolent », ils font appel à leur capacité d'hybridation, qui consiste à croiser des procédures, combiner des objets ou bien des outils. Lorsque Johannie, pour le projet « La Chambre », cherche des attaches spécifiques pour assembler les photographies de l'artiste, celle-ci, compte tenu de recherches infructueuses sur le marché, et du manque de temps, va fabriquer ses propres attaches avec ce qu'elle trouve dans son atelier : « Quand j'ai un problème il me trotte toujours dans la tête. Et je me mets à regarder tous les objets que j'ai : comment je pourrais les modifier », décrit-elle. C'est aussi de cette manière que, face à un problème de verre de vitrine teinté vert, dénaturant dès lors la couleur des artefacts que cette dernière protège, la technicienne va coupler l'éclairage de la galerie avec un système d'éclairage supplémentaire pour faire disparaître la teinte verte :

Le système d'éclairage : on n'en a pas énormément et puis il est assez désuet. Mais bon, je savais que j'avais deux spots assez puissants quelque part : je me suis dit que j'allais essayer de faire disparaître le vert en les ajoutant. Et finalement ça a vraiment fonctionné! (Johannie, « La Chambre »)

Des objets, des matériaux vont être croisés, car les besoins de l'artiste ou du technicien ne sont pas disponibles dans l'immédiat. La capacité à hybrider des éléments ou des procédés, va chercher à coupler, fusionner, faire des croisements afin de parvenir au résultat proche de l'idéal envisagé. Si cette expérimentation apparaît naturelle dans un processus de création, nous voyons qu'elle se présente aussi au cours de la production de l'oeuvre, de son montage. Lors de l'installation, au plafond,

du projecteur de Lily (projet « L'Impossible »), cette dernière avait évalué son positionnement idéal depuis le sol. Afin de trouver précisément la zone où faire le perçage pour ancrer le bras du projecteur au plafond, Claire et Aude, qui n'avaient pas de laser parmi les outils du centre d'art, ont opté pour la fabrication de leur propre système à l'aide d'une longue corde et d'un objet lourd. Depuis l'escabeau, Aude a positionné la ficelle au plafond et s'est ajustée pour que l'objet lourd à son bout s'aligne avec le projecteur au sol. Elle a fait une marque au crayon, en guise de repère, lorsque le bon endroit à percer fut ciblé. Dans cet exemple, l'outil étant manquant, les actrices du projet vont bricoler un outil en croisant différents matériaux. Pareillement, pour la découpe des feuilles de miroir, l'artiste Nathan (Projet « Le Temple »), après avoir essayé deux méthodes insuffisamment prudentes compte tenu de la fragilité du matériau, va faire une mise en place et procéder à la découpe en utilisant les chutes de bois à sa disposition et un morceau de tissu pour protéger.

Dans le même esprit, la pratique du bricolage relève de capacité de détournement. Le détournement va se traduire par l'utilisation de matériau, d'outil, ou de procédure qui ne sont originellement pas conçus pour répondre aux besoins immédiats. Dans le cadre de l'installation du tapis de feutre noir pour le projet « Le Temple », Nathan explique à son assistant Peter, que la personne lui ayant vendu ce matériau lui conseillait d'utiliser un fer à repasser chaud pour fixer le tapis au système d'accroche. N'ayant pas cet outil à disposition, nous notons dans notre observation :

Il n'y a pas de fer à repasser. Nathan observe autour de lui et arrête son regard sur une zone du montage « en bazar » (c'est là qu'il entrepose ce qui sera à jeter). Il s'y dirige, fouille et saisit un pavé de bois. Il s'en sert pour lisser le tapis et dit à Peter : « ce bois peut faire l'affaire, car l'idée est d'avoir un truc lourd pour pousser » (« Le Temple »).

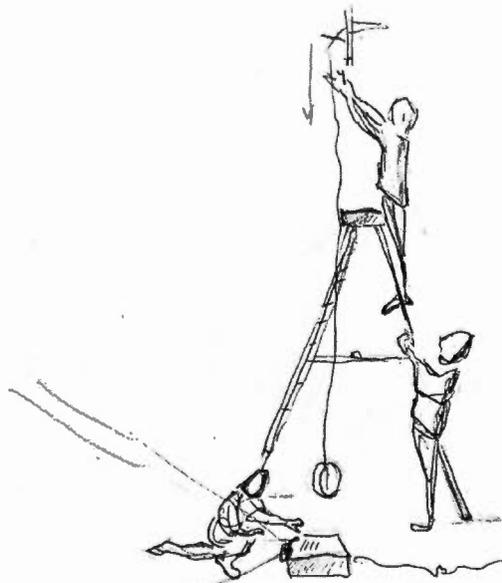


Figure 4.6 Bricolage d'un outil pour le positionnement du projecteur (projet « L'Impossible »)

Et pareillement, lorsqu'il s'agira pour ces deux mêmes compères d'assembler la barrière une fois les morceaux de bois livrés et peints:

La barrière se compose d'une rampe horizontale fixée à de courts piliers. Nathan demande à Peter de mettre un morceau de *tape* à 13'' 3/4 depuis le bas, pour indiquer à quelle hauteur fixer la rampe sur les piliers. Après quelques minutes, Nathan rectifie : « Je me demande si ça n'irait pas plus vite de prendre un gabarit avec du carton pour les marquer, plutôt que d'indiquer les mesures une par une » il se saisit d'une vieille boîte de carton, d'une équerre, trace et découpe un gabarit rapidement. (« Le Temple »)

Nous voyons les acteurs bricoler des outils en détournant la fonctionnalité d'un matériau. Ceci leur permet de poursuivre leur activité malgré le manque de matériel

ou bien comme le montre le dernier exemple, de gagner du temps dans les étapes de montage. Mais le fait de « détourner » implique parfois de prendre un chemin indirect. C'est la stratégie que va utiliser Lily pour formater sa clé USB dans un format supporté par le lecteur multimédia (Projet « L'Impossible »). En effet, les incompatibilités technologiques en termes de formatage l'ont obligé à trouver un ordinateur avec un système Windows, puisque le formatage au format NTFS ne peut se faire qu'avec ce système d'exploitation. Le centre d'art et les personnes impliquées dans le projet ne disposaient que d'ordinateurs type Mac. L'artiste utilisa donc le plus vieil ordinateur afin de dédoubler le cœur du système d'exploitation, y installer Windows, et procéder au formatage de sa clé USB.

L'utilisation de voies peu orthodoxes, mais toutefois efficaces, comme ce que nous venons de décrire, vient nourrir les pratiques de bricolage. Dans le projet « L'Association », où comme nous l'avons vu, le montage a été orchestré de manière plutôt flottante, n'échappe pas à ce fait. Ainsi lorsqu'il s'agit d'accrocher autour du cubicule l'installation photographique de l'artiste, la technicienne nous raconte :

Il fallait les installer le plus droit possible. Surtout que le cadre, tout ça, était un peu croche. Donc on essayait d'ajuster pour que ça ait l'air droit malgré le fait que la structure en tant que telle n'était pas droite. On a fini par trouver un moyen en utilisant de la broche qu'on a attaché sur la structure en arrière. Comme ça, avec de la broche! (Coline, « L'Association »)

On voit ici que les acteurs fabriquent un système d'accroche à partir d'un matériau a priori inadéquat, mais qui vient résoudre immédiatement et simplement un problème. De même, une méthode apparemment inadaptée est utilisée lors de l'assemblage des miroirs pour le projet « Le Temple » : Nathan, tout en travaillant sur le tendage de la surface miroir sur le châssis déclare qu'il « n'aurait jamais osé cette méthode si la première n'avait pas marché. » En effet, celui-ci explique que tout ce qu'il est en train de faire « est l'exact contraire de tout ce qu'[il a] appris et tout ce qu'[il] a toujours

fait en termes de « *stretchage* de toile ». Ici, la pratique du bricolage semble dès lors s'imposer lorsque la matière ne répond pas aux processus habituels. La débrouillardise qui anime ces manières de faire, que ce soit en tirant parti de méthode inusitée, en détournant ou en hybridant, trouve reconnaissance dans la pratique du bricolage en situation de montage, de production de l'oeuvre.

La pratique du bricolage se réalise aussi à travers des démarches d' « essai-erreur », que nous avons pu répertorier tout au long de l'analyse de nos données. Cette démarche suppose pour les artistes et leurs collaborateurs de s'ajuster au fur et mesure de l'action en procédant par tests successifs. Il peut s'agir par exemple de commencer par faire un premier « pré-perçage » dans un mur (projet « L'Impossible », « Le Temple ») ou bien de faire des ajustements progressifs pour constater l'effet des choix dans l'espace d'exposition. Par exemple, Johannie (projet « La Chambre ») nous décrit les essais successifs pour la mise en espace de la partie « laboratoire d'étude » de l'exposition :

Au début, on devait installer une cloison, un mur plein, devant l'alcôve. Et quand on a commencé à l'installer, on trouvait que ça ne marchait pas. Alors ensuite on a installé une sorte de moustiquaire pour séparer les espaces, pour que ce soit plus léger, plus vaporeux. Mais ça ne marchait pas non plus. Alors finalement on s'est dit qu'on allait tout enlever et finalement c'est rester comme ça au plus simple. (Johannie, « La Chambre »)

La démarche essai-erreur s'incarne aussi dans des séries d'actions plus subtiles à l'image d'ajustements successifs comme le fait Nathan pour placer une de ces colonnes. Nous notons : Nathan consulte son plan, prend les mesures au sol et appose en guise de marquage, un morceau de ruban adhésif par terre. Il positionne la colonne sur la marque. Il se recule, observe (tape du pied). Il l'aligne mieux. Il ne semble pas satisfait. Il positionne « à vue d'oeil » la colonne, et refait une marque. Il reprend la mesure, etc. (projet « Le Temple »). Cette facette de la pratique du bricolage

s'élabore au cours de l'action, en fonction de son déroulement et en fonction de l'espace immédiat dans lequel se forme le projet.

4.2.1.2 Expérimenter in situ

Au cours du montage, nous pouvons voir que les artistes, mais aussi leurs différents collaborateurs testent, essaient, expérimentent à l'intérieur de l'espace d'exposition et durant le temps alloué au montage. Cette pratique contiguë aux démarches par essai-erreur, se dissocie dans la forme, de la pratique d'expérimentation *ex situ* que nous décrivons plus loin dans la famille des pratiques de préparation (voir section 4.2.2). En comparaison à cette dernière, la prévision de la spatialisation des éléments ou la simulation des effets d'une partie de l'oeuvre, se fait *in situ*, donc sur place avec les conditions réelles de l'espace et à l'endroit exact où se présentera l'exposition.

Nous voyons ainsi que les artistes cherchent à éprouver la spatialisation des éléments de leur exposition : pour l'installation des écrans dans le projet « L'Impossible », les deux bénévoles sont mobiles et porte à bout de bras les écrans afin que l'artiste et la directrice artistique jugent puis décident de leurs positionnements définitifs. Ce manège est aussi présent dans l'installation des dessins d'Esteban (projet « Le Jeu ») : cette fois les cadres sont à terre. Il s'agit pour la commissaire Anaïs et l'artiste de valider le placement des dessins et leur ordre d'accrochage. Dans notre observation nous notons que tous deux restent là, silencieux, à observer le mur et les dessins. Esteban lui propose une deuxième option en interchangeant l'ordre de ces derniers. Après quelques secondes de réflexions, Anaïs fait signe à Esteban de renverser les dessins. Une nouvelle période de silence se présente avant que la commissaire ne valide finalement ce choix. Le jeu de l'évaluation en présence et de la prise de recul en alternance avec de microajustements apparaît comme un rituel commun aux projets que nous avons observés.

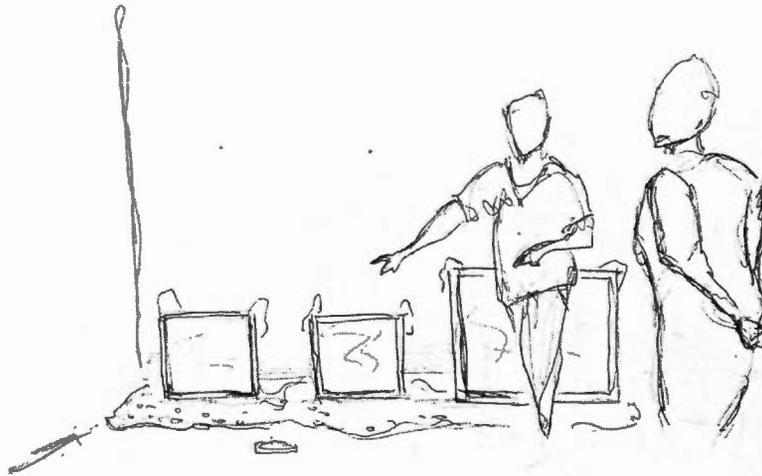


Figure 4.7 Expérimenter *in situ*; Installation des dessins d'Esteban avec Anaïs (projet « Le Jeu »)

De la même manière, Nathan (projet « Le Temple ») va procéder par tests successifs dans le positionnement des objets de son installation en alternant placement des objets, puis prise de recul, ajustement du placement, puis prise de recul à nouveau. Romane (du projet « L'Association ») nous témoigne que, en effet, « [...] formellement, c'est difficile à imaginer tant que tu ne vois pas l'impact que cet objet là, a dans la salle. » L'artiste de ce projet reconnaît d'ailleurs cette forme de pratique consistant à expérimenter, sur place, les anticipations et intuitions du projet : « [...] mais je savais qu'être en tout temps là, pendant quatre jours, ça réglerait la question de savoir et de pouvoir tester les choses ».

Parfois, si la pratique d'expérimentation *in situ* se manifeste, c'est que celle-ci a été spontanément suggérée par une étape du montage. Au cours du projet « Le Jeu » nous observons qu'elle apparaît de manière naturelle, et que celle-ci conduit à un

ajustement qui aura un impact dans l'organisation temporelle du projet, mais toujours en vue de bonifier la présentation de l'oeuvre :

Pendant qu'un technicien installe le projecteur pour déterminer la taille de la projection Marie-Pier, saisit une feuille blanche qui se trouve à côté d'elle et la pose au mur dans la zone de projection. Elle constate que les couleurs ressortent mieux sur du blanc que sur un mur gris. Elle demande l'avis d'Esteban qui tombe d'accord : il faut repeindre l'intérieur de la zone de projection en blanc (l'artiste reviendra sur cette décision plus tard) (« Le Jeu »)

Au même titre, l'installation immersive du projet « La Chambre » fut revue par l'artiste au cours du montage de l'exposition :

Ce qui est arrivé, c'est qu'on a changé la structure de côté, puis finalement on a fait éclater un coin du mur pour pouvoir entrer par là. Mais ça, ça a été une décision improvisée. Yohan voulait que le public entre par la porte normalement. L'idée c'est toujours de regarder ce qu'on peut faire avec l'artiste, de voir toujours les possibilités. Ça s'est fait au fur et à mesure... (Johannie, « La Chambre »).

Ces exemples montrent que les éléments de l'oeuvre sont éprouvés à la lumière d'un certain laps de temps passé dans l'espace, ainsi qu'à l'expérience des acteurs avec les objets. Ceci, comme nous l'avons vu, permet de perfectionner l'oeuvre, mais permet doublement de déceler les problèmes, en situation. Par exemple, pour le projet « L'Impossible », Lily soumet à l'expérience le fonctionnement de la lecture automatique et autonome de ses vidéos. Durant notre observation, nous notons qu'elle laisse jouer et rouler toute la journée ses fichiers vidéos, afin de vérifier qu'il n'y a aucun problème à détecter à travers le temps. De la même façon, Dany le programmeur et Denis l'informaticien (projet « Le Jeu ») procèdent à une séance de tests de l'environnement virtuel, sur les ordinateurs, disposés à l'endroit choisi par l'artiste. En expérimentant le matériel *in situ*, cela leur permet de voir si à cet

emplacement les ordinateurs sont capables de capter le réseau internet, le serveur du musée, et dans la même veine, vérifier le bon fonctionnement du jeu, tout en ajustant la configuration idéale des écrans et claviers sur la table, pour le futur public.

Nous voyons donc que cette pratique relève de l'adaptation, dès lors qu'elle vise à réévaluer, selon la présence physique d'un corps qui se confronte aux conditions de l'espace ou selon la confrontation d'un choix à l'avis d'un collaborateur, en vue d'obtenir un résultat qui soit satisfaisant. « Expérimenter *in situ* », convoque le principe de simultanéité, qui implique que l'artiste soumet à l'essai ses idées, lorsqu'il est dans l'espace, en présence de ses conditions, et lorsqu'il peut constater la synergie entre tous ces éléments de manière synchrone donc (contrairement à la qualité asynchrone de la pratique d'expérimentation *ex situ*, constituant la famille de pratique de préparation.). C'est aussi une pratique qui se manifeste juste avant que l'artiste ne prenne sa décision définitive, que celui-ci en ait eu une idée précise ou confuse.

4.2.1.3 Veiller

Veiller, prendre soin de la matière, des objets, des structures et des dispositifs apparaît naturel dans la production d'une installation et le montage d'une exposition puisque le caractère sacré de l'oeuvre empreint l'activité artistique et le travail de montage, quelle que soit la forme de celle-ci. Cette évidence prend aussi sa source dans la qualité de la forme et des composants d'une oeuvre d'art qui se trouvent être souvent fragiles. Toutefois, nous observons que « Veiller » est une pratique qui s'incarne factuellement dans les activités de conduite de projet artistique. En effet, nous voyons que cette pratique influence généralement l'organisation temporelle, mais aussi spatiale du projet.

De manière générale, les acteurs des projets que nous avons rencontrés font en sorte de prioriser dans l'ordre des étapes, les constructions, ou les assemblages dont ils connaissent la fragilité. Par exemple, pour le projet « L'Association », Coline nous informe que l'artiste souhaitait avant tout commencer par l'assemblage de ses photos pour l'installation photographique autour du cubicule, étant donnée la fragilité de la matière : « Il avait peur qu'il y ait un problème, ça l'inquiétait donc il voulait faire ça dès le début ». Dans la même optique, Nathan (projet « Le Temple ») prévoyait de passer un long moment au début du montage pour assembler les miroirs. L'organisation temporelle du montage du projet « La Chambre » dépendait aussi de la fragilité des œuvres comme en témoignent Johannie et Anna :

Anna : L'histoire c'est qu'il y avait quand même plusieurs types d'œuvres... Donc tu vois, par exemple quand les impressions photo sont arrivées... et bien là, il fallait que les supports soient prêts, vois-tu!

Johannie : Oui et surtout qu'il n'y a plus de sablage à faire pour ne pas avoir de poussière.

Anna : Oh que oui! Ça, c'était quand même un enjeu assez grand...

Nous voyons que le fait de veiller, de prendre soin, sert à organiser spécialement et au fur et à mesure le chantier de montage : Par exemple, durant l'observation du montage du projet « Le Temple », nous avons pris note que :

Nathan et Coline la technicienne envisagent d'avancer sur la peinture des colonnes blanches et des panneaux de bois noirs. Ils organisent l'espace de manière à ce que la zone de peinture noire soit éloignée de la zone de peinture blanche. Coline dispose des bâches de protection supplémentaires pendant que Nathan cherche parmi toutes les chutes de bois des cubes pour y faire reposer les planches à peindre. Coline propose même de mettre des bâches au mur, pour ne « prendre aucune chance ». Tout ceci prend un certain temps.

Dans le même ordre d'idée, lors de l'accrochage des dessins pour le projet « Le Jeu », les techniciens dévoués à l'installation du projecteur (qui nécessitait de perforer le

plafond) vont suspendre leurs activités afin de ranger puis déplacer leur matériel et leur zone de travail.

Le montage du projet « Le Temple », dont les enjeux de fragilité notamment pour l'assemblage des miroirs sont importants, nous montre que « veiller » englobe une suite d'actions qui se traduit par une interruption courte de l'activité, une pause dans l'action, puis une mise en commun des informations et enjeux avant d'ajuster concrètement les actions. Cette « pause » dans l'action permet aussi d'entrer dans un processus d'anticipation, au cours d'une pratique reliée au processus d'adaptation :

Tous deux se tiennent devant le miroir et énumèrent les possibilités de problèmes qui pourraient se produire avec les miroirs lors du vernissage: distension du matériau, trace de doigts durant le vernissage, entaille produite par un visiteur. Nathan demande à Peter d'appeler pendant sa pause lunch une compagnie pour l'achat de pinces « afin de gagner du temps » et pour l'achat de gants en coton: L'idée étant « d'avoir les bons outils », pour aller plus vite dans le montage et d'être équipé pour prendre soin du matériau fragile. (« Le Temple »)

Nous remarquons ainsi que cette pratique consistant à « veiller » conduit les acteurs du projet à s'ajuster en se dédiant à la fragilité des éléments et en faisant, par exemple, des achats en conséquence. D'autre part, nous voyons que le processus d'anticipation est éminemment « situé » puisqu'il dépend des circonstances du cours du montage lorsque les personnes font face au constat de la fragilité matérielle. Mais de manière générale, nous pouvons voir que « veiller » est une pratique qui implique une réorganisation de l'espace et une réadaptation du cours de l'action.

Néanmoins, si nous constatons que le processus d'adaptation est bercé par des ajustements qui peuvent reconfigurer le projet dans sa forme ou dans son organisation, nous devons tout de même noter que certaines activités d'adaptation sont conduites de manière à recommencer ce qui ne convient pas. Nous pouvons donner l'exemple de Nathan (projet « Le Temple ») qui a fait, au début du montage,

renvoyer, chez l'encadreur, l'ensemble des châssis qu'il a fait fabriquer car ceux-ci n'avaient pas la bonne taille (1 pi de différence). Cette pratique intervient dès lors que l'idéal du projet, projeté par l'artiste, est trop compromis. Nous pouvons voir que, si la conduite du projet artistique repose sur le processus d'adaptation, cela implique, en contrepartie, que le projet repose sur une sorte de structure minimale, qui elle, correspond au plus près de l'idéal final du projet. Cette toile de fond qui rend possible l'adaptation en cours d'action, n'est pas sans rappeler le cadre minimal qu'offre la « chanson » dans la coordination de l'action et la coordination des choix, repéré chez les joueurs d'improvisation de jazz (Barrett, 2000).

4.2.2 Les pratiques appartenant au processus de préparation

Avant toute chose, il nous semble ici important de mentionner que ce que nous nommons « processus de préparation » n'est pas entendu en termes de phase, de division temporelle du projet (qui sépare la préparation de la production). Si, certes, la préparation peut être plus répandue en amont du montage du projet, la description que nous ferons dans ce chapitre tend à montrer que cette famille de pratiques peut apparaître aussi au cours de l'action. Tout comme les trois autres familles de pratique identifiées dans ce mémoire, elles peuvent traverser les différents épisodes du projet artistique, dont le travail, rappelons-le, rentre difficilement dans une conception linéaire de la conduite de projet (voir section 2.1.2).

En observant le quotidien de projet artistique, ainsi qu'en interrogeant les artistes et les personnes associées au projet sur leurs pratiques d'organisation nous avons identifié quatre pratiques inscrites dans une collection plus grande que nous reconnaissons comme « préparation » (voir tableau 4.3 pour la synthèse)

4.2.2.1 Accumuler

La première pratique appartenant au processus de préparation que nous identifions convoque l'« anticipation » puisque selon la définition il s'agit de « réunir progressivement en vue de [...] ». De là, l'observation du quotidien des projets artistiques révèle que cette pratique d'anticipation est tournée plus précisément vers des enjeux matériels.

La première évidence qui se présente à notre observation est que ce qui va organiser le courant de l'action du projet d'arts visuels se cristallise principalement dans la matière, dans ce qui a une substance, un poids, une solidité et qui regroupe donc les matériaux qui constituent l'oeuvre, les outils, le matériel de montage, etc. Ainsi, durant le projet « L'Impossible » nous pouvons constater que l'artiste ordonnance les étapes du montage selon la complexité technologique qu'elle anticipe (comme nous l'avons vu, le projet comprend une installation médiatique importante). De la même manière, Coline précise qu'habituellement : « Normalement pour l'installation d'audiovisuel, tu planifies un 7 heures de montage! Parce que tu sais que quoi qu'il arrive ça ne va pas aller comme tu veux ! » (« L'Association »). On voit ici que l'installation technologique est un élément préoccupant en raison des « caprices » que les personnes lui prêtent. Quelque part, ce fait traduit l'impact que la matérialité technologique a sur l'organisation du projet.

Donc dans un premier temps, nous remarquons que cette pratique d'accumulation prépare le projet à d'éventuels imprévus ou surprises. Comme en témoignent les personnes interrogées pour notre recherche, il s'agit d'avoir en sa possession (du moins à proximité du projet) une quantité plus grande de matériel, par exemple:

Pendant qu'il déroule un morceau, Nathan précise à Peter qu'il a commandé deux fois plus de pellicule miroir que nécessaire. « J'avais besoin de 110 pi, j'en ai commandé 200 . Le deal était plus intéressant pour la livraison en plus.» (« Le Temple »)

ou bien :

Anna : Mais finalement il y a peu d'objets qui ont été utilisés. Quelques-uns quand même - la table de chevet... Mais je pense que l'idée c'était d'avoir le plus d'objets possible. Pour avoir un bon... enfin se laisser assez de jeu.

Johannie : Oui il avait un parc d'objet et il pouvait compter sur ça! (« La Chambre »)

L'idée est donc de prévenir et de répondre aux sempiternels « au cas où », en se laissant à porté « de projet » une panoplie de possibilités, qu'elles soient matérielles ou conceptuelles. Pour ce dernier terme, nous pensons en particulier au projet « L'Association », pour lequel l'artiste nous a indiqué avoir plusieurs scénarii de scénographie d'exposition en tête avant d'arriver le jour du montage. La panoplie réfère, étymologiquement, à l'armure complète de soldat, à l'ensemble de son équipement qu'il soit offensif ou défensif. Dans cet ordre, « accumuler » résonne avec la disposition constante de son matériel en vue d'être bien préparé. Ainsi, lorsqu'un ajustement doit être fait pour l'impression des cartons d'invitation du vernissage (projet « Le Temple »), nous notons que :

Romane consulte Nathan pour le problème de format des cartons de communication. Nathan lui dit que si elle a besoin il peut retravailler très rapidement les images sur son ordinateur. Il lui précise qu'il a tous les fichiers avec lui et que ça lui prendrait seulement 5 minutes pour le faire.

L'amoncellement d'une grande, ou plus grande quantité de matériel permet aux équipes de montage et à l'artiste de se laisser une certaine flexibilité. Cette pratique d'accumulation nous l'avons remarquée à la fois pour le montage du projet « Le Temple » et celui de « L'Impossible ». Dans les deux cas, l'observation du contexte de production nous a permis d'identifier que les artistes apportaient, ou bien sortaient des boîtes à outils, plus de matériel que nécessaire. De cette manière, alors que l'installation ne comprend que quatre lampes (en tant qu'élément objet et non

système d'éclairage), nous prenons note que « Nathan fouille dans une caisse contenant une dizaine de modèles de lampes et luminaires ». Pour le projet « L'Impossible » nous remarquons : « La galerie est en bazar. Lily a sorti tout le matériel électronique du centre. Un lecteur DVD, 3 *medias-players*, plusieurs câbles, sont étalés autour d'elle ». On observe alors que la pratique d'accumulation se démontre aussi à travers le déploiement du matériel.



Figure 4.8 Accumuler; Lily déploie le matériel technique (projet « L'Impossible »)

D'autre part, nous voyons que la pratique d'accumulation se traduit aussi par l'idée de « multiplication », dans le sens où nous observons que l'artiste ou/et son collaborateur s'entoure de plusieurs voix de résolution, lorsqu'ils sont par exemple face à un problème :

La lecture du fichier vidéo ne fonctionne toujours pas. Lily se lance à la fois dans le formatage de son fichier vidéo et, dans un même temps, dans

le formatage de sa clé USB. Sur un autre ordinateur Honorine s'occupe du téléchargement de la mise à jour du lecteur multimédia. Une fois les formatages en cours, Lily et Honorine retournent devant le projecteur et tentent des changements de branchement avec un autre lecteur multimédia puis lancent un test avec la vidéo d'une autre artiste . (« L'Impossible »)

Ici l'artiste multiplie les possibilités de réponse au problème auquel elle fait face. On voit donc que l'accumulation prend aussi la forme de réunion et de concentration d'actions multiples pour prévoir l'échec d'une d'entre elles. La pratique d'accumulation permet d'ouvrir le cours de l'action à différentes potentialités et donc cette pratique prépare à toutes les éventualités en multipliant les possibilités d'agir.

Nous constatons cependant que le projet « Le Jeu » n'a pas fait l'objet d'identification, sous forme de code bien défini, des pratiques du ressort de l'accumulation. Si nous pensions dans un premier temps que le contexte d'organisation du projet, rappelons-le, bénéficiant de la démarche d'organisation du musée, en était la raison, une analyse plus précise nous permet d'affirmer que cette pratique d'accumulation est visible surtout dans le contenu de l'atelier de l'artiste. Tout comme l'image admise et populaire de l'atelier débordant de matériel, d'objets hétéroclites, l'atelier d'Esteban, regorgeait de livres, de dessins, de crayons, mais aussi de matériau : des types de papiers, des échantillons de plastiques, différents types de bois, auxquels se référaient d'ailleurs l'artiste et son collaborateur Maxime, lors de leur réunion. De la même manière, nous observons cette accumulation, ce « bric-à-brac » organisé, lorsque nous descendons dans l'atelier de la conservatrice du musée afin que l'artiste fasse le choix des épingles pour l'encadrement de son dessin-aquarelle de grand format :

La conservatrice demande à Esteban si des aimants pour l'accrochage lui conviennent. L'artiste lui dit qu'il préfère voir, essayer avant de décider. Il reste quelque temps avant l'arrivée de la commissaire alors tous deux décident de se rendre au laboratoire pour régler cette question. Sur place : la conservatrice dit « je te sors tout ce que j'ai. J'ai plusieurs types

d'épingles aussi si tu préfères ». Elle déballe sur la table plusieurs boîtes, contenants, et tiroirs de meuble contenant les accroches en question (« Le Jeu »)

L'idée de catalogue compris comme une sorte d' « arsenal » à disposition de l'artiste ou à disposition du technicien dans son espace d'atelier vient supporter les pratiques de préparation qui apparaissent au cours de la production du projet. De manière générale, la pratique qui consiste à accumuler permet de laisser ouvertes les possibilités de l'action, et en ce sens, montre que l'accumulation révèle que l'organisation du projet artistique tend vers la souplesse. Souplesse qui favorise par la même l'adaptation aux situations.

4.2.2.2 Mettre en ordre

Les pratiques de préparation impliquent d'organiser le cours de l'action. Elles relèvent d'activités de mise en ordre qui aident à fluidifier le cours de l'action. Toutefois, nous observons des disparités entre les projets dans la pratique de mise en ordre au cours de l'action. En effet, il s'oppose deux manières de procéder distinctes dont le projet « L'Association » et le projet « Le Temple » illustrent des antipodes.

Comme nous l'avons déjà mentionné lors du récit du déroulement global du projet, « L'Association » reposait sur une préparation plus diffuse. Les collaboratrices de Gustave font d'ailleurs mention en préalable, lorsque nous les interrogeons sur les surprises qui sont apparues durant le montage : « on ne savait même pas comment il allait installer l'espace deux jours avant l'expo ». De même lorsque nous demandons à l'artiste s'il avait une idée précise du déroulement de son montage, il nous répond : « Non, je ne savais pas que j'allais passer trois jours à repeindre tout ça », en précisant plus loin :

Je n'avais pas nécessairement en tête la finalité de ce à quoi ça allait ressembler. Mais quand je suis entré dans la salle, j'avais déjà cette idée

de faire une pièce pour le cubicule de travail; précisément parce que je savais que le cubicule resterait dans l'espace. (Gustave, « L'Association »)

Nous n'avons pas pu observer directement le déroulement de ce projet, mais les témoignages nous indiquent que, sous le flou apparent de la préparation, l'artiste s'appuie sur des éléments « pivots » autour desquels s'organiseront la suite du projet. La pratique « mettre en ordre » à partir d'éléments pivots est aussi mentionné par Yohan, artiste du projet « La Chambre », lorsqu'il nous parle de ses habitudes de travail face à de grands espaces :

Lorsque j'ai plusieurs œuvres à faire dialoguer dans un espace, j'en installe 2 ou 3 dans la galerie : et ça c'est décidé à l'avance. Ce sont mes pivots puis ensuite je brode autour... c'est un peu comme ça que je fonctionne pour les grands espaces. (Yohan, « La Chambre »)

En revanche, c'est avec une précision manifeste que l'artiste du « Le Temple » a élaboré son installation. Lors du montage, il explique à Coline qu'il a recréé l'espace de la galerie dans un logiciel 3D afin de produire ses plans de l'installation, faire ses tests et définir les mesures de tous les éléments. Couplé au plan architectural de l'installation, Nathan a identifié les différents morceaux avec un système de codes de référence (exemple : F24'') . Il nous dit à ce propos :

Je fais ça pour la personne qui m'aide et pour moi. Tu vois, ici j'avais une douzaine de planches de 4pi par 9pi, chacune découpée en un nombre indéfini de morceaux! Donc il faut vraiment savoir lequel va où, et de quelle manière sinon c'est impossible de se repérer! La légende permet de ne pas perdre de temps et de contrôler au fur et à mesure. (Nathan, « Le Temple »)

Pareillement, un système de référence fut mis en place par Yohan (Projet « La Chambre ») afin de gérer l'accumulation des objets et artefacts récupérés pour sa pièce d'installation immersive. Au cours des montages, nous observons aussi cette

pratique de mise en ordre qui consiste à apposer un morceau de ruban adhésif, pour signaler le futur emplacement d'un objet, ou bien à apposer un post-it portant une information faisant référence à l'endroit où il se tient. « Mettre en ordre » se présente comme une activité s'appuyant sur des systèmes de pivots et de références.

Cependant, nous observons aussi, qu'en termes de préparation, « Mettre en ordre » s'illustre en outre par l'organisation spatiale du montage. Lors de notre observation du projet « L'Impossible », nous avons par exemple constaté que l'artiste subdivisait et ordonnait l'espace selon les œuvres et leurs besoins. Là, où devait être installé un objet, Lilly disposait à terre, les outils qui seraient nécessaires (comme : ruban à mesuré, vis, mèches de perçage, perceuse) accompagné d'un papier griffonné qui donnait quelques informations (mesures pour percer, dispositions, par exemple). Tout au long du montage, l'espace était donc ordonnancé selon les besoins des œuvres. De la même manière, si les plans dessinés de Nathan (Projet « Le Temple ») n'indiquaient pas les séquences précises des étapes, ceux-ci étaient tout de même positionnés dans l'espace aux endroits auxquels ils se rapportaient. L'espace de montage paraissait également ordonné et segmenté en plusieurs postes de travail avec leurs outil et matériel de préparation particulier.

La pratique consistant à mettre en ordre, dans une perspective de préparation en situation s'illustre par la spatialisation des zones de travail pour lesquels sont attribuées des documents de préparation (allant du simple post-it au dessin détaillé) et des outils nécessaires à l'obtention du résultat. La mise en ordre s'appuie sur un système de pivot, envisagé comme les clés de voûte d'une organisation spatiale et temporelle, et sur un système de code de références, pour faciliter les identifications et partager, soutenir la compréhension de l'information. Cependant, il est important de signaler que la pratique de « mettre en ordre » s'engage à différents degrés selon les projets et les méthodes de travail propres à chaque artiste ou chaque technicien.

4.2.2.3 Ébaucher

« Ébaucher » est une pratique qui s'insère entre la mise en ordre et l'expérimentation *ex situ* puisqu'il s'agit ici de « jeter les bases », de donner un aperçu général en passant par un système plutôt « brouillon ». Par exemple dans notre observation du montage du projet « L'Impossible », comme pour celle du projet « Le Jeu », nous constatons des stratégies de mise en place qui passent par un état d'esquisse, d'une spatialisation dite « en attendant » :

Elles ont installé le projecteur sur un socle pour faire les tests techniques concernant la connectique et la projection. Le projecteur a été soigneusement positionné pour pouvoir projeter l'image de manière idéale et au plus proche du résultat final, mais l'installation est loin d'être définitive. (« L'Impossible »)

Nous remarquons dans nos observations un prolongement de l'idée de brouillon qui se concrétise de manière spatiale et qui vient appuyer la pratique « mettre en ordre ». Esquisser les potentielles installations, tout en laissant le projet à l'état de brouillon dans sa spatialisation, permet de lui donner forme. Cette pratique donne la possibilité de jouer de manière immédiate avec les éléments du projet et les déplaçant facilement via de multiples tentatives. Cette pratique se comprend grâce à la nature des outils utilisés. Nous voyons ainsi que, dans le cadre d'une manœuvre de préparation, que ce soit les artistes ou les techniciens, tous utilisent des crayons de bois pour laisser des marques ; des *post-its*, comme nous l'avons déjà vu, pour donner des indications ; du ruban adhésif, pour positionner des éléments ou servir également de marqueur. Ce matériel de travail utilisé au cours du projet artistique se distingue par sa nature modifiable, son caractère temporaire, la possibilité de déplacer et replacer et vient par là encourager la démarche par tentatives. Ils offrent aux acteurs la possibilité d'être flexible, puisque ils peuvent être changés à volonté, ou déplacés facilement.

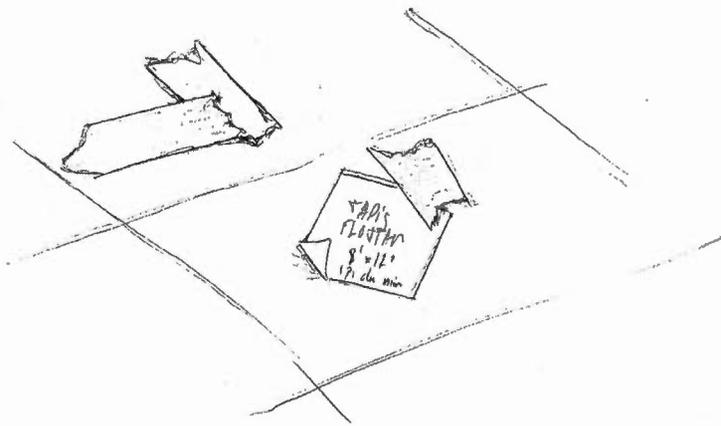


Figure 4.9 Ébaucher; indication emplacement objets et marque de repérage (projet « Le Jeu »)

4.2.2.4 Expérimenter *ex situ*

En termes de pratique de préparation, notre recherche relève que les artistes ont recours à des activités d'expérimentation que nous nommons « *ex situ* ». Par *ex situ* nous entendons que ces explorations, en vue d'une préparation, sont faites « hors-site », que cette entreprise ne s'effectue donc pas dans son lieu d'origine, contrairement à l'activité d'expérimentation *in situ* que nous avons inventoriée dans la famille des pratiques d'adaptation. En effet ces expérimentations se font en dehors de l'espace d'exposition, dans des environnements qui le simulent.

Par exemple avec la fabrication physique de maquettes à l'échelle comme en témoigne Yohan : « Ma première expo, j'avais monté une vraie maquette en carton-mousse d'une galerie. De là, j'avais fait imprimer mes photos à dimension et je les

plaçais dedans ». Les artistes procèdent par une modélisation de l'espace d'exposition qui peut être 3D ou 2D.

Lorsque nous assistions aux rencontres de l'artiste avec ses collaborateurs dans le cadre du projet « Le Jeu », nous avons noté que celui-ci utilisait un système de « calques ». L'idée de maquette prenait ici la forme de découpage de formes et de leur positionnement sur l'impression papier du plan de salle. Ainsi, lors de sa rencontre avec Maxime, pour déterminer les dimensions de table à fabriquer, Esteban découpe un morceau de papier en forme de pentagramme (comme celle de la table), dépose cette forme sur le papier, puis ajuste sa dimension en faisant le calcul selon l'échelle du plan de salle. Il la redécoupe et l'appose à nouveau. C'est donc par un jeu de découpage et d'essai de positionnement continu que l'artiste envisage la forme de l'ensemble de son projet. Cette manière de faire fait écho à l'impression et au collage des photographies en petit format que réalise Yohan pour ses maquettes : l'idée étant de, à petite échelle, « voir côte à côte comment [les oeuvres] raisonnent ensemble » (Yohan, « La Chambre »). Au même titre, Gustave (projet « L'Association ») va s'appuyer sur l'outil Photoshop pour évaluer les éléments à repeindre dans le local d'association. Lors de notre entrevue, il nous présente l'un de ces montages Photoshop, où cette fois à partir d'une photo de l'espace (et non d'un plan), l'artiste a utilisé le système de « calque » pour couvrir la couleur rouge d'une colonne : « C'est vraiment simple, mais des fois ça me prend un visuel pour figurer la chose » nous précise-t-il.

En général, autant les artistes interrogés que leurs collaborateurs nous mentionnent l'utilisation de logiciel de modélisation 3D comme pratique de préparation. Esteban nous témoigne d'ailleurs que : « Du côté des gens qui travaillent dans les musées, ils ont pris l'habitude de travailler avec ces modèles 3D. Donc quand tu te présentes avec des dessins à la main, ce qui est la base finalement, ils te regardent un peu louche ». Cette pratique, consistant à reproduire l'espace d'exposition virtuellement, permet

d'apprécier l'ensemble du projet lorsque l'artiste n'a pas constamment accès à l'espace, comme le permet le cadre d'une résidence artistique. Nathan (projet « Le Temple »), durant le montage dit à Coline qu'il a reproduit l'ensemble de la salle dans un logiciel 3D après avoir pris les moindres mesures et niveaux de la salle. Puisqu'il s'agissait d'une installation immersive Nathan nous explique que l'utilisation de ce logiciel et la modélisation 3D :

[...] ça permet de visualiser les volumes, d'essayer de voir de quoi ça va avoir l'air. Par exemple les miroirs! Quand on n'en a pas devant soi, c'est vraiment difficile de voir de quoi ceci va avoir l'air si je les place de telle manière, et de jouer avec ça. C'est vraiment difficile. Sketchup [logiciel de modélisation 3D], on ne peut pas avoir de vrai miroir qui reflète dans ce logiciel... mais il y a moyen de contourner le problème par exemple en répétant l'espace plusieurs fois. Ça créer des similis miroirs puis ça permet de tester de quoi ça va avoir l'air quand on se trouve dans l'espace. (« Le Temple »)

De la même manière, lors de son entrevue, Gustave confirme :

Je travaille beaucoup avec le médium de « l'exposition » donc là en ce moment je travaille pour un futur projet et j'utilise des plans Stekchup. Donc là, tu vois j'essaie de voir si le format de mes œuvres est bon par rapport au format de l'espace de la galerie. Ça à une importance incroyable! Et ça m'aide à savoir si j'en fais assez ou si je n'en fais pas assez.

Cependant, si cette pratique permet de visualiser le projet dans l'ensemble, la reproduction 3D ne permet pas toutefois pas de recréer l'ensemble des conditions de l'environnement de l'exposition au complet. D'ailleurs, lorsque nous avons interrogé Gustave à propos de son projet « L'Association », une visite de son atelier nous a permis de constater que l'artiste testait la projection spatiale de la future exposition dont il nous parlait précédemment (un projet ne faisant pas partie de notre étude), dans l'espace de son grand atelier. « Je me sers de mon atelier parce que j'ai de la chance : mon atelier est grand en ce moment. » (Gustave). Ce besoin d'espace en

atelier, justement pour pouvoir reproduire au plus proche les conditions d'exposition du projet, Nathan nous en exprime l'intérêt :

[...] Et puis, une chose que j'apprends maintenant, c'est que si je veux que ça [atteindre l'idéal] se passe à l'avenir, il va falloir que je le fasse en atelier d'abord. Un atelier suffisamment grand pour pouvoir faire les tests en grandeur nature! (« Le Temple »)

On voit donc que la volonté de ces deux artistes, bien qu'ils passent par des stratégies de visualisation à petite échelle, est d'être au plus proche de la réalité des conditions d'exposition.

4.2.3 Pratiques appartenant au processus de collaboration et coordination

Nous voyons que ce processus de collaboration et de coordination vient modeler le cours de l'action dans le sens où c'est la dynamique collective qui permet au projet de s'élaborer en dehors du travail personnel, individuel et intérieur de la création artistique. Cette dynamique, qui se fait collectivement, permet de traduire concrètement les intentions du projet et l'explicitation des étapes ou l'explication de la finalité de l'oeuvre/exposition en production encourage la coordination entre les différentes personnes impliquées dans le projet.

4.2.3.1 Co-former

En termes de processus de collaboration, nous constatons que les activités qui s'y dessinent renvoient à l'idée de « former ». Cette formation relève d'une tension entre l'invention et la production et se comprend plus aisément dans l'acte de « donner forme » qui implique une activité interprétative et un « re-façonnage » de la dynamique formatrice (Strati, 2004). Nous voyons que « donner forme » s'inscrit dans un processus de collaboration qui s'exprime à deux niveaux : formation entre l'idée et la matière, et formation grâce aux processus de croisement entre les différents collaborateurs. C'est deux niveaux sont concomitants et « co » reflètent, de

ce fait, l'idée d'association et de simultanéité indiquant que cette pratique s'accomplit de manière collaborative.

Nous voyons par exemple une co-formation entre les idées et la matière dans des processus s'approchant presque de la co-création : lorsque Esteban et Maxime se rencontrent pour que ce dernier fabrique du mobilier pour l'installation de l'artiste (projet « Le Jeu »), en l'occurrence une table, il ne s'agit pas d'une réunion afin qu'Esteban explicite les informations quant à sa commande. Nous voyons au cours de cette rencontre que l'artiste demandant l'opinion de Maxime, va engager une discussion sous forme d'une série d'aller-retour, de propositions successives quant à l'aspect et attribut de la table. La discussion est engagée autour de la forme de la table, de son lien conceptuel avec l'ensemble de l'oeuvre, de son utilisation, du type de bois, de la facture de sa composition. Les deux compères, esquissent successivement sa forme sur des feuilles de brouillon, se réfèrent aux ébauches précédentes de l'artiste et aux images de références glanées ça et là sur internet. Nous comprenons que la co-formation implique que le travail est « réalisé en faisant », correspondant ainsi à l'idée de « way of doing » développée par Pareyson (1960). Nous retrouvons aussi la même pratique, non pas dans la « formation » d'un élément de l'oeuvre, mais dans la « formation » d'un dispositif lors du montage du projet « L'Impossible ». Ici, Lily, l'artiste accompagnée des deux bénévoles élabore au fur et à mesure un système d'accrochage à l'arrière des écrans qui supporte les lecteurs multimédias et le branchement des écouteurs audios. Le dispositif devait être invisible et être harnaché solidement à l'écran sans toutefois altérer sa coque plastique après le démontage. Nous en prenons note de cette manière :

Lily propose l'utilisation de velcro. Pendant qu'Honorine s'attèle à une première installation, Annabelle mentionne que chez elle, une seule bande velcro ne suffit pas, son lecteur décroche quotidiennement de l'écran avec le poids, elle propose donc de mettre 4 bandes de velcro. Lily ajoute qu'à ce moment-là, elles pourraient faire en sorte de soutenir les câblages à

l'arrière de la même manière. Honorine s'exécute puis propose de faire un premier test en accrochant l'écran sur le support mural pour voir si le dispositif est suffisamment discret. Cette étape leur permet de constater que le dispositif est trop large pour être caché derrière l'écran. Honorine suggère de mettre des « joints » pour élargir l'écart entre l'écran et le mur afin d'y glisser le dispositif. Avec l'aide d'Annabelle, elles démontent tout le dispositif pour faire cet ajustement, puis répètent l'opération sur le deuxième écran pendant que Lily harnache de nouveau les dispositifs à l'arrière. Cette fois le câblage est trop visible, il dépasse du cadre de l'écran et le branchement pour le système audio n'est plus accessible. Annabelle propose alors de recommencer l'accrochage du dispositif en le changeant d'orientation, ainsi à l'horizontale, tout devrait fonctionner. Toutes trois doivent être mobilisées pour accrocher l'ensemble au mur puisque l'écran est relié au système électrique installé à la même hauteur. Lily se propose pour maintenir l'écran tandis qu'Honorine s'occupe du câblage audio et qu'Annabelle cache proprement, le filage électrique à l'arrière.

C'est donc avec la compilation de plusieurs suggestions, émergentes au gré des essais-erreurs des trois complices que le dispositif a trouvé une forme efficace et satisfaisante. L'observation de cette pratique répond ainsi à la description du « way of doing », inhérente à la pratique de co-formation : « realization is only achieved by proceeding by trial and error to the result, thus producing works that are 'forms' » (Pareyson, 1960). On observe ainsi cette pratique qui implique des suggestions d'idées, une réalisation de concert afin de transformer, bonifier les éléments ou les dispositifs, au cours des trois montages auxquels nous avons pu assister pour notre étude : pour « Le Temple », cette pratique fut observée notamment au cours de l'assemblage du premier miroir où chacun des deux acteurs proposait tour à tour des solutions tout en s'adaptant constamment aux gestes posés par l'autre pour le « tendage ». Nous voyons ainsi que la pratique consistant à co-former s'articule autour de la matière car c'est elle qui est travaillée et c'est autour d'elle que gravitent et s'organisent de concert les différents acteurs du projet artistique. En témoigne cette description notée durant l'une de nos observations :

Durant l'ajustement de la tension de ce premier miroir qui consiste à extraire des agrafes, tendre de nouveau et remettre une agrafe, Nathan et Peter ont les yeux rivés sur la surface miroitante. C'est l'aspect de la surface, son amélioration, qui leur indique où mettre leurs efforts. (« Le Temple »)

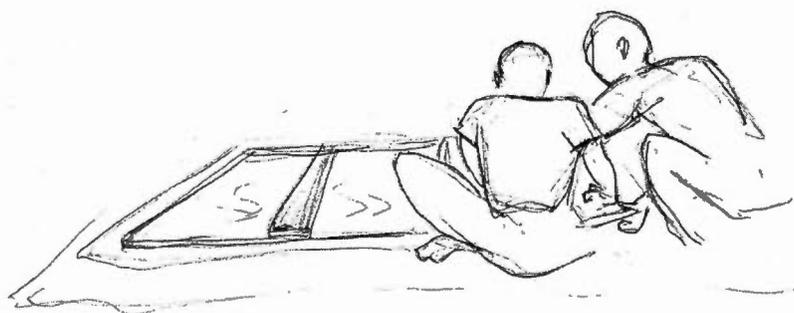


Figure 4.10 Co-former; Nathan et Peter assemblent le premier miroir (projet « Le Temple »)

D'autre part, l'opération de « donner forme » invoque des dynamiques de coordination qui s'observent par des pratiques de déplacement de rôles. Nous pouvons déjà le percevoir avec les exemples précédents où la « formation » s'effectue dans un jeu d'amélioration alternative par les acteurs. Nous voyons aussi que « co-former » va s'inscrire dans un déplacement des points de vue qui invitent les acteurs du projet à échanger leurs rôles comme le montre par exemple l'étape des réglages pour la grande projection du projet « L'Impossible » :

Une fois que Lily et Honorine sont parvenues à régler le plein-écran de la projection, elles cherchent à ajuster physiquement la zone de projection pour qu'elle soit droite et au milieu du mur : Honorine sur l'escabeau, suit les indications de Lily à l'autre bout de la pièce qui cherche l'ajustement du niveau et prend les mesures de chaque côté du mur : « Plus à gauche, plus à droite, penche-le de l'autre bord ». Elles prennent du recul. Lily n'est pas satisfaite, ce n'est pas assez droit ni centré. Elles se proposent

d'échanger : Lily sur l'escabeau à ajuster le projecteur, Honorine prend les mesures et les niveaux. (« L'Impossible »)

Pareillement, lors du montage du projet « Le Jeu », l'artiste Esteban et la commissaire Mona vont alterner leur place par des prises de recul alternatives, afin de faire les essais de positionnement des dessins au mur.

Dans la mesure où nous observons tout de même, lors de la conduite d'un projet artistique, que l'artiste prend les décisions de manière individuelle, le déplacement de rôle vient s'illustrer, aussi, par des activités consistant à demander l'opinion des collaborateurs, des techniciens, en les invitant ainsi à revêtir le rôle d'un créateur, comme en témoigne Yohan :

Il y a des décisions conceptuelles où évidemment c'est toi comme artiste, qui a le dernier mot, mais j'aime beaucoup parler moi! J'aime beaucoup poser des questions et demander : « qu'est-ce que tu en penses? » Faire descendre Johannie et Lucy dans la galerie et leur demander « Dans l'espace j'ai ces deux options-là... je pense à ça, qu'est-ce que vous en pensez, vous? ». (« La Chambre »)

Par ailleurs, il apparaît que la mobilisation de tous les collaborateurs face un problème aide à former une solution, à résoudre la situation comme nous l'observons dans trois des projets : Lorsque l'équipe du projet « La Chambre » s'aperçoit que le verre de la vitrine est « vert » et que ceci dénature la couleur des artefacts, Marie-Solange témoigne que tout le monde se rend dans la salle, et qu'à partir de là, les idées pour résoudre le problème fusent autour de la vitrine entre la technicienne, l'artiste et elle-même. De la même manière, nous constatons que face au problème de lecture de fichier vidéo sur le lecteur multimédia pour le projet « L'Impossible », toute la petite équipe du centre d'artiste se rejoint dans l'espace de la galerie . Nous notons :

Toutes quatre (Lily, Claire, Aude et Honorine) répètent plusieurs fois à voix haute le problème, ce qu'il se produit, et les solutions potentielles pour s'assurer que chacune comprend bien la situation. L'artiste prend, en marge de la discussion, l'initiative d'appeler quelqu'un : son compagnon et technicien qui se trouve à Calgary. Elle met la conversation sur haut-parleur. Au bout du fil, le technicien explique avoir cherché sur Google le problème que lui a décrit l'artiste et lui explique que le problème de lecture de la vidéo pourrait être lié à la nécessité d'une mise à jour du média player [...] Afin de procéder à la mise à jour, Lily et Aude lisent le mode d'emploi du média player. [...] Claire de son côté, appelle elle aussi l'aide de Patrice, avec qui Aude et elle-même travaillent habituellement.

Ce cas de mobilisation de l'ensemble des personnes présentes sur place, c'est aussi présenté lors d'une difficulté concernant la projection vidéo de haute qualité pour le projet « Le Temple ». Ici, nous avons noté que même les personnes étrangères au projet, comme un artiste en résidence et présent sur place lors du problème, ont apporté des suggestions et leur soutien.

4.2.3.2 Aligner les efforts

« Aligner les efforts » est une pratique qui émane d'un phénomène de collaboration, s'appliquant à mettre sur la même longueur d'onde toutes les personnes impliquées dans le projet.

Tout d'abord, nous observons que la pratique d'alignement des efforts passe par des rencontres informelles au cours de l'action. Si nous précisons le caractère informel de ces rencontres, c'est parce qu'elles ne semblent pas planifiées de manière précise ou obéissante à un programme de mise au point fixe. Ainsi, généralement, nous avons accès à ces rencontres car elles se tiennent dans l'espace d'exposition devant les installations et se produisent alors que les personnes sont occupées par une tâche. Pas nécessairement préméditées, ces rencontres peuvent se tenir fortuitement au cours de l'action. Nous retenons globalement que le contexte de ces réunions se déroulent en face à face, s'organisent dans l'espace et autour de l'installation qui en est

principalement le sujet. Par ailleurs, la nature furtive de certaines de ces réunions informelles se traduit parfois par des notes de terrain qui dépeignent la fugacité de l'amorce des rencontres. Par exemple : « Coline passe dans la galerie, Nathan l'interpelle [...] » (« Le Temple »); « En allant chercher un ruban à mesurer dans le local, Claire informe au passage Lily que le perçage du bras du projecteur ne se fera que le lendemain » (« L'Impossible »); « La responsable logistique passe furtivement demander à Esteban si tout va bien, elle lui indique qu'elle doit se rendre à l'étage où ils ont besoin d'elle, mais fait tout de même un bref topo à l'artiste sur les prochaines étapes de son accrochage, alors qu'elle monte déjà l'escalier » (« Le Jeu »).

Lorsque les rencontres n'ont pas lieu dans l'espace d'exposition, comme celles auxquelles nous avons pu assister lors de notre observation du projet « Le Jeu », et qu'elles revêtent une nature plus formelle, nous voyons que les acteurs du projet discutent des éléments de l'oeuvre avec du matériel sous la main. Par exemple, à l'occasion de la rencontre entre Esteban et Dany, le programmeur de l'environnement virtuel, ils articulent leur réunion, qui se déroule dans un café, autour de la navigation dans le jeu virtuel sur l'ordinateur de Dany. Les éléments qui font l'objet de discussions s'ordonnent selon le cours de leur « promenade » dans cet environnement. La présence à l'espace d'exposition ou bien aux différents matériaux, aux différents éléments de l'oeuvre semble indispensable pour les membres du projet.

Nous voyons en outre, cette observation validée par exemple, avec le témoignage de Romane qui nous décrit sa manière de procéder lorsque qu'une rencontre dans l'espace ou en présence du matériel n'est pas possible :

Par exemple pour la prochaine exposition, nous avons appelé l'artiste par skype et nous sommes allées dans la galerie pour lui montrer l'espace avec une échelle humaine. Elle n'avait jamais vu avant l'espace! Puis durant l'appel, elle faisait des croquis et là ça « popait » dans notre bulle de conversation skype parce qu'elle nous les envoyait en direct. Je disais : « ok! c'est ça que tu veux dire ». Donc on fait une sorte de mixture

d'outils pour discuter et visualiser ensemble. Et pour nous c'est vraiment important que l'artiste puisse voir tout ça. (« L'Association »)



Figure 4.11 Aligner les efforts; Esteban et Dany discutent des prochaines étapes de construction du jeu en se promenant dans l'espace virtuel (projet « Le Jeu »)

Au même titre, nous observons que les personnes impliquées dans le montage du projet artistique usent de stratégie de mise en présence lorsqu'un collaborateur n'est pas sur place. Par exemple, au cours du projet « L'Impossible » nous notons que Claire appelle le technicien et qu'elle active la caméra de son téléphone pour l'orienter vers la zone de montage de la galerie et les boîtes outils pour que ce dernier lui donne les indications nécessaires. L'artiste Lily fera de même en contactant par caméra son compagnon pour qu'il ait une idée du problème de réglage de la projection et qu'il puisse lui venir en aide d'après ce qu'elle voit (et par extension ce qu'il voit par caméra) sur son écran d'ordinateur. Nous voyons donc que lorsque l'interaction face à face et dans l'espace n'est pas possible, les acteurs des projets observés vont recourir à des moyens technologiques pour diminuer cette barrière de l'absence physique et ancrée à l'espace. « Aligner les efforts » est une pratique qui

éclot de la confrontation à l'espace, aux éléments matériels de l'oeuvre, et de ce fait qui se poursuit dans une communication synchrone, donc dans un même temps et un même espace.

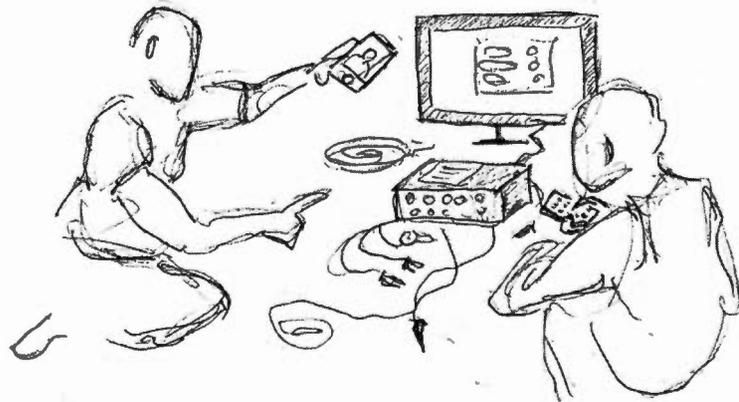


Figure 4.12 Aligner les efforts; Claire appelle le technicien par caméra (projet « L'Impossible »)

L'autre fait notable, de cette pratique, est qu'elle s'inscrit profondément dans une production orale de l'information. Nous entendons par là que l'alignement des efforts prend une forme de discussion et d'échanges où l'oralité est prépondérante. Lorsque les collaborateurs et l'artiste doivent s'entendre sur les prochaines étapes ou le résultat recherché, nous voyons qu'ils procèdent d'abord par une mise au point verbale :

Avant de commencer la peinture: Lily, Claire, Aude et Honorine font le point : elles se tiennent toutes en centre de la galerie. Lily énumère les grandes étapes du montage et les priorités en marquant ce décompte avec ses doigts. Il faut d'abord peindre les murs en noirs, ensuite faire la fresque, car c'est la partie la plus longue et qu'elle compte environ trois jours de travail dessus [...] (« L'Impossible »)

C'est aussi ce que fera Nathan (projet « Le Temple ») lorsqu'il informera Peter et Coline de l'ordre des étapes qu'il envisage afin de préserver les miroirs de quelconques accidents. De surcroît, dans le cas où l'ordonnement des étapes est imprécis, comme nous le témoignaient les membres du projet « L'Association », une suggestion verbale va précéder promptement la réalisation d'une étape :

Il fallait installer la scénographie pour la performance, on avait des blocs qui appartenaient à l'asso. J'étais comme : « Tirons-les, apportons-les dans l'espace » donc là on les a tirés à l'intérieur. Puis ensuite je dis : « Ok! Ça qu'est-ce que tu penses de ça ? » [...] Il y avait aussi l'éclairage de la salle qui était problématique. Donc là j'ai proposé qu'on défasse les néons du centre. Et immédiatement on a défait les néons du centre. (Romane, « L'Association »)

La communication directe permet de confronter les informations ainsi que le plan envisagé, mais non fixé, par l'artiste. Via la parole, l'artiste s'assure aussi que les informations sont bien partagées et que peu d'ambiguïté persiste sur la nature et l'objectif de la prochaine action. Le fait de répéter une information déjà partagée permet aussi cet effet, mais permet aussi de répartir les tâches entre les collaborateurs, comme nous en prenons note durant l'observation du projet « Le Temple ». Dans ce contexte, l'artiste paraît maîtriser avec précision les étapes dessinées pour son montage, mais il répète régulièrement à voix haute ces informations : elles trouvent réponse dans la prise d'initiative de ces collaborateurs qui dès lors savent où mettre l'effort et savent anticiper ses besoins.

Nous reconnaissons bien sûr que l'utilisation de l'échange oral dans la pratique d'alignement des efforts est une conséquence de la petite taille des équipes de projet impliquées au moment du montage. Elle est aussi le fruit de l'unicité du lieu de travail, soit l'espace d'exposition où se joue la production du projet. Néanmoins, dans une perspective de l'action située, nous voyons que les efforts collectifs s'alignent par le biais de la parole, de l'échange simultané entre les acteurs (et simultanée à l'action

comme nous le verrons ci-après), et comme le voit Suchman (1997), dans le sens où l'ancrage de l'action dans la situation est déterminé par une dynamique d'interaction langagière. On voit alors que le dialogue qui se construit permet de réduire l'équivocité dans un environnement de projet où l'adaptation est importante.

Ainsi donc, nous apercevons que l'échange verbal ne précède pas uniquement l'action. Mais au contraire nous voyons qu'il soutient l'action en simultanément. La description que nous faisons ici vient d'ailleurs enrichir le contexte qui entoure l'élaboration, où, comme nous l'avons mentionné plus haut, la « formation » en collaboration d'un élément ou d'une activité.

Cette simultanété dans l'échange s'illustre par le fait de « prévoir en faisant ». Nous notons par exemple : « Durant la peinture des murs en noir, Annabelle et Honorine discutent et constate que la peinture n'est pas assez couvrante. Elles envisagent le nombre de couches supplémentaires qu'il faudra pour que le noir soit uniforme » (« L'Impossible »). Ici l'anticipation de l'effort est jaugée pendant que l'action est en cours. De la même manière lors de l'assemblage du premier miroir pour le projet « Le Temple », nous observons :

Cette fois, en plus d'observer la surface de réflexion pendant qu'ils s'attèlent à la tâche, tous deux se mettent à commenter ce qu'ils font, à décrire les gestes qu'ils posent, ce qu'il se produit sur la pellicule de miroir et ce qu'ils essaieront, ajouteront, enlèveront si les problématiques persistent.(« Le Temple »)

L'action soutient le dialogue et dans le dialogue s'incarne une forme d'anticipation. Nous faisons ce constat à plusieurs reprises lors de la conduite de nos observations. Nos notes de terrain se ponctuent de « dit en faisant », « parle de [...] pendant qu'il s'attèle à [...] » et ces remarques viennent faire écho à la pratique du « bricolage », et à l'idée « d'élaboration en faisant ». On voit donc que la simultanété de l'action se double de l'anticipation, compris comme ce que Boutinet (2012) appelle « l'horizon

de propension » inscrite dans le présent, mais qui se dérobe de ce présent pour en ébaucher les possibles. Nous voyons dès lors que ce dédoublement temporel s'incarne, dans la pratique des projets artistiques, au sein du discours verbal, donc transmis oralement, qui est lui-même intrinsèquement collectif lorsqu'il s'unit à une pratique de co-formation.

4.2.3.3 Traduire les informations

L'action de traduire vient soutenir la pratique d'alignement des efforts. Selon nos observations, la traduction des informations incarne la pratique décrite précédemment dans le réel et donne corps au discours oral principalement présent dans la pratique d'alignement des efforts. Traduire consiste ici à transposer ce qui a déjà été énoncé par d'autres moyens. Les moyens que nous répertorions dans notre observation sont de l'ordre de la traduction par le corps et de l'ordre de la traduction par un moyen écrit comme le dessin. Nous voyons que cette pratique permet d'informer ou d'éclaircir une personne tierce sur des éléments du projet.

Ainsi la traduction des intentions va passer par l'engagement de ce qui est dit dans le corps. Nous relevons, de manière assez fréquente et commune aux projets observés dans le cadre de notre recherche, l'utilisation par les artistes et leurs collaborateurs d'expressions par le geste qui relèvent presque du « mime » pour indiquer des emplacements, évaluer des tailles, etc. À titre d'exemple, lorsqu'on nous observons le montage du projet « Le Jeu », nous illustrons dans notre carnet de terrain une scène où l'artiste utilise la largeur de ses bras pour montrer à la coordonnatrice la taille de l'écran.

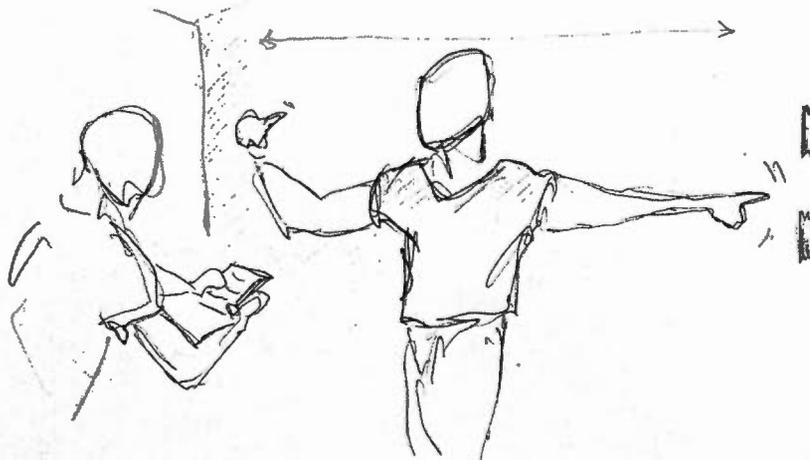


Figure 4.13 Traduire les informations; Esteban « mime » la largeur de la future projection (projet « Le Jeu »)

Plus tard, pour déterminer les dimensions du tapis, Esteban se déplacera aux quatre futurs coins de celui-ci, donc en se déplaçant dans l'espace selon les contours du tapis, tout en confirmant les mesures à Marie-Pier.

Les déplacements dans l'espace accompagnent les échanges entre les collaborateurs. Nous remarquons que le geste de « pointer » est régulièrement utilisé pour identifier les objets dont il est question lorsque la personne parle, ou bien pour désigner et marquer physiquement une étape à faire dans l'avenir du montage. C'est ce que fait Nathan, lorsque nous notons :

Nathan dit à Coline qu'il a prévu un câble HDMI de 30pi pour relier le projecteur à son ordinateur durant la performance. Il croit qu'il va être tout juste suffisant en longueur. Il montre à Coline où il va faire passer le câble, compte tenu de cette longueur, en se déplaçant dans l'espace et pointant où celui-ci devrait atterrir. (« Le Temple »)

On peut voir que les gestes permettent de « pro-jeter » l'installation à travers, le corps et l'énonciation orale. Ils viennent appuyer le discours de l'artiste et traduire ses attentes, ses intentions ou ses propositions, tout comme le dessin.

À ce titre, le dessin est un appui essentiel à la coordination du projet en cours. Si nous articulons dans la prochaine section le rôle et les implications du dessin au cours de la production du projet artistique, nous voyons qu'à l'intérieur de la pratique de traduction de l'information le dessin permet d'appuyer des clarifications orales comme lorsque Yohan (projet « La Chambre ») nous explique :

Donc je me suis présenté sur place pour procéder à l'extraction du mur. Avec l'ouvrier, on a refait un petit topo de 15 minutes. Je lui ai dit : 'tant que mes blocs ne sont pas cassés!'. Il m'a expliqué qu'il allait en voir un de cassé, ce à quoi j'ai répondu 'c'est beau pas de problème'. Mais il m'a fait le tracé sur le mur, pour être sûr, puis il me l'a fait approuver. Après ça, l'extraction a duré une semaine. (Yohan, « La Chambre »)

La traduction par le dessin permet aussi d'activer une possibilité en l'incarnant dans le tracé avant qu'elle ne soit réalisée. Nous pensons ici, aux schémas de la barrière produits par Nathan (projet « Le Temple »), avant que celui-ci n'aille rencontrer le chef de l'atelier de bois pour soumettre sa demande :

C'est parce que je sais que je vais faire les plans selon ma propre manière, j'en suis conscient. Donc ce que je fais c'est que je m'assoie avec les techniciens, je leur parle, je leur montre comme c'est fait et s'ils ont des questions ou des choses qui leur semblent absurdes, je les modifie dans le plan avant de le leur redonner. (Nathan, « Le Temple »)

La rencontre qui est couplée à la traduction écrite par le dessin engage là aussi ce que la personne dit dans le réel, toujours en vue d'aligner les efforts entre l'ensemble des collaborateurs.

Ici, nous voyons que la pratique « aligner les efforts » est une première étape permettant de souder et de s'assurer que les activités, la visée, seront communes. Elle précède la pratique de « traduire les informations » qui de son côté permet d'incarner cet alignement dans le réel. Nous voyons par ailleurs que ces pratiques émergent certainement du fait qu'un plan dessiné possède tout de même une certaine ambiguïté, ou une planification temporelle floue, car non marqué de manière séquentielle. Ainsi, ces pratiques viennent soutenir par ces dynamiques d'interactions l'action en cours lorsque la conduite du projet est envisagée de manière située.

4.2.4 Pratiques appartenant au processus de mobilisation des ressources

Le processus de mobilisation des ressources vient au final supporter l'ensemble des autres processus décrits auparavant, en répertoriant des pratiques qui viennent soutenir la formation du projet en cours d'action. Nous constatons toutefois qu'à la différence des autres pratiques appartenant aux trois autres processus, celles-ci prennent racine dans un environnement moins localisé. Nous souhaitons indiquer que ces pratiques permettent de rappeler que la conduite du projet artistique advient aussi grâce à une sphère plus large, que ce soit au niveau d'un réseau de collaborateurs élargi ou que ce soit en s'appuyant sur la mémoire, ou sur des connaissances antérieures.

4.2.4.1 S'appuyer sur les dessins et le matériel visuel

Au cours de l'action, les acteurs du projet artistique qui s'affairent à la production de l'oeuvre, au montage de l'exposition, prennent appui sur du matériel dessiné afin de guider l'action. Si les plans dessinés, les croquis de nature plus « brouillonne » sont des objets que l'on retrouve presque inévitablement dans une démarche artistique, nous avons pu observer que ces objets n'étaient pas les simples traces d'un processus de création, dédié à la préparation d'une oeuvre, mais détenaient une véritable utilité pour le montage.

À l'intérieur des activités de montage du projet, nous voyons que le dessin est la première ressource pour l'action. Qu'il soit réalisé à la main ou le fruit d'une représentation graphique plus élaborée, voir virtuelle, le dessin est la première projection (au sens donné par Boutinet (2012), c'est -à-dire, le « jet en avant », en dehors de la tête de son concepteur) du résultat envisagé de l'oeuvre à réaliser. Il vient donc traduire l'intention de l'artiste, qui vient s'y référer tout au long du projet. Durant le montage du projet « Le Temple », et comme nous l'avons mentionné plus haut en détaillant la pratique de préparation consistant à « mettre en ordre », les plans dessinés, détaillés et codés de Nathan, sont présents devant toutes les zones de travail du chantier. En faisant un « arrêt sur image » du projet au cours de l'action, nous pouvons voir que les feuilles de dessins sont agrafées entre elles, et que le document qu'elles forment est, selon les zones du montage, ouvert à une page précise. Plus loin dans l'espace, nous notons qu'un plan de vue du dessus est imprimé. La facture des dessins est précise puisqu'il s'agit de graphismes par ordinateur issu de la maquette 3D réalisée par l'artiste. Le plan du projet prend donc la forme d'un plan architectural, une représentation graphique qui n'indique pas séquentiellement les étapes à effectuer. Le dessin donne seulement schématiquement le résultat final du projet, et en ceci, les plans de Nathan ne contraignent pas temporellement le projet en étapes. Ainsi, lorsque nous notons au cours de la deuxième journée de montage :

Coline doit peindre les panneaux de bois référencés « x, x1, x2, x3 » par Nathan en noir mat. Tous deux réorganisent l'espace et Nathan dit qu'il va consulter ses plans pour être certain de ce que Coline peut peindre. Ce qui est sûr, c'est qu'elle peut au moins peindre les arrêtes des panneaux ajoute-t-il. La technicienne répète cette info (« peindre les deux arrêtes, donc? ») pendant que Nathan consulte ses plans. Celui-ci repose les plans et lui annonce finalement que Coline ne doit pas s'occuper de ça. C'est lui qui le fera à la fin pour les retouches. Il lui demande de peindre les éléments référencés « AB1 et AB2 ». (« Le Temple »)

Nous voyons ici que les plans dessinés permettent à l'artiste de penser les actions à faire en vue de parvenir au résultat final, sans pour autant les restreindre à un plan séquentiel prédéfini et immuable.

Les dessins sont aussi une ressource pour l'action car nous voyons que l'acte de dessiner permet d'appuyer des décisions et des informations relatives au projet. À titre d'exemple, lorsque la commissaire et Esteban (projet « Le Jeu ») se mettent d'accord sur le positionnement, les distances et la hauteur d'accrochage des dessins, nous observons que l'artiste produit durant la discussion un rapide croquis d'espace de la salle, en schématisant les cadres des dessins et en indiquant dans son dessin les mesures énoncées précédemment. D'ailleurs, plus tard, afin de communiquer au technicien les mesures à respecter pour l'accrochage, Esteban lui imprimera une photo de son croquis et une photo de l'ordre des cadres décidé lors du test avec la commissaire, pour que celui-là puisse avoir le plus précisément possible une idée du résultat envisagé. Dessiner est un réflexe naturel qui permet à l'artiste et aux collaborateurs de visualiser un objectif commun. On comprend donc que le dessin à ici une valeur informatrice et lorsque celui-ci s'élabore dans l'action il peut se manifester sous forme d'un visuel abstrait, qui s'ancre dans la production de l'espace, sans toutefois donner les étapes du faire.

L'appui sur du matériel visuel est aussi une stratégie courante pour poursuivre au mieux l'activité de production du projet artistique. De cette façon, pour l'achat d'ancrage spécifique, Patrice (projet « L'Impossible ») envoie par message une photo des ancrages en question nécessaire à l'accrochage du projecteur, qu'il viendra poser en soirée. Nous notons aussi que Honorine enverra une photo en retour à Patrice pour confirmer le bon achat lorsqu'elle aura les ancrages en main. Nous avons aussi observé cette stratégie d'envoi alternatif de photographies lors de la mise en route de l'espace virtuel sur les serveurs du musée pour le projet « Le Jeu ». En effet, dans ce cas, face à des difficultés d'accès et de synchronisation des serveurs, l'informaticien

du musée va communiquer avec le programmeur Dany qui lui apporte son aide par téléphone. En plus de cette conversation, l'informaticien lui envoie directement avec son téléphone des photos des boîtes de dialogue qui apparaissent à l'écran pour que Dany puisse avoir accès visuellement à ce qui se passe. Ainsi, les acteurs du projet artistique vont user de cette stratégie pour soutenir l'explication de la situation à la personne qui ne peut avoir une présence immédiate avec l'espace et la matière du projet. Nous devons préciser ici que nous avons utilisé le terme « matériel visuel » car c'est généralement sous cette forme que les ressources pour appuyer l'action sont invoquées. Mais cette pratique appartenant au répertoire de mobilisation des ressources peut se manifester à travers un autre sens. Nous pensons ici à l'épisode où, face à un problème de son, Coline (projet « Le Temple ») appelle au téléphone un ami et technicien, et lui propose d'enregistrer le son qui « glitch » pour qu'il ait une idée plus précise du problème qu'elle rencontre. Nous pouvons voir que dans tous les cas, il s'agit pour les personnes impliquées dans le projet artistique d'utiliser le matériel visuel afin de réduire la distance. Réduire la distance avec le problème, réduire la distance avec l'oeuvre.

4.2.4.2 S'appuyer sur l'expérience

Dans les témoignages collectés, nous avons remarqué que le rapport à l'expérience se manifestait via la référence à d'autres ou d'anciens projets. Lorsque Johannie (projet « La Chambre », par exemple, nous parle de son expérience de technicienne avec l'artiste Yohan, elle témoigne se rapporter à des projets antérieurs: « C'est aussi parce que je connais bien l'espace. Alors quand il me demande mon avis je lui dis : ' Oh oui! On a eu une affaire comme ça il y a 4 ans, et ça marchait bien' »(Johannie - « La Chambre »). Plus loin dans notre conversation, elle revient sur cet appui sur l'expérience en expliquant : « Quand on est technicien, ce qui fait que l'on trouve plein de solutions, c'est qu'on a déjà eu par le passé plein d'autres problèmes qui se sont présentés! ». De cette manière, on peut voir que le soutien apporté à l'artiste peut

prendre sa source dans l'expérience personnelle du collaborateur (ou bien de l'artiste lui-même) qui va faire appel à sa mémoire, à ses connaissances, pour régler un problème, ou soutenir le flux de l'action, en se référant à des pratiques ou des résultats de projets passés. C'est ce qui se produit aussi lorsque Lily et Honorine (projet « L'Impossible ») tentent de résoudre le problème de lecture du fichier vidéo pour la projection. Nous notons qu'elles utilisent leurs connaissances mutuelles (ce qui se traduit dans le cours de leur discussion, par des « normalement, ça devrait », « si ça [...] techniquement devrait »), pour déduire d'après la logique, la résolution technique du problème.

De manière semblable, Nathan (projet « Le Temple ») nous témoigne que ses habitudes de préparation sont le fruit d'expériences de résidences artistiques passées : pour construire ces volumes, ils avaient besoin de plans d'architecture précis, mais ce n'était jamais vraiment le cas pour l'ensemble des centres d'art qu'il a fréquentés. Avec l'expérience il a donc entrepris de chaque fois mesurer lui-même l'espace et le nivellement des galeries au millimètre près, pour les reproduire dans son logiciel de design 3D, Sketchup. Stratégie qu'il a également mise en place pour la production de son projet « Le Temple ». Dès lors, nous voyons que la référence à des projets passés ou connexes vient nourrir les stratégies pour conduire le projet, dans le sens où, comme le rappellent Klein *et al.* (2015), ses expériences passées sont saisies dans un stock de connaissances existantes et sont évaluées au regard de leur potentialité contextuelle. Évidemment, les connaissances et la mémoire sont invoquées pour résoudre un problème qui demande une résolution circonstancielle.

Ce sont les mêmes enjeux de faisabilité qui sont appréciés et comparés lorsque les artistes discutent avec leurs collaborateurs des paramètres de l'oeuvre qui ne sont pas encore tout à fait réglés lors de la phase de production. Par exemple, quand Esteban (projet « Le Jeu ») dialogue avec Marie-Pier (la coordonnatrice de l'exposition) sur les possibilités de mise en forme des instructions du jeu à destination du public, nous

notons que tous deux échangent oralement en s'appuyant sur des exemples déjà réalisés de dispositifs « d'instructions à l'égard du public ». Ils mentionnent des habitudes personnelles (celles d'Esteban pour ses œuvres) ou les habitudes du musée sur ces dispositifs. Cependant, nous remarquons qu'en plus de se référer à des exemples, appartenant à leur corpus de connaissances, ils envisagent, toujours dans leur discussion, le futur comportement des visiteurs – ils anticipent leur compréhension des instructions, selon la forme qui sera choisie (un cube de bois gravé sur la table? Un cartel au mur? Un carton rigide imprimé et disposé à côté des écrans? Etc.). Pareillement, lorsque Marie-Pier (toujours projet « Le Jeu ») propose de revenir sur une décision prise par Esteban (celle de repeindre la zone du mur qui accueille la projection en blanc), elle convoque son expérience et anticipe le vécu de l'oeuvre lorsque le film projeté présentera des images d'archives, qui laisseront apparaître cette démarcation sur le mur de la galerie. On voit dans ce cas que l'appui sur l'expérience vient ici chercher une double dimension temporelle qui est celle du passé (connaissances, expériences) et celle du futur (prédiction, anticipation des effets) et s'actualise dans un présent, demandant une compréhension locale et circonstancielle.

4.2.4.3 S'appuyer sur des ressources extérieures

Au cours de l'action, nous observons que les personnes impliquées dans la production du projet artistique s'appuient sur des « ressources extérieures ». Ils font appel à d'autres collaborateurs (initialement extérieur au projet donc) qui possèdent une expertise particulière, ou bien possèdent des outils adéquats. Par exemple face au problème de détérioration des photos au cours de la nuit, Yohan (projet « La Chambre », voir section 4.1.1) témoigne de sa réaction en nous racontant qu'il « s'est éteint », et qu'il s'est mis à écrire « à plein de monde ». Il indique qu'à ce moment-là il avait contacté trois encadreurs, en se disant : « Le premier qui me répond je le prends, je verrai après les prix et comment je ferai avec l'argent ». Nous notons donc

que cette réaction, même si la mise en place demande un certain temps, semble spontanée. De la même manière, que ce soit pour régler le problème de son pour l'oeuvre de Nathan (projet « Le Temple ») ou pour le problème de projection de la vidéo de Lily (projet « L'Impossible »), les artistes vont appeler une personne extérieure, souvent un.e ami.e, un.e collègue artiste pour les aider à résoudre la difficulté qu'ils rencontrent. On note que ces appels, s'ils relèvent du professionnel, vont plutôt être de nature informelle. Le réflexe semble donc de s'appuyer sur des ressources humaines extérieures, mais qui appartiennent au réseau personnel de l'artiste ou de son collaborateur et qui s'inscrit dans un processus d'entre-aide.

Outre l'appel spontané à son réseau proche pour surmonter un problème, il apparaît aussi que les artistes et leurs collaborateurs n'hésitent pas à se référer aux connaissances disponibles sur internet. On le voit par exemple lorsque la technologie ne semble pas fonctionner, leur réflexe est d'aller chercher de l'aide sur le site des compagnies d'équipement, ou bien sur les forums (pratique que nous avons notée pour l'ensemble de nos terrains d'observation). À ce titre, nous avons particulièrement noté la réflexion de Peter, assistant de Nathan (projet « Le Temple »), lorsqu'ils parviennent enfin à obtenir un résultat satisfaisant dans l'assemblage du matériau miroir au châssis : « Enfin! Merci Youtube! ». La description de cette pratique apparaît évidente, mais nous souhaitons montrer par là que lorsque la technologie ou la matière de l'oeuvre semble résister aux habitudes, et routines de production, les acteurs du projet artistique font appel à des pratiques, qui pourraient être en apparence prosaïques, car ne relevant pas d'une virtuosité ou d'une maîtrise précise d'un savoir. Cette pratique s'approche en ce sens de l'essence du bricolage puisqu'il s'agit d'utiliser n'importe qu'elle ressources disponibles pour résoudre des circonstances problématiques (Leybourne, 2010)

Pour finir, nous souhaitons avancer l'idée que les artistes et leurs collaborateurs s'appuient aussi sur une forme d'intuition. Dans le cadre de cette recherche, nous

n'étions pas en mesure d'explorer cette idée avec précision puisque saisir l'intuition demanderait un appareillage conceptuel spécifique (comme un cadre conceptuel bâti sur une littérature incluant la psychologie cognitive, les neurosciences et des analyses conversationnelles¹³). Cependant, lors de nos entrevues, les participants ont mentionné à plusieurs reprises le fait d'agir selon leur « feeling » (pour le projet « Le Temple » et « L'Association » par exemple), ou bien « [être] là, et sentir ce qu'il se passait » lorsque Johannie témoigne de l'attitude de l'artiste face à un problème. Nous ne pouvons décrire plus amplement l'intuition, mais cela dit, il nous semble prévisible qu'une étude plus approfondie sur cet élément dans le contexte de projet artistique serait inévitablement riche, puisque l'intuition est un présupposé au processus de création.

Dans le présent chapitre, nous avons fait la description détaillée des pratiques déployées par les artistes et leurs collaborateurs. Ces pratiques ont été regroupées analytiquement en quatre agrégats, quatre processus qui participent à l'*organizing* des projets artistiques étudiés. Dans le prochain chapitre, nous discuterons de ces résultats à la lumière des implications méthodologiques de la perspective de la pratique et à la lumière de la conception de l'action située.

¹³ À ce sujet : voir la thèse de doctorat de Meziani (2016) : Meziani, N. (2016). *L'intuition comme mise à l'épreuve de la construction de sens. Le cas de la réalisation cinématographique*. Thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

CHAPITRE V

DISCUSSION

5.1 Considérations générales

Pour cette recherche, nous sommes partie avec la volonté de décrire les pratiques des artistes et de leurs collaborateurs pour conduire des projets artistiques. Nous avons aussi comme second objectif de comprendre ce qui organise le cours de l'action, lorsqu'on se situe dans une logique d'action située plutôt que dans la logique de l'action planifiée. Nous avons mené cette recherche en observant le quotidien du montage d'exposition et en interrogeant les artistes et leurs collaborateurs sur leurs pratiques. De ce terrain a émergé un certain nombre de pratiques, témoins d'une organisation « en train de se faire » (Weick, 1979), en mouvement, et nous les avons regroupées de manière analytique en agrégat de quatre processus autour desquels s'articule le précédent chapitre de résultats. Leur présentation nous a donc, dans un premier temps, permis de décrire l'objet de notre étude, c'est-à-dire, les pratiques déployées par les artistes et leurs collaborateurs pour faire advenir le projet.

Les pratiques que nous avons identifiées constituent un répertoire pouvant s'agréger en différents processus, qui composent eux-mêmes l'organisation en mouvement, c'est-à-dire le grand processus d'*organizing*. Au cours de ce prochain chapitre, nous

discuterons tout d'abord des processus, relevant de l'*organizing*, identifiés durant notre analyse. De quoi sont-ils révélateurs? Que nous disent-ils de la conduite de projet artistique?

De manière générale et en relation avec la théorie, nos résultats montrent que le projet artistique est majoritairement conduit par des pratiques reliées au processus d'adaptation¹⁴. Néanmoins, les résultats de notre recherche ne nous permettent pas d'affirmer que ces pratiques émergent d'imprévus, tel que le concept d'imprévu peut être saisi par la littérature, soit une rupture avec le plan (Pina e Cunha *et al.*, 2006). Premièrement, pour qu'il y ait déviation ou imprévu, il faut que les acteurs projet aient une conception à la fois objective et séquentielle de l'action. Or comme nous l'avons vu, dans une conception de l'action située, où le plan ne détermine pas l'action, mais plutôt la soutient à titre de ressource, et où le changement est endogène au flux de l'action, il est difficile de concevoir l'imprévu comme une rupture, et de là, comprendre les pratiques comme des réactions à une potentielle scission dans la planification. Il apparaît d'ailleurs que la perspective ontologique que nous avons employée conduit à diluer la réflexion sur les imprévus, surprises ou déviations. Il nous est, de ce fait difficile de circonscrire les réactions face à l'imprévu selon la typologie des stratégies de gestion des déviations en contexte de projet, conceptualisée par Hällgren et Maaninen-Olsson (2005) (voir figure 1.4 dans la section 1.2.3). Et ceci, justement parce que cette typologie suppose de reconnaître des pratiques mettant l'effort sur le maintien d'une voie tracée par le plan. Les répertoires de pratiques regroupées en de plus larges processus nous montrent justement que la manière dont les artistes et leurs collaborateurs agissent dénote une certaine vision située de l'action (par opposition à l'action planifiée).

¹⁴ Au regard de nos analyses et de la densité d'étiquetage des pratiques reliées au processus d'adaptation.

Dans ce chapitre de discussion, nous proposons de revenir sur les processus identifiés pour mieux saisir le mouvement de l'action qui se joue dans l'*organizing* des projets artistiques (section 5.2). Par la suite, nous poursuivons l'analyse par le détail des aspects qui sont organisant pour l'action, à travers trois des composantes de la pratique qui ont émergé de nos observations: la composante matérielle, la composante spatiale, la composante communicationnelle (section 5.3). Finalement, nous ferons un retour sur la notion d'improvisation en organisation du projet pour comprendre que celle-ci pourrait être plutôt pensée en termes de continuum, au lieu d'être comprise comme une réaction ponctuelle à un évènement (section 5.4).

Pour éclairer notre démarche d'analyse, nous conceptualisons avec la figure 5.1 l'imbrication des différents niveaux thématiques mobilisés dans notre étude à travers le mouvement méthodologique du *zoom in* et du *zoom out* pour appréhender les pratiques (Nicolini, 2012).

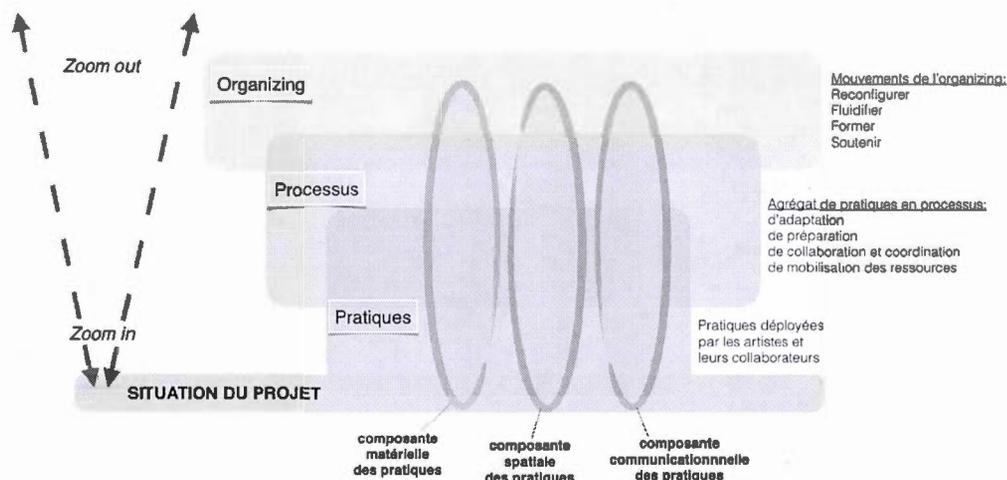


Figure 5.1 Schéma conceptuel des niveaux de compréhension des pratiques

5.2 « Verb list compilation: action to relate to *project* »¹⁵

En guise d'amorce à notre discussion, nous souhaitons faire un clin d'oeil, puisque notre terrain d'étude s'y prête, à l'œuvre de l'artiste-sculpteur américain Richard Serra, *Verb list*. Entre 1967 et 1968, Serra rédige une liste manuscrite de verbes : Plier, rouler, agglomérer, creuser, adapter, rassembler, de tension, d'entropie, de symétrie, etc., comme un catalogue de gestes de création. Cette œuvre conceptuelle (voir la figure 5.2), inventorie sous forme d'actes et de qualificatifs, les processus de travail de l'artiste et offre une liste des différentes opérations qu'il peut mettre en pratique lors de la mise en forme de ses sculptures.



Figure 5.2 Richard Serra, (1967-1968), *Verb list compilation : actions to relate to oneself*

De la même manière, l'étude des pratiques d'organisation des artistes et de leurs collaborateurs nous a permis de dresser une liste de verbes que nous avons condensée en répertoire de pratique. Ces verbes comme : bricoler, accumuler, ébaucher, traduire,

¹⁵Titre originale de l'oeuvre de Richard Serra : « Verb list compilation : actions to relate to oneself », 1967-1968

etc. font écho aux opérations listées par Serra puisqu'il s'agit, pour notre recherche de comprendre, non pas les pratiques pour sculpter de la matière, mais les pratiques qui sont déployées pour faire advenir le projet artistique.

Pour ce faire, nous avons appréhendé les pratiques en observant et en interrogeant les artistes ainsi que leurs collaborateurs sur le flux de leurs actions. L'analyse de cette organisation-en-action nous a permis de regrouper, de manière analytique, l'ensemble de ces pratiques en quatre processus qui participent à l'*organizing* (ils constituent d'ailleurs la trame de notre chapitre résultats), et que nous présentons dans le tableau ci-après.

Tableau 5.1 Synthèse des processus contribuant à l'*organizing* des projets artistiques

Processus d'adaptation : Reconfigurer	Processus de préparation: Fluidifier
Bricoler	Accumuler
Expérimenter in-situ	Mettre en ordre
Veiller	Ébaucher
	Expérimenter ex-situ
Processus de collaboration et de coordination : Former	Processus de mobilisation des ressources: Soutenir
Co-former	S'appuyer sur les dessins et croquis
Aligner les efforts	S'appuyer sur l'expérience
Traduire les informations	S'appuyer sur des ressources extérieurs

5.2.1 Principaux processus participants de l'*organizing* en contexte de projet artistique

En détaillant, dans notre chapitre de résultats, les pratiques comprises dans chacun des quatre processus, nous pouvons mieux en saisir le mouvement qui s'y joue. Ainsi nous remarquons que : le processus d'adaptation reconfigure progressivement l'action; que les pratiques du processus de préparation ont pour effet de fluidifier le

cours de l'action ; que le processus de collaboration et de coordination permet de « former » l'action du projet ; et finalement, le processus de mobilisation des ressources vient lui supporter l'action en cours. Nous devons toutefois préciser que les processus contribuant à l'*organizing*, que nous avons relevés s'enchevêtrent au cours de l'action de manière fluide et résonnent entre eux. La séparation que nous proposons correspond donc à des regroupements analytiques.

5.2.1.1 Le processus d'adaptation : reconfigurer le projet¹⁶

L'adaptation réfère, dans notre recherche, à l'ajustement. Dans la littérature en organisation, l'ajustement s'élabore en réponse à des conditions extérieures, en se traduisant par un changement au cours de l'action et dont la conception est mise en œuvre avant le changement effectif (Pina e Cunha *et al.*, 1999). Nous voyons toutefois que l'ajustement qui s'opère dans la conduite des projets artistiques que nous avons observés apparaît plutôt en réponse à des conditions internes au projet et qui concernent alors la matérialité de l'oeuvre ou bien sa spatialisation et son environnement proche. Ce constat s'explique notamment par la nature éminemment *in situ* des œuvres d'art installatives, qui de ce point de vue, absorbent les conditions extérieures pour s'y modeler et les intégrer dans sa constitution.

Le processus d'adaptation intègre des pratiques qui reposent sur des démarches de bricolage caractérisées, comme nous l'avons décrit, par des capacités d'hybridation et de détournement. Ce processus apparaît d'ailleurs comme une nécessité puisque même après un haut niveau de « planification », à l'image du projet « Le Temple », l'expérimentation sur place est conçue comme un besoin qui implique sans surprise des ajustements. Nous voyons d'ailleurs, au niveau de l'organisation du montage des projets que nous avons étudiés, que le processus d'adaptation prend forme avec la reconfiguration constante de l'espace de la galerie, de la salle d'exposition, puisque

¹⁶ Par « reconfigurer/fluidifier/former/supporter le projet » : nous entendons le terme « projet » à la fois dans sa forme, que dans les moyens de sa conduite, de sa réalisation.

cet espace devient pour un temps à la fois l'espace de travail de conception, de réflexion et l'espace de production. Ainsi, au cours de l'action, nous avons observé que le processus d'adaptation incorpore, d'une certaine manière, les soubresauts du travail de création en invoquant des processus itératifs basés sur une démarche par tentative et expérimentation (Gherardi et Perrotta, 2014).

Le processus d'adaptation s'agrège donc dans une dynamique de propositions *ad hoc*, d'adaptations personnalisées, pour surmonter des problèmes techniques lorsqu'ils se présentent (dans les projets « L'Impossible », « Le Temple », « La Chambre », par exemple), mais aussi et surtout, le processus d'adaptation des projets artistiques étudiés s'inscrit dans un effort de reconfiguration inhérent à la production d'oeuvre d'art puisqu'il y a toujours tension et fusion entre la production et l'invention (Gherardi et Perrotta, 2014). Cependant, différemment de Petit (2012), qui définit la reconfiguration en gestion de projet, comme « the actions taken to ensure alignment of projects and resources with the changes identified » (p.542), « reconfigurer », dans l'*organizing* des projets artistiques se fait au fur et à mesure et regroupe les actions conduites pour assurer la cohérence et l'expérience de l'oeuvre à son espace. Cette particularité, due à la nature singulière et contemplative de l'oeuvre d'art, fait du changement au cours de projet une dynamique « naturelle », spécifiquement parce que le point crucial est la cohérence de l'oeuvre à son environnement de présentation. Reconfigurer le cours de l'action implique, dans le cas des projets artistiques que nous avons observés, de progresser vers le résultat final en essayant, en s'adaptant, en refaisant et surtout en acceptant une certaine domination de l'espace et de la matière sur le projet.

5.2.1.2 Le processus de préparation : fluidifier le projet

Durant notre recherche, nous avons identifié plusieurs pratiques répondant au regroupement sous le thème de « processus de préparation », et nous proposons que ce processus permet de fluidifier le cours de l'action du projet artistique. Tout

d'abord, cette fluidité est permise, comme nous l'avons décrit pour la pratique consistant à « accumuler » (section 4.2.2), grâce à l'accès, grâce à la disposition dans un temps relativement immédiat à une panoplie de matériels, d'objets, et plus généralement de possibilités pour conduire l'action. Cette disposition constante génère de multiples potentialités qui permettent à l'action de se poursuivre de manière fluide.

Par définition, la fluidité réfère à une certaine limpidité d'écoulement et implique donc l'idée d'un déroulement régulier de l'action. Nous croyons que le processus de préparation est envisagé en ce sens, notamment parce qu'il implique de mettre en ordre l'espace et le matériel pour que visuellement l'organisation soit limpide, facilitée. Notons toutefois qu'à l'instar des ateliers d'artistes et des ateliers de techniciens qui disposent de leur panoplie d'outils ou d'objet, mais avec une mise en ordre bien à eux (projet « Le Jeu », par exemple), le processus de préparation sert ici la même stratégie que la pratique de mise en ordre en cours de montage, celle de « pré-voir »¹⁷.

Par ailleurs, le processus de préparation invoque aussi une structure minimale, rendue possible par les pratiques consistant à « ébaucher » et « expérimenter *ex situ* », qui maintiennent le cours de l'action du projet artistique dans son état liminal entre production et invention, sans que celui-ci ne tombe dans le chaos en termes d'organisation (comme pourraient le supposer Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005)).

¹⁷Prévoir compris dans le sens « d'anticiper », voir à l'avance grâce à disponibilité des différents matériaux, mais nous comprenons aussi « pré-voir » dans le sens de « voir avant », envisager visuellement l'ensemble du projet dans l'espace, en ébaucher sa spatialisation, son organisation pour évaluer l'ensemble avant de se mettre en action.

5.2.1.3 Le processus de collaboration et coordination : former le projet

Le processus de collaboration et coordination, que nous avons repéré, convoque, pour conduire l'action, le concept d'intelligence collective. Cette intelligence collective se traduit par la capacité des personnes impliquées dans le projet à faire émerger un résultat à travers un cheminement d'interactions sociales, résultat « dont la valeur est supérieure au simple cumul des contributions individuelles » (Lévy, 2003). Nous voyons toutefois que ce processus permet dans l'ensemble de « mettre en forme » le projet, et ce, à plusieurs égards.

D'une part, et comme nous l'avons décrit dans notre chapitre de résultats (voir section 4.2.3) ce processus repose sur des pratiques qui illustrent l'élaboration du dispositif d'installation de l'oeuvre, par le croisement des connaissances et des points de vue de différents collaborateurs au cours de l'action (projet « L'Impossible » en est un parfait exemple). Mais nous avons vu que ce processus, qui implique en partie la pratique qui consiste à « co-former » se situant au niveau de l'idée et de la matière, suppose que l'action est aussi conduite en relation avec l'espace, les matériaux. La relation aux objets interpelle des schèmes d'action qui vont former le projet dans son résultat final, ou vont former la chaîne d'actions qui lui permet d'advenir¹⁸. De la même façon, la coordination donne forme à la structure de l'action en cours, si les étapes ne sont pas clairement définies ou s'il persiste une ambiguïté dans la séquence des actions à mettre en oeuvre.

D'autre part, nous voyons que ce processus s'inscrit dans le flux d'interactions entre les personnes impliquées dans l'élaboration du projet. Ainsi, le projet prend forme dans le dialogue et prend forme à travers le corps ou le dessin par la traduction des intentions d'une personne à une autre afin qu'il y ait convergence dans les actions, et compréhension commune du résultat final. Ce fait s'illustre par la production d'informations orales ou dessinées du projet (par exemple « L'Association »,

¹⁸ Cette description peut rappeler ici le concept d'*affordance* que nous évoquons à la section 5.3.1

« L'Impossible ») et nous voyons ainsi que le projet, et les actions qu'il implique s'incarnent, prennent forme, une première fois dans le discours. Pour résumer, nous remarquons que ce processus de collaboration et de coordination permet de former le projet artistique dans l'esprit des collaborateurs. Notamment parce que le plan séquentiel et explicite dans le résultat du projet n'est pas évident dans le cas des projets artistiques que nous avons observés. Ce processus permet donc d'actualiser la forme du projet tout au long de l'action, en prenant en compte les ajustements circonstanciels.

5.2.1.4 Le processus de mobilisation des ressources : soutenir le projet

Au regard des pratiques qui se regroupent sous le processus « mobilisation des ressources », nous constatons que ce dernier vient soutenir toute l'organisation en action, à divers moments. En invoquant aussi bien des ressources matérielles, humaines ou de connaissances, nous remarquons que ce processus soutient en premier lieu l'action collective du projet. Tel que nous l'avons montré dans nos résultats (section 4.2.4), il permet, grâce à la valeur informatrice des ressources (comme le dessin ou le matériel visuel) et leur valeur consultative¹⁹ (comme l'expérience et les ressources extérieures), de fortifier la collaboration et d'assurer l'alignement des efforts lorsqu'il y a trop d'ambiguïté dans la séquence d'élaboration du projet ou dans la forme du résultat.

Mais plus largement, la mobilisation des ressources est un processus qui apparaît au cours de l'action pour soutenir l'ensemble des autres processus. Nous voyons ainsi que le processus de préparation ne peut fluidifier le cours du projet sans faire appel, de manière implicite, à l'expérience des acteurs qui se réfère au souvenir d'autres projets, ou bien sans faire appel au matériel visuel qui offre, conjointement au processus de collaboration, de la clarté dans l'organisation de l'action. Pareillement,

¹⁹C'est-à-dire, la capacité des ressources identifiées à produire de la matière afin de pouvoir délibérer, négocier avec leur expérience, ou réfléchir entre eux pour prendre une décision.

l'adaptation réclame aussi l'appui sur des ressources extérieures qui vont servir l'effort de reconfiguration particulier que demande le projet artistique.

Finalement, ce processus remet en perspective, notamment à travers la pratique d'appui sur des ressources extérieures et l'appui sur l'expérience, le fait que le projet artistique infuse dans un écosystème plus large construit d'un réseau de projets, mais aussi aussi de collaborateurs capables de soutenir la production de l'oeuvre; écosystème éminemment nécessaire à l'élaboration du projet artistique (Kreplak et Leibovici, 2015)

5.2.2 L'ambiguïté du plan comme source de l'*organizing* des projets artistiques

Nous pouvons, à travers les explicitations que nous venons d'apporter, comprendre que les mouvements des processus qui organisent le projet artistique (soit : reconfigurer, fluidifier, former et supporter) sont de cette nature précisément à cause de la forme donnée par les artistes à leur planification de projet. Nos résultats montrent que les artistes et leurs collaborateurs font plutôt usage de notes sous forme de « *to do list* » (projets « La Chambre », « L'Association », « L'Impossible », « Le Jeu »), afin de détailler les étapes de réalisation du projet, et utilisent des visuels sous forme de photomontage ou maquette (« L'Association », « La Chambre »), de croquis (« L'Impossible », « Le Jeu »), ou de plans dessinés rappelant ceux de l'architecture (« Le Temple », « Le Jeu »). Malgré l'aspect parfois très précis et maîtrisé de ces documents (nous pensons particulièrement au projet « Le Temple », dont l'installation était spatialement prévue au millimètre près et s'accompagnait d'un système de référence pointu), nous avons remarqué qu'ils conservaient plutôt une nature ambiguë quant à la planification temporelle du projet.

En effet, le plan dessiné, tel qu'il apparaît dans les projets comme « Le Temple », « Le Jeu » fonctionne comme ce que Chiappero (2003) nomme « schéma-concept »,

en prenant l'exemple des dessins d'urbanismes. Ce « schéma-concept » est « une image produite par un acteur qui construit à travers elle sa propre représentation d'une situation, qui y inscrit les objectifs qu'il veut réaliser, et qui en fait le lieu d'une reformulation par la concertation. » (Volvey, 2003). Volvey, dans sa recherche sur les objets d'art issus de la démarche des artistes Christo et Jeanne-Claude, voit d'ailleurs que les dessins préparatoires sont des « outils d'opérationnalité » qui permettent d'articuler l'exploration et l'adaptation, tout en étant des objets du discours qui donnent forme à l'oeuvre d'art, et nous pourrions ajouter, au projet de son élaboration. Les plans dessinés des projets artistiques de notre étude, mais aussi les notes, les listes, permettent donc à travers le dessin et leur relative ambiguïté temporelle, de contenir la polyphonie d'orchestration du projet ainsi que l'organisation collective et située de l'équipe du projet qui s'y réfère. À ce titre, les théoriciens de l'ambiguïté en organisation (qui se sont justement inspirés des recherches sur les groupes de jazz), abondent dans ce sens en reconnaissent qu'une structure ambiguë soutient mieux la multiplicité des contributions d'un groupe et fournit en plus une unité assez solide pour soutenir les interprétations variées ou les contributions (Eisenberg 1984, cité par Hatch, 1999). Ainsi, l'ambiguïté produirait des « espaces vide », lesquels sont considérés, dans la littérature, comme de réelles opportunités pour improviser (March et Olsen, 1976, cité par Hatch, 1999).

De ce fait, en ne donnant pas précisément l'ordre séquentiel des étapes à suivre (ordre qui est plutôt donné oralement au cours du processus de collaboration), nous voyons que le plan, conçu comme une ressource pour l'action, ne contrôle pas le montage du projet artistique, mais du moins lui permet d'advenir, grâce à l'action collective et en se pliant aux circonstances du présent. De ce fait, la forme des documents qui organisent le projet artistique (les plans dessinés, les notes, les listes) nécessite des efforts de reconfiguration au cours de l'action ; elle engendre des efforts pour fluidifier l'action puisque le plan ne l'explicite pas ; elle suppose de former cette séquence à travers le discours oral ou corporel ; et finalement, elle fait appel au

processus de mobilisation des ressources pour supporter ce que ces documents n'indiquent pas.

5.3 Aspects organisant pour le déroulement de l'action des projets artistiques

L'articulation entre la préparation²⁰ du projet artistique et sa production effective, menant à sa monstration²¹ avec l'exposition, n'est pas, étant donné la relative ambiguïté des documents de préparation que nous venons de décrire, tout à fait conduite selon l'application stricte d'un plan séquentiel, et selon une gestion des écarts entre ce qui est planifié et ce qui est réalisé au cours de l'action. Les processus participant à l'*organizing* (explicités à la section 5.2) qui ont émergé de notre terrain en témoignent. De ce fait, nous voyons plutôt que la place accordée à la planification, sa nature, mais aussi la façon dont les différents acteurs du projet conduisent l'action, les pratiques qu'ils déploient (*voir* section 4.2), dénotent une certaine conception de l'action : celle de l'action située envisagée par Suchman (1987) (explicité à la section 1.3.1). En effet, la nature singulière du projet d'installation artistique se veut en dialogue avec son contexte d'exposition. Ceci implique donc d'adapter à l'environnement immédiat l'oeuvre, mais aussi les processus de son élaboration *in situ* qui, comme nous avons pu l'observer lors de notre enquête, entrent en dialogue avec les changements apparaissant en situation.

Rappelons que, contrairement à la perspective de l'action planifiée, qui sépare en deux phases distinctes la conduite du projet (selon une dynamique de planification puis de gestion des déviations; Hällgren et Maaninen-Olsson, 2005), la perspective de l'action située, envisage l'organisation de l'action selon une dynamique émergente des interactions entre les différents acteurs et entre les acteurs et leur environnement

²⁰Nous entendons dans cette phrase, le terme « préparation » comme la phase en amont du montage, et non comme le processus éponyme que nous avons identifié dans notre analyse.

²¹ Réfère en art à l'acte d'exposer devant un public.

contigu (Cohein et Jacopin, 1994). De ce point de vue processuel, le projet se projette et se reconstruit de manière simultanée et de manière localisée (Suchman, 1987). Cette logique envisage donc le plan comme une ressource pour l'action, qui va venir l'orienter au gré des circonstances. Ainsi, dans le cas du projet artistique, nous voyons que la préparation permet à l'artiste d'envisager la forme finale de l'oeuvre, d'envisager les grandes étapes de sa production, et de communiquer ce qu'il souhaite atteindre à ses différents collaborateurs. Nous avons pu l'observer : les différents outils de préparation utilisés par les artistes et leurs collaborateurs, traduits en plans dessinés, en croquis, en notes et liste d'étapes, n'indiquent pas séquentiellement les étapes à suivre. Ils relèvent plutôt d'une certaine équivoque (séquentielle) quant au projet à faire advenir. Dans ce cas, nous nous sommes demandée quels autres aspects pouvaient être invoqués comme ayant un effet organisant pour l'action en cours de déroulement?

C'est alors que l'approche fondée sur la pratique, en plus de permettre une description riche des activités réalisées par les acteurs (voir chapitre IV : Résultats), peut nous permettre de précisément comprendre comment les artistes font advenir leur projet au quotidien lorsque le plan ne spécifie pas précisément les étapes de l'action.

Comme nous avons vu à la section 1.3.4, la définition de pratique suppose de nous intéresser aux détails qui permettent de comprendre comment l'action est performée, comment – comme l'avance Reckwitz (2002) – « bodies are moved, objects are handled, subjects are treated, things are described and the world is understood. » (p. 250). L'action quotidienne saisie par la perspective de la pratique montre que celle-ci se déploie à travers des acteurs en situation et en interaction avec leur environnement : « All practices are therefore sociomaterial, and "what we call the social is materiality heterogeneous : talk, bodies, architectures, all of these are implicated in and perform the social" » nous rappelle Gherardi (2012, p. 82, citant

Law, 1994, p. 2). Notre démarche d'analyse des pratiques d'organisation des artistes et de leurs collaborateurs nous a amenée à détecter particulièrement trois facettes de la pratique²²: la composante matérielle, la composante spatiale et la composante communicationnelle. Ces facettes (ou composantes) caractérisent les pratiques des acteurs du projet, mais aussi plus largement les quatre processus que nous avons identifiés puisque ces derniers sont à comprendre comme des agrégats de pratiques, qui partagent donc les mêmes affiliations aux ensembles hétérogènes que nous venons de citer.

Cependant, ces composantes, inhérentes à la définition de pratique, ne nous permettent pas seulement de raffiner notre compréhension du fonctionnement quotidien du projet artistique. Nous voyons aussi que ces composantes de la pratique nous permettent d'identifier des aspects organisant pour l'action, et qui viennent de ce fait nourrir l'*organizing* du projet artistique. Dans les prochaines sections, nous revenons plus en détail sur chacune de ces composantes en y faisant émerger ce qui contribue au déroulement de l'action.

5.3.1 Composante matérielle de l'*organizing*

Nous entendons par composante matérielle, ce qui participe à l'action et qui se réfère à une certaine forme du travail de la matière. Cette dimension matérielle ne met pas en opposition ce qui a trait à l'action matérielle et ce qui a trait à l'action humaine, mais est plutôt comprise comme une matérialité physique qui rencontre l'intention humaine, conférant ainsi aux supports matériels une dimension sociale (De Vaujany et Mitev, 2005). Par le biais de la dimension matérielle, nous constatons que la souplesse des outils est une qualité qui accompagne le plan dans l'*organizing* des projets artistiques. D'autre part, l'ancrage à la matière constitue aussi un pivot qui participe à l'*organizing* de ces projets.

²² Le concept de pratique étant un champ vaste à couvrir (Reckwitz (2002) liste notamment : « body, mind, things, knowledge, discourse, structure/process and the agent » (p. 250), nous nous sommes concentrée pour notre mémoire sur les principales facettes qui ont émergées de nos données.

Le caractère temporaire et amovible des outils d'organisation au cours de l'action nous apparaît être une ressource supplémentaire pour soutenir l'activité en cours. Nous l'avons vu avec l'utilisation de matériel tel que les post-it ou le ruban adhésif comme outils pour « marquer » un emplacement, ou pour accrocher temporairement un élément avant son installation définitive, que ceci (présent dans le processus de préparation et dans le processus d'adaptation) permet de donner corps au projet en disposant l'information là où cela est nécessaire, et en participant de fait à fluidifier le cours de l'action. Nous entendons par souplesse du matériel d'organisation l'habileté de ces outils à se plier aux circonstances de l'action, notamment parce que leur matérialité permet aux acteurs de les déplacer aisément, contribuant aussi à l'effort de reconfiguration. De surcroît, nous notons que cette souplesse des outils, qui prend part à l'*organizing*, est précisément rendue possible par leur qualité rudimentaire²³. En effet, que ce soit du ruban adhésif pour le marquage ou l'installation temporaire d'objet, que ce soit des *post-its*, que ce soit de simples feuilles de note, un calendrier papier, ou même l'appareil photo du téléphone, il ne s'agit pas d'utiliser dans le cours de l'action du matériel d'organisation sophistiqué, mais plutôt de faire usage de matériel simple permettant la mobilité, la souplesse pour à la fois reconfigurer, mais aussi former et supporter le projet au cours de son élaboration. Comme le rappellent Garreau et Mouricou (2012), la matière joue un rôle dans l'organisation et les objets sont « vecteur de sens » pour l'action et pour l'activité collective. C'est donc la nature « souple » et « mobile » de la matérialité des outils qui sert, dans ces projets, à structurer son ébauche et à construire le sens, la forme du projet à venir.

Avec nos observations, nous voyons qu'en situation, l'ancrage à la matière accompagne le déroulement de l'action. Ce fait se manifeste par l'utilisation de points de pivots pour organiser spatialement le reste du projet (dans le processus de préparation), mais infuse aussi l'ensemble des autres processus puisque les pratiques

²³ Ce qui conforte les idées de Benghozi (2006) qui reconnaît la difficulté des projets du secteur culturel à développer des instruments d'organisation sophistiqués, bien qu'ils soient précurseurs dans l'élaboration de solutions d'organisation originales. (p.72)

déployées par les acteurs du projet artistique gravitent autour de la matérialité de l'oeuvre. Ainsi, nous avons pu observer que la matérialité des objets, des matériaux, etc., indique les efforts à fournir (par exemple, comme nous l'avons mentionné à la section 4.2.1, la fragilité de certains éléments de l'oeuvre va engendrer une reconfiguration spatiale ou temporelle de l'organisation), ou bien participe à la formation collective du projet (avec les pratiques comme « co-former ou « bricoler » notamment). Cette idée d'action qui se poursuit grâce aux documents de préparations, mais aussi grâce au dialogue avec le « comportement de la matière », nous amène vers l'un des concepts-clés du tournant matériel en théorie des organisations, et qui « permet de penser la matérialité dans une perspective relationnelle » (De Vaujany et Mitev, 2016): l'affordance, concept théorisé par Gibson (1977) et discuté par les théoriciens de la socio-matérialité. Ces derniers entrevoient dans ce sens que « les objets auraient des propriétés visuelles pour l'action » (De Vaujany et Mitev, 2016) et donc les objets suggéreraient des schèmes d'opérations à entreprendre. De la même façon, lorsque nous parlons d'ancrage à la matière, nous voyons cette relation comme un réflexe qui accompagne l'*organizing* en contexte de projets artistiques.

Notons aussi à titre indicatif que la poursuite du cours de l'action dans le contexte de ces projets est possible grâce à la capacité des acteurs du projet artistique à hybrider la matière en détournant les outils ou en croisant les objets ou les manières de faire. Évidemment, cette capacité n'est pas sans rappeler la notion de créativité envisagée comme une compétence indispensable à la conduite de projet d'innovation (Pina e Cunha et Gomes, 2003) et comme faculté inhérente à l'improvisation (Moorman et Miner, 1998).

5.3.2 Composante spatiale de l'*organizing*

La composante spatiale telle que nous la concevons s'inscrit dans une expérience de l'espace qui est celle de la subjectivité, et donc par extension d'une subjectivité transmise à travers le corps, à travers la perception du sujet (Vetö, 2008). Nous

parlons ici d'un espace vécu qui comprend le sujet en relation à son environnement et implique donc aussi une certaine dimension corporelle. D'ailleurs, nous devons préciser qu'étant donné la nature des projets artistiques que nous avons étudiés (exposition ou installation *in situ*), le projet doit toujours, dans une certaine mesure, être repensé localement, et notamment grâce aux moyens dont nous parlons ci-après. Il n'est donc pas étonnant que cet aspect « spatial » de la pratique occupe la scène dans notre compréhension de ce qui contribue à l'action en contexte de projet artistique.

À travers la spatialité, nous avons pu reconnaître deux éléments qui accompagnent l'*organizing* en contexte de projet artistique : l'immersion et l'aménagement. L'immersion est utilisée par l'ensemble des artistes que nous avons rencontrés. S'il s'agit pour eux de se plonger dans l'espace que va occuper le projet dans leur phase de conception, nous voyons qu'au cours de l'action elle se traduit par une confrontation constante des éléments de l'oeuvre avec l'espace dans lequel elle s'inscrit. Des pratiques comme « expérimenter *in situ* », « ébaucher » ou bien la démarche par essai-erreur qui participe à la pratique du bricolage en sont des exemples. Cette immersion dans l'espace du projet soutient aussi l'*organizing* lorsque les acteurs du projet font face à un problème. On le voit notamment à travers le processus de mobilisation des ressources où les personnes impliquées dans le projet vont user de stratégie de mise en présence avec cet espace et avec le matériel pour que le collaborateur absent du lieu puisse les aider au mieux (appel en caméra-visio, prise en photo des éléments). Par ailleurs, l'immersion passe par une proximité au projet et à ses éléments, qui garantit une certaine fluidité dans le déroulement de l'action. Ici la proximité, liée à l'immersion, vient soutenir le processus d'adaptation puisque les acteurs du projet vont reconfigurer les activités ou la forme du projet selon des propositions situées dans un espace ou un temps proche. Le « faire avec » du bricolage, entre dans cette même formule, puisqu'il s'agit d'élaborer un dispositif

ou une solution avec ce qui est disponible, et nous l'avons observé notamment dans le bricolage d'outil, avec ce qui est à proximité.

L'aménagement, en combinaison du plan, contribue aussi à l'*organizing* du projet. Il s'illustre comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent par des pratiques de mise en ordre, d'ordonnancement de l'espace qui imprègne le processus de préparation. Dans ce cas, l'aménagement permet en quelque sorte de donner corps au plan dessiné et aux notes en disposant de manière organisée les objets, outils et matériaux nécessaires à l'activité dans l'espace, dans l'optique de fluidifier le déroulement de l'action. Mais l'aménagement apparaît aussi au cours des processus d'adaptation et de collaboration, à travers l'installation d'espace ou d'espace-temps favorable à reconfiguration, et à la formation collective de solutions.

La composante spatiale de l'*organizing* des projets artistiques nous montre que la présence physique au projet est une condition indispensable pour sa bonne marche. Au demeurant, l'ambiguïté des documents de préparation en termes de découpage temporel précis du projet artistique est sans doute justifiée par cette présence inévitable avec l'espace dans lequel s'inscrit le projet, et qui ferait partie des routines de travail des artistes. De ce fait, une grande abstraction dans la conception en terme temporelle est permise puisque la présence constante sur place, l'habitation du lieu, la présence à la matière permettront d'ajuster au mieux ces aspects au cours de l'action. C'est d'ailleurs cette aporie dans la logique anticipatoire de l'élaboration du projet que pointe Boutinet (2012) dans son ouvrage *Psychologie des conduites à projet* :

L'espace conçu est un passage obligé pour anticiper l'espace vécu, mais ce dernier se déploie de façon radicalement différente de lui; il nous faut donc admettre que l'espace conçu dans la façon par laquelle il se donne à aménager et par laquelle il est effectivement aménagé ne saurait se suffire à lui même; il nous renvoie à un travail interminable, celui du temps qui à travers l'espace vécu ouvre sur d'inévitables et imprévisibles évolutions ultérieures. (p.82)

En ce sens, « l'espace conçu » qui est l'objet de la planification du projet est redoublé, dans le cas des projets artistiques, par des moyens d'immersion et d'aménagement qui permettent la congruence entre ce qui est envisagé et ce qui doit être fait. Nous voyons dès lors, que l'immersion dans l'espace et l'aménagement de l'espace sont tout aussi importants que les documents de préparation pour que le projet puisse advenir.

5.3.3 Composante communicationnelle de l'*organizing*

Nous entendons donc par composante communicationnelle, l'apparition de différentes formes de communication, de pratiques discursives qui sont organisantes pour le projet en cours d'action.

Ainsi donc, nous remarquons que des formes langagières telles que l'explicitation (sous forme orale principalement) permettent aux artistes d'apporter un éclairage sur l'idée finale du projet lorsque les documents de préparation ne l'indiquent pas, ou bien lorsqu'ils en communiquent seulement un certain aspect qui ne permet pas de saisir entièrement le projet²⁴ (par exemple les plans techniques de Nathan – « Le Temple », ne permettraient pas de saisir l'effet recherché par l'installation – effet qui participe à la conception et à la production du projet). L'explicitation des intentions, du plan, des prochaines étapes s'insère dans un système plus grand qui est l'articulation orale de la démarche. Ceci vient soutenir le processus d'adaptation en cours d'action et le processus de collaboration et coordination pour favoriser la fluidité et la reconfiguration du projet dans le cours de l'action. Cette pratique de la parole appelle d'ailleurs les différents collaborateurs à entrer dans une dynamique d'entrelacement des points de vue, de validation des éléments compris, et même de ce que nous avons identifié comme « questionnement en faisant » (c'est-à-dire que les

²⁴C'est-à-dire comme différents aspects techniques, temporels, mais aussi sensibles, formels, conceptuels, etc. par exemple.

acteurs du projet questionnent tout en étant impliqués physiquement dans ce qu'ils font).

La poursuite de l'action est aussi soutenue par l'« illustration », qui revient à mettre en relation les étapes du projet avec un système pour les communiquer qui appartient plus à l'ordre du visuel. L'illustration dans le processus de mobilisation des ressources et dans le processus de préparation passe par l'utilisation de croquis rapides, de schémas pour soutenir et fluidifier le cours de l'action. Mais l'illustration se manifeste aussi par des stratégies d'exemplification (dessinées ou orales) dans le processus d'adaptation et le processus de collaboration qui vont permettre aux acteurs de s'assurer qu'ils ont bien *formé* la bonne interprétation des étapes à poursuivre ou à reconfigurer pour faire advenir le projet final souhaiter.

De cette manière, nous constatons que l'articulation orale de la démarche et l'illustration contribue au bon déroulement de l'action en réduisant l'équivocité des documents de préparation et en permettant la construction d'un cadre cohérent pour la suite des activités du projet. D'ailleurs, nous pourrions proposer que cette relation récursive et réflexive qui empreint cette composante communicationnelle des pratiques puisse se comprendre plus finement à la lumière d'une perspective théorique comme celle de la communication organisante²⁵.

5.3.4 Synthèse : ce qui est invoqué comme effet organisant pour l'action en cours.

Dans la section 1.3.5 de la revue de littérature, nous avançons l'idée que le couplage de la perspective de la pratique avec le concept d'action située, émanant de l'ontologie processuelle, pouvait nuancer le rapport à la planification en gestion de projet. L'étude de la perspective de la pratique à la lumière de l'action située nous

²⁵La perspective appelée CCO « Communication constitutive organization », tend à montrer que les actes du langage ont des propriétés organisantes (Cooren, 2000), mais aussi que cette organisation passe aussi par la socio-matérialité des objets et documents dans la communication (Cooren et Martine, 2016).

amène à reconnaître la présence de composante matérielle, spatiale et communicationnelle qui font partie intégrante des activités quotidiennes des artistes et de leurs collaborateurs. Si ces trois ensembles sont inhérents à la perspective de la pratique (Reckwitz, 2002; Gherardi, 2012) et permettent de comprendre comment est conduit l'action du projet, nous venons de voir qu'elles permettent aussi d'identifier les aspects qui sont organisants pour l'action en contexte de projet artistique. Ces composantes constitutives de tout *organizing*, s'actualisent dans des éléments spécifiques dans le contexte de projet artistique. Ces éléments, synthétisés dans le tableau 5.2, participent activement au déroulement du projet artistique qui, de plus, repose sur des documents de préparation dont le découpage temporel est équivoque. Nous voyons qu'ils contribuent, au même titre que le plan, à faire advenir le projet.

Tableau 5.2 Éléments constitutifs de l'*organizing* en contexte de projet artistique

	Composante matérielle de l' <i>organizing</i>	Composante spatiale de l' <i>organizing</i>	Composante communicationnelle de l' <i>organizing</i>
Éléments, constitutifs de l' <i>organizing</i> , spécifiques aux projets artistiques	souplesse des outils	l'immersion	l'explicitation orale
	la matière comme pivot	l'aménagement de l'espace	l'illustration

5.4 La place de l'improvisation dans la conduite des projets artistiques

Au départ de notre recherche, nous suspicions les pratiques d'improvisation au cours du projet plus fréquentes dans l'organisation des projets artistiques. Cette intuition concordait avec la nature singulière de ces projets, et le haut niveau de créativité qu'ils demandent. En observant le quotidien des ces derniers, dans leur phase de montage, et en interrogeant les artistes ainsi que leurs collaborateurs, nous avons fait

état de pratiques ordinaires, regroupées en quatre processus qui en raison leurs caractéristiques, s'approchent du concept d'improvisation tel que décrit dans la littérature. Ainsi donc, rappelons-le, Pina e Cunha et *al.*, (1999) définissent l'improvisation organisationnelle comme « the conception of action as it unfolds, by an organisation and/or its members, drawing on available material cognitive, affective and social resources » (p. 302). Nous l'avons vu à travers la description de nos résultats, nous avons identifié de nombreux construits reliés à l'improvisation comme : la place de l'adaptation, du bricolage et de l'expérimentation *in situ*; mais aussi la place du processus de préparation dans l'action directe, l'appui sur des ressources tacites ou explicites qui soutiennent l'action en train de se faire, ou même le processus de collaboration et coordination reposant en partie sur la capacité de combinaisons des ressources et des savoirs. Toutefois, malgré cette concomitance entre nos observations et la définition de l'improvisation organisationnelle, nous constatons qu'en proposant une conception ancrée dans une ontologie processuelle et en considérant plus finement l'organisation du projet comme continuellement en train d'émerger, la notion d'improvisation semble se dissoudre quelque peu. De là, et en cohérence avec l'une de nos questions de recherche, nous nous demandons alors, quelle est la place de l'improvisation dans l'*organizing* des projets artistiques? Pour ce faire un retour sur la définition d'*improvisation* ainsi que sur les concepts qui la construisent nous paraît nécessaire.

5.4.1 Retour sur l'improvisation

En premier lieu, en retournant au concept d'improvisation et plus précisément d'improvisation organisationnelle, on peut voir que la littérature s'entend pour dire que cette pratique apparaît en cas de crise, de tension qui vient avec l'urgence dans le cours de l'action, en cas d'imprévu (Leybourne, 2009; Weick, 1998). Ainsi ses conditions d'apparition flirtent avec un environnement dynamique caractérisé par l'incertitude et la complexité. (Moorman et Miner, 1998a; Chelariu *et al.*, 2002), ce

qui explique notamment les études portant sur la dimension émotionnelle provoquée par la situation de crise et qui conduit aux recherches sur les capacités à invoquer l'improvisation en réponse à ces évènements.

Avant de continuer, nous souhaitons, avec nos observations en contexte de projet artistique, apporter ici une première nuance quant à cette idée. Nous avons en effet constaté que les processus et les pratiques s'apparentant à de l'improvisation n'apparaissent pas nécessairement avec une scission ou un évènement imprévu. Elles pouvaient découler du cours de l'action sans qu'il y soit toujours à sa naissance une rupture dans l'expectative²⁶. Sans nier ce présupposé, nous souhaitons plutôt, par cette remarque, le nuancer en nous rapprochant du postulat de Gherardi et Perrotta (2014)²⁷, qui voient dans le « way of doing », l'improvisation comme étant « constitutive of the emergence of a course of action that tends toward realization » (p. 253).²⁸

Ensuite, nous l'avons déjà vue et nous faisons ici un bref rappel : l'improvisation se définit comme une « performance située où la pensée et l'action émergent simultanément et sous l'impulsion du moment » (Ciborra, 1999, p. 78; notre traduction) . Elle correspond à un processus où la pensée est exprimée à travers une action créative et spontanée (Leybourne, 2009; Klein *et al.*, 2015). Elle est donc décrite comme une action délibérée, fruit d'efforts intentionnels ; comme spontanée, émergeant sans plan préalable; et comme impliquant des ressources préexistantes comme des outils, des connaissances. (Pina e Cunha *et al.*, 1999; Jerbrant et Karrbom

²⁶Par exemple, les pratiques « co-former », « ébaucher » ou « expérimenter *in situ* », proche de la dynamique de l'improvisation, ne découlent pas toujours d'une rupture entre la réalité et les attentes des artistes. Cela dit, nous avons tout de même observé des pratiques s'apparentant à de l'improvisation lorsqu'il se produisait un imprévu (projet « La Chambre », « Le Temple »). Nous souhaitons donc par là, amener une certaine nuance quant à ce présupposé.

²⁷Dans leur étude des pratiques créatives des professionnels de l'artisanat.

²⁸Cette considération nuancée de l'improvisation est d'ailleurs l'objet d'une prochaine section.

Gustavsson, 2013). Nous pouvons donc comprendre que la notion d'improvisation s'articule autour des deux dimensions, créative et temporelle :

- *la dimension créative* : est envisagée comme une série d'action qui mènent à une solution, qui permettent de développer quelque chose de nouveau, d'utile à la situation (Moorman et Miner, 1998). En effet, le vocabulaire dans la littérature mise sur la nouveauté, sur l'originalité de la réponse (notamment avec les recherches démontrant le bénéfice de l'improvisation dans les projets d'innovation)
- *la dimension temporelle* : permet d'envisager la convergence entre composition et exécution (la qualité extemporanée) dans le processus d'improvisation. La plupart des définitions réfèrent précisément à cette dimension temporelle, permettant aux auteurs d'affirmer que l'improvisation est un phénomène avant tout basé sur le temps (Gustafsson et Lindhal, 2017). C'est d'ailleurs cette convergence temporelle exprimée plus haut, qui permet de différencier l'improvisation de concepts similaires comme l'adaptation, l'intuition, le bricolage, qui eux impliquent une planification anticipée (Chelariu *et al.*, 2002).

Pour résumer, d'après la littérature, l'improvisation est une réaction qui apparaît lorsqu'il y a rupture avec le plan; et, qui se caractérise précisément par une confluence temporelle dans le processus – contrairement au processus de bricolage qui se divise en deux phases temporelles et qui implique une période de conception avant l'exécution (Baker *et al.*, 2003).

La différence entre improvisation et bricolage, que les chercheurs mentionnent presque systématiquement dans leurs articles, se trouve justement dans le caractère temporel de l'action. En effet Pina e Cunha *et al.*, (1999) remarquent que la plupart

des articles soulignent que lorsque l'improvisation se produit, alors le bricolage apparaît aussi puisqu'il en est une composante. En revanche l'inverse n'est pas si évident. Dans le processus de bricolage, qui se définit selon Thayer (1988, p 239, cité par Pina e Cunha *et al.*, 1999) comme « faire fonctionner les choses en utilisant ingénieusement tout ce qui est à portée de main, en ne se souciant pas des outils et des ressources » (notre traduction), n'implique pas l'idée de simultanéité qui caractérise l'improvisation. Dans le bricolage, les acteurs ont le temps de concevoir, coordonner, et même recombinaison une réponse adéquate avant l'exécution de la tâche (Baker *et al.*, 2003). Ainsi, les caractéristiques de l'improvisation (voir section 1.2.4) montrent que le bricolage en est une étape, mais, à contrario, le bricolage n'implique pas forcément d'improvisation (Leybourne, 2010 ; Baker *et al.*, 2003). Empiriquement nous pouvons constater une interaction dynamique entre le bricolage et l'improvisation (Baker et Nelson, 2005), et si l'intrication entre ces deux concepts semble évidente, elle ne se dissocierait donc que sur la caractérisation temporelle et non sur la caractérisation créative.

Selon nos observations, la pratique que nous avons appelé « bricoler » est une composante de l'*organizing* du projet artistique. Mais selon la littérature, nous venons de voir que le recours au bricolage n'implique pas nécessairement celle de l'improvisation. Pourtant, nous voyons aussi à de nombreux égards l'improvisation se manifester au cours de l'action du projet artistique. Nous avons effectivement été en mesure de repérer l'improvisation, grâce à l'utilisation de bricolage²⁹, mais pour la comprendre comme telle il nous a fallu discerner la dimension temporelle dans laquelle se situait chacun des quatre processus de notre analyse. Cependant, lorsque nous avons cherché à identifier un caractère temporel dominant, au terme de cette analyse, nous avons constaté que ceci nous était impossible. Pour chacune des caractérisations du temps que nous envisageons, nous tentions de les déterminer avec

²⁹ Nous parlons ici du concept de bricolage théorisé dans la littérature et non pas précisément de la pratique « bricoler » que nous avons identifié dans la collecte de nos données.

une démarche d'appui sur les définitions des processus³⁰, couplé à la démarche de retour dans notre matériel d'observation où nous avons noté l'occurrence temporelle des activités des acteurs des projets. Toutefois, nous nous perdions dans le nombre des nuances à apporter en termes de dimension temporelle. Nous croyons néanmoins que cette analyse avortée permet tout de même de mettre en lumière la place de l'improvisation dans les pratiques d'*organizing* des artistes et de leurs collaborateurs, ce que nous proposons de discuter dans les prochaines sections.

5.4.2 Caractérisation temporelle des processus des projets artistiques

En essayant de caractériser la dimension temporelle des processus participant à l'*organizing* des projets artistiques, il nous est difficile pour chacun d'entre eux, de définir distinctement s'ils appartiennent plutôt à une logique de « conception puis exécution » propre à la planification et même au bricolage, ou bien à la logique « extemporanée » propre à l'improvisation.

Or, il nous faut dire que cette logique de découpage du temps s'inscrit dans une perspective planifiée de l'action. En effet, comme le voient Kavanagh et Aranjó (1995), le modèle de la planification conçoit le temps comme une matière qui peut être mesurée et découpée de manière contrôlée. Pourtant Ciborra (1999) rappelle que l'improvisation défie justement « la mesure et la méthode ». Pour penser la place de l'improvisation, il nous faut d'abord reconnaître que le modèle dominant en gestion de projet fait de la planification l'un des processus les plus importants, qui témoignerait aussi du succès à venir du projet (Cooke-Davies, 2002; Pinto et Slevin, 1988). Les théories qui insistent beaucoup sur l'anticipation et la décomposition temporelle (Allen, 1984) nous montrent que la perspective de l'action planifiée est un a priori culturel qui infuse la discipline de gestion de projet, et qui semble intériorisé dans les pratiques comme dans la réflexion. D'ailleurs, cette conception de l'action,

³⁰ Par exemple pour le processus d'adaptation, nous pouvions qualifier la nature du temps de « rétroactif »; le processus de préparation de « progressif »; le processus de collaboration et coordination de « simultané »; le processus de mobilisation des ressources de « digressif ».

nous l'avons vu dans la section précédente, permet d'envisager l'improvisation quasiment qu'en termes de réaction spontanée, en réponse à une rupture dans l'anticipation et le découpage du plan.

Or, si nous remplaçons le présupposé sur lequel se bâtit la conception de la réalité, alors les phénomènes que nous percevons et que nous analysons vont être différents. C'est ce que nous avons proposé dans cette étude, en envisageant l'action sous la perspective située selon les travaux de Suchman (1987). Si la conception de l'action planifiée crée une dichotomie dans la perception temporelle de l'action du projet (conception puis exécution), la perspective de l'action située (qui trouve écho dans la philosophie processuelle) nous encourage à défier cette délimitation, en envisageant la caractérisation temporelle des pratiques de manière plus nuancée. Notre terrain montre d'ailleurs que plusieurs sortes d'orientations temporelles sont en jeu dans les pratiques déployées par les artistes.

En effet, au regard des processus qui constituent l'*organizing* des projets artistiques, on ne peut tracer des limites temporelles aussi nettes pour déterminer s'ils sont de l'ordre du bricolage ou de l'ordre de l'improvisation, comme nous l'indique la théorie qui est imprégnée par la perspective de l'action planifiée.

Concrètement, nous voyons plutôt que les configurations *ad hoc* (dans le processus d'adaptation), qui représentent la principale matière de la conduite des projets artistiques que nous avons observés, s'actualisent par exemple dans une relation complexe à leur environnement immédiat. En effet, la mise en œuvre rétroactive qui se déploie de manière continue dans le cours de l'action, via des microajustements successifs, est aussi couplée à l'instantanéité de l'exploration puisque les acteurs s'adaptent en fonction des conditions locales³¹.

³¹ Ciborra (1999) parle de ce phénomène qui « reveals the intricate relationships between problem formulation and implementation, and the environment (situation) where it takes place »(p. 82) en termes d'« écologie de l'improvisation »

De la même manière, le processus de collaboration et coordination qui « met en forme » le projet implique des pratiques qui sont « réalisées en faisant », c'est-à-dire que l'élaboration de la pensée ou de la matière est concourante à sa « mise en œuvre »³². Le déroulement de ce processus est facilité par la *formation* en face à face, les acteurs étant ancrés dans le même espace-temps, permettant ainsi un échange synchrone. Cette synchronicité dans la communication serait d'une certaine manière un élément favorisant la simultanéité temporelle entre la conception d'une idée et sa réalisation, sans pour autant balayer le constat qu'une élaboration de l'idée puisse précéder son exécution dans un laps de temps plus ou moins manifeste. Nous voyons aussi que la place prépondérante du discours offre la particularité à ce processus de se situer dans une dimension temporelle « doublée », en faisant référence à ce que Boutinet (2012) nomme « la double dimension du temps vécu » (p. 65). La simultanéité de l'action recouvre dans le discours des artistes et des collaborateurs le temps du passé, de la mémoire, et en même temps le temps futur qui anticipe l'avenir.

D'ailleurs, la nature, entre autres, digressive du temps qui imprègne le processus de mobilisation des ressources, s'appuie sur un effort qui irait – par le chemin interne de l'expérience par exemple – se refléter dans l'activité immédiate, tout en anticipant les circonstances futures de la monstration de l'oeuvre d'art et rappellerait en ce sens la dimension temporelle de l'improvisation. Comme le voit Ciborra (1999) la temporalité de cette expérience « va au-dessous de l'«iceberg» [les plans et procédures constituant la pointe] qui s'immobilise en profondeur à cause de motifs d'action, et va au-dessus, en atteignant une projection ouverte dans le futur [...], l'existence entière pouvant être rappelée comme «expérience» » (notre traduction, p. 91).

³²L'anticipation étant jaugée dans le même temps que l'action, ce constat renvoie au « *anticipatory feedback* » caractéristique de l'improvisation en organisation selon Ciborra (1999)

En fait, il faut comprendre que la perspective de l'action située est féconde car elle nous ramène à envisager la figure du projet dans cette expérience paradoxale de la simultanéité, qui lui est propre. Comme le voit Boutinet (2012), le temps de l'action, la présence, est doublé d'une expérience d'absence qui contient en elle-même deux horizons temporels, celui de l'anticipation et celui de la mémoire. Ceci participe dès lors, à empêcher une caractérisation temporelle tranchée des activités du projet.

À travers les quelques exemples évoqués, nous voyons que concrètement, contrairement à ce que soutiennent certains chercheurs, l'improvisation ne peut être clairement identifiée d'après son caractère temporel (caractéristiques qui la différencie du bricolage, rappelons-le). S'il devait y avoir une jauge permettant de faire la distinction entre bricolage et improvisation, il nous serait impossible selon la conception située de l'action, et plus largement selon l'ontologie processuelle, de tracer précisément la frontière. Cela pourrait signifier qu'en pratique, l'improvisation ne peut se définir uniquement, par sa dimension temporelle, soit selon sa qualité extemporanée. Nous croyons que la perspective de l'action située nous permet de développer des éléments de théorisation différents à propos de l'improvisation, en montrant que sa place se déploierait de manière plus continue dans les processus organisant le projet artistique. Nous exposons plus en détail ce point dans la prochaine et dernière section de la discussion.

5.4.3 Comprendre l'improvisation comme un continuum

Au regard de ce que nous venons de discuter, nous pouvons dire que nous nous trouvons face à deux problématiques conceptuelles pour appréhender la place de l'improvisation dans l'*organizing* des projets artistiques, à la lumière de ce que la littérature nous propose : le premier est la compréhension de l'improvisation selon une typologie, le deuxième est donc l'appréhension de sa définition selon la perspective planifiée de l'action.

5.4.3.1 Problématiques conceptuelles liées à l'improvisation

Pour les processus constituant l'*organizing* des projets artistiques, nous venons de voir que la différence dans l'axe temporel entre improvisation et bricolage n'était pas si évidente. L'improvisation apparaît plus diffuse et c'est pour cette raison que certains auteurs étudiant l'improvisation organisationnelle ont suggéré de comprendre l'improvisation en termes de degrés. Des chercheurs comme Klein *et al.*, (2014) reconnaissent d'ailleurs que l'improvisation est une partie inévitable au travail du projet. Elle se confond dans le flux de l'activité et est indissociable de la construction de sens dans le cours de l'action.

De ce fait, comme mentionné dans notre revue de littérature, ces mêmes auteurs ont proposé d'entrevoir l'improvisation selon différents degrés de radicalité et qui varient selon le contexte (Klein *et al.*, 2014). De la même manière, Hadida *et al.*, (2015) proposent un cadre conceptuel basé sur le croisement du degré d'improvisation (variant de mineur à majeur) avec le niveau où se situe l'improvisation (individuel, interpersonnel, structurel), formant ainsi une taxonomie de l'improvisation organisationnelle, tel qu'elle se présente dans la littérature depuis les premières recherches à ce sujet (voir figure 1.5). Ils constatent ainsi que leurs efforts pour définir ces différents degrés/niveaux contribuent à dévoiler la complexité de l'improvisation dans les organisations.

Comme pour Klein *et al.*, (2014), le rapport au contexte imprègne aussi la recherche sur l'improvisation organisationnelle de Pina e Cunha *et al.*, (2014). Ils soutiennent que chaque contexte interne aux organisations suscite différents types d'improvisations, mais que l'improvisation est un processus complexe qui peut prendre plusieurs formes à l'intérieur d'une même organisation. Selon eux, les quatre différentes formes d'improvisation coexistantes dans les organisations sont : 1) La réponse ad-hoc aux circonstances (« Ad-hoc improvisations »); 2) des comportements de résistances individuels liés à l'organisation (« Covert improvisations »); 3)

l'improvisation volontairement provoquée pour défier les acteurs de l'organisation (« Provocative improvisations ») ; 4) forme guidée de l'improvisation grâce à des structures souples pour favoriser l'adaptation (« Managed improvisations »). Il faut comprendre ici que leurs analyses de l'improvisation, notamment à travers l'axe temporel de la « spontanéité »³³, révèlent que cette spontanéité peut être plus ou moins élevée, ce qui caractériserait justement les différentes formes d'improvisation répertoriées – invitant par là les chercheurs à considérer et clarifier quel type d'improvisation ils étudient : « Hence, instead of speaking about improvisation, researchers may consider the need to clarify which type of improvisation they are studying » (Pina e Cunha *et al.*, 2014, p. 11).

Nous voyons par là que l'improvisation peut donc être découpée en plusieurs types, classifiés en rubriques, dont le contenu est assignable à des caractéristiques définies, bien que plusieurs de ces types, de ces formes puissent converger dans le flux d'une même action³⁴. De cette façon, il nous semble que l'ensemble de ces récentes études montre que les chercheurs en organisation visent à établir des typologies de l'improvisation, afin de mieux en saisir la nature et les retombées pour l'action. D'ailleurs Hadida *et al.*, (2015) reconnaissent qu'il manque à l'étude de l'improvisation organisationnelle un cadre de consolidation. Mais ils notent aussi que ce manque pourrait être justifié par le fait, qu'intrinsèquement, l'improvisation ne

³³ Voir leur tableau 3 « Table 3. Organizational Improvisation: Spontaneity, Creativity and Power » (p.10). Nous avons ici isolé cet enjeu de la recherche de Pina e Cunha *et al.*, (2014), qui portent plus à considérer la dimension politique des contextes organisationnels pour enrichir le rôle qu'y joue l'improvisation.

³⁴ Soit par exemple une improvisation éphémère pour la résolution d'un problème (forme « Ad-hoc ») peut aussi faire appelle à une improvisation plus secrète, donc politique (forme « Covert »), toujours selon Pina e Cunha *et al.* (2014). Ils invitent d'ailleurs à poursuivre les recherches sur l'explicitation de ces formes de convergence : « For example, scholars may wish to study what happens to ad-hoc improvisations when organizations are semi-structured. Is there any qualitative difference between spontaneous improvisations and those choreographed improvisations? Are there any differences between 'natural born improvisers' and experts trained in semi-structuring or 'improvocateurs'? » (p. 12)

pourrait être contenue, et que toute discussion sur cette dernière serait nécessairement déformée par le besoin de l'inclure dans un modèle³⁵.

Ce découpage de l'improvisation afin d'en saisir le phénomène, pour le comprendre, mais aussi pour tirer partie de ses avantages, de son potentiel, le rendre efficient n'est pas sans rappeler le processus de découpage et de séquençage de la matière du temps qui est l'oeuvre dans le processus de planification (Ciborra, 1999). Le séquençage et la standardisation du temps sont évidemment une condition préalable pour toute coordination des activités (Kavanagh et Arango, 1995), que ce soit en organisation ou en contexte de projet. D'ailleurs Boutinet (2012) voit que la méthodologie d'élaboration et de réalisation du projet s'articule autour de découpages qui se situent en opposition à la méthodologie de l'improvisation dont le recours ne sera que « périphérique pour la solution de problèmes locaux et ponctuels » (p.86). Nous voyons ici que : soit pour comprendre l'improvisation comme une réaction efficace pour la résolution de problème (donc selon un imprévu comparativement au plan), ou soit en concevant l'improvisation selon des formes, degrés ou niveaux, la littérature semble toujours saisir le phénomène de l'improvisation selon une conception planifiée de l'action. De la même manière, nous l'avons vu avec le rappel sur la différence entre improvisation et bricolage ; si l'improvisation se situe dans la dimension temporelle, il n'en reste pas moins que ces deux concepts sont envisagés selon une logique de planification : l'improvisation comme réaction à la déviation du plan ou comme processus non planifié dans un contexte prospectif (Gustafsson et Lindahl, 2017), et le bricolage comme une pratique ingénieuse qui s'élabore selon le modèle « design-precéder-execution » (DPE) (Baker *et al.*, 2003).

Finalement, nous pouvons voir que l'improvisation est, dans sa définition, toujours implicitement envisagée selon un plan, puisque cette perspective de planification est

³⁵ Bien que la conclusion de leur analyse, à travers la construction d'un tableau qui croise degré et niveau d'improvisation, tend à montrer qu'il y sont parvenus en prenant les différents cas de figure d'improvisation organisationnelle décrite dans la littérature en organisation.

un préalable à l'action dans la littérature en gestion. Or, si envisage le déroulement du projet selon une conception de l'action située où le changement est endogène, et où l'activité est toujours conçue en émergence, alors l'improvisation comme processus naturel devrait se confondre à l'action, sans distinction conceptuelle majeure. Parler d'improvisation dans une perspective d'action située serait donc une sorte de pléonasme. Dès lors, pour comprendre la place de l'improvisation dans la gestion de projet, tel qu'elle est conduite par les artistes et leurs collaborateurs, peut-être serait-il plus approprié de comprendre l'improvisation, non comme une typologie ou comme une réaction, mais plutôt de comprendre sa place dans un continuum de temps ?

5.4.3.2 Envisager l'improvisation comme un continuum

En analysant les processus tirés de nos observations sur le terrain des projets artistiques à la lumière de la dimension temporelle, nous avons constaté que l'improvisation était plutôt diffuse et qu'elle ne pouvait se saisir uniquement par la promptitude de l'extemporanéité. D'ailleurs, Hadida *et al.*,(2015), dans leur appréhension de l'improvisation selon trois différents degrés (« minor, bounded, major »), ont convenu de la même manière que ces degrés d'improvisation pouvaient être placés sur un continuum « allant de l'ajustement de détails mineurs à des structures volumineuses radicalement changeantes (Schloss et Jaffe, 1993), et de presque complètement planifiés à presque complètement extemporanés (Moorman et Miner 1998b) » (p.446, notre traduction). Toutefois, leur effort pour proposer un cadre conceptuel croisant degré/niveau d'improvisation, maintient un découpage des formes multiples de l'improvisation dans un contexte organisationnel. Ce cadre donne donc naissance à une classification ordinale, mais cette division en catégories induit nécessairement des limites (donc des inclusions et exclusions). Cependant en nous référant à ce cadre, nous pourrions voir que les pratiques et les processus dégagés dans notre recherche oscillent entre plusieurs types d'improvisations répertoriées par Hadida *et al.*, (2015) et ceci sur plusieurs degrés (de mineur à

majeur) et plusieurs niveaux (d'individuel à interpersonnel, en passant entre ce qu'ils définissent comme « Spontaneous practice », « Synchronisation », « Yes-and », « Minimal structuring » ou bien même « Expert leadership »).

À la lumière de nos résultats puis de nos analyses, et compte tenu de la perspective conceptuelle de l'action située que nous avons adoptée pour notre recherche, nous proposons de saisir l'improvisation dans l'*organizing* en contexte de projet, non pas à travers une ou plusieurs de formes, ce qui évoque des catégories distinctes et distinguables, mais plutôt de la saisir dans sa fluidité temporelle, c'est-à-dire dans son continuum.

De ce fait :

- Puisque l'improvisation dans le champ des études des organisations et de la gestion de projet est, autant que nous sachions, toujours saisie au regard de la planification, et toujours conçue comme une réaction ; soit comme une action « en réponse à » (à un imprévu, par exemple) ou une action « qui s'oppose à » (au plan conçu) ;
- Et, que l'étude des projets artistiques tend à montrer que l'improvisation n'affleure pas nécessairement en réponse à un imprévu ou ne s'oppose pas à un plan (ce plan représentant plutôt une structure minimale pour l'action compte tenu de son caractère équivoque),

nous proposons alors dans ce contexte de parler d'« improvisationnalité » plutôt que d'improvisation. Au lieu d'être conçue comme une réaction, et circonscrite à des catégories, nous souhaiterions présenter l'« improvisationnalité » comme un spectre où la place de l'improvisation serait plutôt progressive et diluée dans la fluidité de l'action, et à appréhender toujours *in situ*.

Comme le soulignent Gherardi et Perrotta (2014), concrétiser l'intuition selon laquelle l'*organizing* peut mettre au jour des points de vue plus riches sur les pratiques situées est entravé « by the difficulty of developing a vocabulary able to illustrate and interpret the practice phenomena that are addressed » (p. 135). Sans avoir la prétention d'apporter un raffinement dans le vocabulaire des théories de l'*organizing*, nous souhaitons proposer le terme d'improvisationnalité pour illustrer la place qu'occupe l'improvisation dans l'*organizing* des projets artistiques. Au demeurant, nous nous sommes inspirée de l'idée amenée par Dobusch et Schoeneborn (2015), concernant le principe d'« organisationnalité » pour ouvrir les frontières de la délimitation binaire entre organisation et non-organisation pour comprendre les collectifs sociaux. Pareillement, nous proposons le terme d'« improvisationnalité » pour élargir les frontières des formes dans lesquelles l'improvisation organisationnelle est retenue et pour mieux la comprendre en termes de continuum. L'idée serait donc de comprendre l'improvisation sur le mode du devenir³⁶. L'« improvisationnalité » nous permettrait de passer outre la classification, les typologies de l'improvisation et surtout surpasser la conception de celle-ci en rapport à la logique de la planification, telle qu'elle est entendue dans les recherches en gestion.

Nous voyons, en outre, que le terme «improvisationnalité » est peu discuté dans la littérature. Nous croisons son occurrence en anglais, avec K. Sawyer (2014) qui utilise le terme « improvisationality » dans ses recherches sur le théâtre d'improvisation à Chicago. Son intérêt s'est porté sur le processus d'« émergence collective » dans le cadre des dialogues improvisés de l'art dramatique et ses travaux tendent à montrer que dans le cas susmentionné, l'improvisation dépend d'une dynamique d'interaction qui ne repose pas sur un texte déjà écrit, mais jaillit de la collaboration créative de tous les comédiens-improvisateurs (Sawyer, 2010). Ainsi

³⁶Même si nous voyons que le cadre conceptuel proposé par Hadida *et al.*,(2015) reste extrêmement pertinent et utile pour comprendre le mode d'apparition et le mode d'existence de l'improvisation dans l'organisation.

lorsqu'il parle d' «improvisationnalité » Sawyer, propose que l'improvisation se joue au fur et à mesure de l'action et que l'action se réfère de manière récursive et implicite à l'improvisation elle-même. Nous partageons ici cette idée que l'improvisation, dans une conception de l'action située en contexte de projet, ne doit plus seulement être envisagée comme une « réaction à un imprévu », mais plutôt comme « le terreau fertile de l'*organizing*».

À travers ce que nous venons de décrire, nous proposons que l'« improvisationnalité », en contexte de projets artistiques, se dessine à partir de quatre éléments :

- premièrement, elle découle et est comprise selon une conception située de l'action (Suchman, 1987),
- deuxièmement, elle s'appuie sur un système de planification volontairement ambiguë du point de vue temporel (Chiappero, 2003),
- troisièmement elle se fonde sur les caractéristiques de l'improvisation établie par la littérature (soit : la créativité, l'intuition, le bricolage (Moorman et Miner, 1998)),
- et enfin quatrièmement, l'« improvisationnalité » cadre naturellement avec l'idée qui propose de voir l'organisation par projet toujours en mouvement.

CONCLUSION

Synthèse générale de la recherche

Grâce à une approche inspirée de la perspective de la pratique, notre recherche avait pour visée de décrire et comprendre les pratiques déployées par les artistes et leurs collaborateurs pour faire advenir le projet artistique. De là, il s'agissait aussi de saisir la place que détient l'improvisation au sein de l'*organizing* de ces projets.

En introduction, nous avons mentionné les intuitions de départ de notre recherche. Nous suspicions que les projets artistiques représentaient un terrain riche pour réfléchir sur l'organisation en mouvement (l'*organizing*) et enrichir plus largement la réflexion en gestion de projet. Le chapitre I, qui s'est concentré sur la recension des écrits, nous a permis de comprendre que la perspective de l'action planifiée marquait les pratiques de gestion pour se prémunir de tous types d'imprévus ou de surprises. Mais cette conception de l'action pouvait être nuancée notamment par une perspective plus située pour comprendre ce que les artistes et leurs collaborateurs font en pratique, et observer la place tenue par l'improvisation en gestion de projet. Nous avons donc établi les objectifs de notre recherche et avons cadré notre problématique avec le contexte de notre terrain pour nous demander quelles étaient les pratiques d'*organizing* déployées par les artistes et leurs collaborateurs dans la conduite de leurs projets artistiques? Et quelle était la place de l'improvisation dans la conduite de ces projets? (chapitre II). L'idée étant, pour ce mémoire, de bâtir, à partir de

l'expérience concrète, une vision de ce que font les acteurs dans les faits (« in actuality », Cicmil et *al.*, 2006) alors qu'ils sont engagés dans des projets d'arts visuels.

Au chapitre III, nous avons décrit l'approche méthodologique choisie pour cette étude. Nous avons mené des observations directes et nous avons conduit des entrevues semi-dirigées pour bâtir l'étude de cinq projets d'art visuel. Au chapitre IV, nous avons décrit les pratiques qui ont émergé de notre travail d'analyse. Nous avons agrégé ces pratiques dans quatre grandes familles appelées processus, et ceci nous a permis de voir que les projets artistiques étudiés sont conduits selon le processus d'adaptation, le processus de préparation, le processus de collaboration et de coordination, et le processus de mobilisation des ressources. Nous voyons que nos descriptions permettent de dévoiler les pratiques d'organisation des artistes visuels³⁷ dans la production de leur œuvre d'art, et ceci forme l'une de nos contributions, puisque ce terrain d'étude est peu présent dans la littérature en organisation.

Ce premier travail d'analyse nous a permis de construire notre chapitre V de discussion, à l'intérieur duquel nous avons caractérisé comment l'*organizing* était à l'œuvre dans le cours de l'action (section 5.2). Les composantes transversales de la pratique (les facettes : matérielle, spatiale et communicationnelle) ont permis de saisir ce qui participe à l'*organizing* des projets artistiques. Finalement, nous avons vu que la conception de l'action située est un terreau fertile qui nous pousse à repenser la place de l'improvisation dans le contexte de ces projets, en l'envisageant, non comme une réaction spontanée à une déviation de plan, mais en l'envisageant plutôt dans un continuum temporel.

Dans la prochaine section de cette conclusion, nous reprendrons les résultats généraux de notre discussion pour montrer les réflexions que peut amener notre

³⁷ Aussi appelés : artistes plasticiens (France)

recherche pour la gestion de projet. Nous présenterons finalement les limites de notre recherche et nous proposerons des pistes de recherches futures qu'il serait intéressant d'entreprendre pour poursuivre la discussion.

Les contributions

Ce mémoire a été porté par cette considération que l'on retrouve au cœur de la perspective de la pratique : comment le travail ordinaire est-il réalisé, pour paraphraser Gherardi (2012), et plus précisément, comment la gestion quotidienne du projet artistique est-elle accomplie ?

Dans l'entreprise de notre recherche, nous avons volontairement opté pour une série de positionnements ontologiques différents de ceux qui dominent dans la discipline de gestion de projet. Ce pari reposait sur l'idée que des choses sont à découvrir quand on s'intéresse à la complexité de l'action en train de se faire. Nous souhaitions, par là, révéler des phénomènes qui n'auraient pu se comprendre avec un choix conceptuel plus traditionnel.

Tout d'abord, cette recherche qui se voulait exploratoire et descriptive apporte une première contribution dans la description des pratiques déployées par les artistes et leurs collaborateurs. Nous en savons trop peu sur leur organisation et leur gestion du projet. En ayant approché le phénomène sous la perspective de la pratique, nous avons mis au jour comment les artistes gèrent et organisent leur projet, notamment durant la phase critique de production avant le vernissage. Ces descriptions manquent à la littérature de notre discipline, bien que l'activité artistique soit continuellement menée en mode projet (Rase, 2015; Benghozi, 2006). Notre description permet aussi de voir que les pratiques des artistes sont analogues à la dynamique de l'activité de création, c'est-à-dire, une activité d'organisation qui est toujours disponible envers un devenir où la finalité est variée (Nicolas-Le Strat, 1998), et qui s'articule dans un

mouvement d'itérations multiples (Boutinet, 2012). Notre analyse des pratiques des artistes permet dès lors de confirmer ce qu'avançait Becker (1988) : l'activité artistique – même dans sa production – ne peut être saisie de manière séquentielle et fixe. L'agrégat des pratiques identifiées en des processus plus larges, révèle que la manière dont les artistes et leurs collaborateurs gèrent le projet, épouse mieux la psychologie de conduite du projet : c'est-à-dire, à partir d'une relation récursive entre le projet « pro-jeté » et l'expérience simultanée de l'action (Boutinet, 2012). Ces constats ouvrent alors la discussion sur l'ontologie du projet, sur sa philosophie, dans la discipline de gestion de projet, qui tend, de manière générale, à accorder une place beaucoup plus importante au processus de planification qu'au processus d'adaptation.

Au cours de notre analyse, nous sommes parvenue à voir que l'*organizing* des projets artistiques amène les acteurs du projet à s'engager dans des processus qui visent à « reconfigurer, fluidifier, former, et soutenir » tel que nous l'avons montré dans la section 5.2 de la discussion. Nous croyons que cette deuxième contribution permet de fournir un vocabulaire afin de réfléchir à ce qui est fait en situation. En effet, avec le verbe « *organizing* », Weick (1995) propose de renouveler notre vision de l'organisation en concevant le phénomène comme un processus en mouvement (Hernes, 2014). À travers les verbes que nous venons de citer, notre recherche caractérise plus finement le mouvement qui est en jeu dans cette « organisation en train de se faire ». D'ailleurs, puisque ces quatre verbes correspondent à ce que les acteurs font en pratique, nous croyons qu'ils devraient être conçus comme des compétences à développer. Travailler à la reconfiguration constante, travailler la fluidification des activités, être capable de mettre en forme les activités pendant que le projet se déroule, être capable de s'appuyer sur des ressources à proximité, sont toutes des habilités détenues par les artistes et leurs collaborateurs. Nous pensons qu'elles doivent être valorisées, utilisées, et considérées comme de réelles compétences en terme de gestion de projet. Plutôt que de se tourner vers le développement d'outillage sophistiqué, ou vers la standardisation des méthodes, notre

recherche montre que le développement de ces habilités est tout aussi fécond pour la gestion de projet, et que celle-ci devrait les encourager.

Gherardi voit d'ailleurs que, « one of the most important contributions of the practice-based approach is that it directs attention to the sociomaterial domain » (2012, p. 208). Nous avons montré, via les trois facettes constitutives de l'*organizing* (facette matérielle, spatiale et communicationnelle) que le projet artistique n'est pas simplement soutenu par un plan, mais qu'il est aussi appuyé par d'autres éléments comme la souplesse des outils, l'immersion dans l'espace, ou encore l'explicitation orale des étapes et objectifs, par exemple. Nous voyons avec ce constat, et au regard de ce qui est véritablement fait dans l'action, que la discipline devrait s'ouvrir à des considérations plus sensibles en matière de gestion de projet. Effectivement, les éléments que nous amenons montrent que le projet ne peut être conduit sans une réflexion plus locale et circonstancielle des actions à exécuter. En troisième contribution, nous croyons qu'il est nécessaire pour les gestionnaires de projet, de revenir à des aspects plus « palpables » de l'organisation. Notre recherche montre la nécessité d'accorder de l'importance au contact avec l'espace, le temps et la matière dans lesquels se poursuit son élaboration. Nous croyons de ce fait, que les prescriptions en matière de gestion de projet devraient plus s'articuler autour de ces éléments, afin de combler le fossé qui sépare la théorie de ses praticiens. Le constat que nous avons fait mène aussi à repenser la place qu'occupe la planification dans les prescriptions de gestion de projet, où nous voyons que l'objet « plan » est envisagé de manière trop abstraite, c'est-à-dire, trop éloignée en terme d'espace de la réalité empirique de l'action.

Finalement, en étudiant ce que les artistes et leurs collaborateurs font pour faire advenir le projet, nous avons montré que la place de l'improvisation dans la conduite de cette culture de projet, ne pouvait être seulement envisagée, tel que le voient la plupart des auteurs (Moorman et Miner, 1998, Klein *et al.*, 2015), c'est à dire comme

une réaction à la déviation du plan et selon la seule caractérisation temporelle d'« extemporanée ». Nous proposons, à titre de quatrième contribution, d'apporter un point de vue processuel sur l'improvisation. En somme, nous voyons qu'il faut reconnaître la fluidité de ce phénomène et nous proposons plutôt d'envisager l'improvisation comme un continuum temporel avec le terme d'« improvisationnalité ». À la fin de notre discussion, nous avons vu que ce concept se dessine selon les contours d'une conception située de l'action, selon un système de planification équivoque en terme de découpage du temps, et fait appel aux mêmes compétences que l'improvisation. Nous voyons alors que, si l'« improvisationnalité » invite à repenser la notion d'improvisation en organisation, nous croyons qu'elle pourrait aussi inviter les chercheurs en gestion de projet à observer comment une forme plus ambiguë du plan encourage les acteurs à plus de d'adaptation, de flexibilité, et d'inventivité dans leurs activités.

D'autre part, en montrant que l'« improvisationnalité » découle d'une observation empirique, de ce qui est réellement fait par les acteurs, nous invitons les gestionnaires de projet et leur équipe à reconnaître son existence et à renouveler leur vision de l'improvisation. Celle-ci est souvent condamnée par un préjugé négatif, et notre recherche montre qu'elle n'est pas seulement une réaction pour résoudre un imprévu (donc finalement, une réaction à éviter puisqu'elle découle d'un évènement qui n'est pas souhaitable), mais qu'elle est en fait un processus continu et qu'elle a de réelles propriétés organisantes pour le déroulement de l'action.

En conclusion, en nous focalisant sur les pratiques avec la lentille de la philosophie processuelle, notre recherche permet surtout de révéler des aspects moins bien connus en matière de gestion de projet, par rapport à une vision plus traditionnelle de cette discipline. Nous pourrions ajouter que, bien que nous ayons conscience que les projets décrits dans ce mémoire ont peu de points communs avec des projets de construction à grand déploiement, par exemple, nous croyons cependant que les

pratiques identifiées, et même la conception de l'action que nous avons mis en avant, ont le potentiel de se retrouver dans toutes formes d'organisations temporaires, qu'importe l'échelle des projets.

Limites de la recherche et pistes de recherches futures

La première limite de notre recherche est relative à la nature du terrain auprès duquel nous avons pu faire notre recherche. Nous avons en effet eu accès à cinq projets d'exposition ou d'installation *in situ*, et sans doute des études de cas conduites dans des projets artistiques poursuivant d'autres enjeux, comme des projets d'art numérique ou d'art performatif révéleraient d'autres pratiques, ou raffinerait celles que nous avons identifiées.

Par ailleurs, nous avons fait le pari d'une démarche plus descriptive étant donné le manque de littérature sur les pratiques d'organisation des projets artistiques d'art visuel et contemporain. Cependant d'autres cadrages théoriques pourraient être employés. À titre d'exemple, et compte tenu de l'analyse des données que nous avons collectées, une approche constitutive de la communication (CCO) pourrait être pertinente et riche en contributions notamment en termes d'analyse du phénomène d'agentivité hybride de l'espace, de la matérialité et des acteurs humains du projet (Cooren, 2006). Cette approche demande toutefois un appareillage plus lourd dans la collecte de données, car bâtie à partir de l'ethnométhodologie, elle suppose de capter les conversations et les gestes des participants, dans un grand laps de temps. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous n'avons pas pu pousser une analyse en ce sens, bien que notre observation constate le potentiel d'une telle approche et en donne déjà les quelques prémisses dans les résultats.

D'autre part, nous nous sommes concentrée, dans ce mémoire, sur les dimensions de la pratique qui ont émergé de manière inductive de nos données (c'est-à-dire les

facettes matérielles, spatiale et communicationnelle) afin de révéler les éléments qui contribuent à animer l'*organizing*. La perspective de la pratique implique toutefois un champ très vaste d'aspects qui peuvent être discutés (comme ceux proposés par Nicolini (2012) ou ceux proposés par Reckwitz (2002)). Il est évidemment impossible d'imaginer qu'une seule étude puisse couvrir toutes les dimensions de la pratique, donc le traitement de ces aspects constitue pour nous une limite à cette recherche. Par ailleurs, notre recherche n'étant pas exhaustive, des études supplémentaires pourraient mettre en évidence d'autres pratiques participant aux processus identifiés, voir dégager d'autres pratiques et dégager d'autres processus participant à l'*organizing* de projet.

En cela, en termes de piste de recherche future, nous croyons qu'une étude plus longitudinale, qui suivrait des projets dans un laps de temps plus long en amont de la production permettrait de saisir plus précisément les pratiques de conception contribuant à l'*organizing* du projet artistique. Si nous avons vu que le projet d'art était difficilement saisissable selon des activités distinctes, nous pensons tout de même que suivre des projets artistiques issus d'une commande (comme des projets de 1% par exemple) pourrait être pertinent pour la recherche en gestion de projet. Une étude longitudinale, permettrait surtout de raffiner et de pousser plus loin les concept d'« improvisationnalité » que nous avons esquissé dans ce mémoire grâce à notre démarche exploratoire.

En définitive, le travail de terrain nous a conduit à démontrer la fécondité de la perspective de l'action située. Nous avons adopté pour ce faire une posture critique, inspirée du champ des études critiques du *Rethinking Project Management*, pour comprendre comment se faisait la gestion de projet en contexte artistique. Nous sommes partie avec l'intuition que ces projets-ci étaient un terrain riche pour réfléchir à l'*organizing* dans ce contexte et donc enrichir plus largement la réflexion en gestion de projet. Cette recherche descriptive a montré que le travail par projet, inhérent à la

pratique artistique (Benghozi, 2006), tel qu'il est mené dans les projets que nous avons étudiés, se tient bien éloigné des prescriptions formalisées par la discipline. Nous voyons alors que cette étude permet de raffiner la compréhension de la gestion de projet qui a lieu dans un milieu moins techniciste, et aura mis au jour un certain nombre d'idées qui ont un potentiel pour nourrir la réflexion en situation de projet, peu importe le contexte organisationnel.

ANNEXE A

COURRIEL D'INVITATION ENVOYÉ AUX PARTICIPANTS

Objet : Entrevue pour projet de recherche

(Madame ou Monsieur) _____.

Je me présente, Héroïse Guillaumin, diplômée du Baccalauréat en arts visuels et médiatiques de l'UQAM et actuellement étudiante à la maîtrise de recherche en gestion de projet de l'École des Science de la Gestion de l'UQAM.

Je me permets de vous contacter dans le cadre de la collecte de données que j'effectue pour mon projet de recherche.

Ce dernier vise à apprendre des pratiques et usages des équipes de projet artistique en matière de gestion de projet, secteur sous-étudié par les disciplines de gestion et plus spécifiquement, il vise à comprendre les pratiques déployées face aux imprévus et aux surprises dans le milieu artistique.

Il me semble que votre expérience du milieu artistique montréalais, contribuerait réellement à l'avancement des connaissances en matière de gestion de projet et en matière d'organisation des projets artistiques.

Je souhaiterais ainsi vous convier à une entrevue, afin que vous puissiez me faire part de votre expérience en la matière et me partager votre point de vue. Il s'agirait d'une entrevue enregistrée (audio), avec votre accord et d'une durée d'une heure à une heure et demie.

Seriez-vous intéressé(e) à participer à ce projet de recherche ?

Aussi, peut-être auriez vous actuellement un projet en cours, dont vous souhaiteriez me montrer le déroulement ?

Sachez que ma collecte de données s'effectuera dans une période allant de Janvier 2017 à Mai 2017. En ce sens vous serez libre, si vous êtes intéressé, de m'accorder une entrevue à l'intérieur de cette période, ou par après selon vos disponibilités.

Si vous souhaitez avoir de plus amples informations ou si vous avez des questions concernant le sujet ou la portée de ma recherche, vous pouvez me joindre à cette adresse courriel (heroise.guillaumin@gmail.com) ou à mon numéro de téléphone (438-937-3505).

Dans l'attente de votre réponse, veuillez agréer, (Madame ou Monsieur) _____, mes salutations distinguées

Héroïse Guillaumin

Étudiante en Maîtrise gestion de projet, UQAM.

Direction de recherche :

Viviane Sergi, professeure au département de management et technologie de l'ESG UQAM
(514) 987-3000 poste 5312 - sergi.viviane@uqam.ca

ANNEXE B
ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ AVEC LES PARTICIPANTS (ENTREVUES)



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

Nom du projet : Surprises et pratique d'improvisation déployées par les équipes de projets artistiques

Étudiant-chercheur responsable du projet : Héloïse Guillaumin

Programme d'études : Maîtrise en gestion de projet (avec mémoire) (3184)

Adresse courriel : Guillaumin.heloise_sophie@courrier.uqam.ca

Téléphone : 438-937-3505

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à apprendre des pratiques et usages des équipes de projet artistique en matière d'improvisation et de gestion des surprises. Plus spécifiquement, il vise également à comprendre les pratiques quotidiennes de gestion de projet dans le milieu artistique, secteur sous-étudié par la discipline de gestion de projet. Dans le cadre de cette recherche nous cherchons uniquement à collecter des données afin de comprendre vos pratiques de gestion de l'adaptation face aux éléments inconnus. En aucun cas, nos échanges viseront à juger vos œuvres d'art. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Madame Viviane Sergi, professeure au département de management et technologie de l'ESG UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 5312 ou par courriel à l'adresse : sergi.viviane@uqam.ca

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire vos pratiques et réactions en terme d'organisation du travail à l'égard de l'apparition d'un imprévu dans la conception ou la réalisation d'un projet artistique auquel vous avez participé. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ une heure et demi de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. Les entrevues se déroulent dans la période de Décembre 2016 à Mai 2017, et la date de votre participation est choisi selon votre convenance. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier. Des notes de terrain portant sur l'observation des espaces, des documents de travail seront prises par la chercheuse et consignées

dans un carnet dédié à sa recherche si, toujours avec votre consentement, vous autorisez la chercheuse à observer votre environnement de travail.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en matière de gestion de projet. La présente recherche implique pour vous un risque minimal de nature économique. Compte tenu qu'elles pourraient avoir accès à des documents internes à la réalisations de vos projets, ou éventuellement à des documents relatifs à vos projets en cours et n'ayant pas encore fait l'objet de présentation publique, la responsable du projet et sa directrice Madame Viviane Sergi s'engagent au respect complet de la confidentialité de ces documents. La responsable du projet et sa directrice de recherche Madame Viviane Sergi s'engagent donc à garder secrètes toutes informations relatives à vos projets en cours, à ne pas les divulguer en tout ou en partie, à quiconque, ni à les utiliser à des fins autres que celles pour lesquelles ces informations leurs auront été divulguées, soit des fins de recherche. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue si elle estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seules la responsable du projet et sa directrice de recherche Madame Viviane Sergi auront accès à votre enregistrement, au contenu de sa transcription ainsi qu'au notes de terrains de la chercheuse. Le matériel de recherche manuscrit, enregistrement numérique et transcription codés ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par la chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter Héloïse Guilaumin, l'étudiante-chercheuse responsable du projet au 438-937-3505 si vous avez des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être traitée par la directrice de recherche, ou à l'étudiante responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité

d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

En consentant à participer à ce projet :

- J'accepte d'accorder une entrevue qui sera enregistrée pour les besoins de la recherche.

Signature du participant

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiant-chercheur
responsable du projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

ANNEXE C
ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ AVEC LES PARTICIPANTS
(OBSERVATIONS)



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

Nom du projet : Surprises et pratique d'improvisation déployées par les équipes de projets artistiques

Étudiant-chercheur responsable du projet : Héloïse Guillaumin

Programme d'études : Maitrise en gestion de projet (avec mémoire) (3184)

Adresse courriel : Guillaumin.heloise_sophie@courrier.uqam.ca

Téléphone : 438-937-3505

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à apprendre des pratiques et usages des équipes de projet artistique en matière d'improvisation et de gestion des surprises. Plus spécifiquement, il vise également à comprendre les pratiques quotidiennes de gestion de projet dans le milieu artistique, secteur sous-étudié par la discipline de gestion de projet. Dans le cadre de cette recherche nous cherchons uniquement à collecter des données afin de comprendre vos pratiques de gestion de l'adaptation face au élément inconnu gestion des imprévus. En aucun cas, nos échanges viseront à juger vos œuvres d'art. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Madame Viviane Sergi, professeure au département de management et technologie de l'ESG UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 5312 ou par courriel à l'adresse : sergLviviane@uqam.ca

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Dans le cadre de cette observation, vous n'avez rien de particulier à effectuer, si ce n'est que de vaquer à vos occupations de manière normale et naturelle. L'observation se déroulent à l'intérieur de la période de Janvier 2017 à Mai 2017, et sa date ainsi que sa durée sont choisies selon votre convenance. La visée de cette observation est de voir les pratiques de travail réalisées au quotidien, et de comprendre comment l'équipe du projet fait face aux imprévus et surprises pouvant surgir au fil de l'action. L'étudiante prendra des notes manuscrites lors de cette observation. Cette observation n'a pas de visée évaluative : elle vise plutôt à constater, de manière descriptive, ce que font les membres d'une équipe de projet artistique, pour répondre aux imprévus qui peuvent surgir alors qu'un projet est en cours de réalisation. La transcription sur support informatique de ces notes ne permettra pas de vous identifier. Ces notes seront prises par la chercheuse et consignées dans un

UN EXEMPLAIRE DU FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT SIGNÉ DOIT ÊTRE REMIS AU PARTICIPANT | 1

carnet dédié à sa recherche si, toujours avec votre consentement, vous autorisez la chercheuse à observer votre environnement de travail.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances en matière de gestion de projet. La présente recherche implique pour vous un risque minimal de nature économique. Compte tenu qu'elles pourraient avoir accès à des documents internes à la réalisations de vos projets, ou éventuellement à des documents relatifs à vos projets en cours et n'ayant pas encore fait l'objet de présentation publique, il est entendu que la responsable du projet et sa directrice Madame Viviane Sergi s'engagent au respect complet de la confidentialité de ces documents. La responsable du projet et sa directrice de recherche Madame Viviane Sergi s'engagent donc à garder secrètes toutes informations relatives à vos projets en cours, à ne pas les divulguer en tout ou en partie, à quiconque, ni à les utiliser à des fins autres que celles pour lesquelles ces informations leurs auront été divulguées, soit des fins de recherche. Vous demeurez libre de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité de la chercheuse de suspendre ou de mettre fin à l'observation si elle estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'observation sont confidentiels et que seules la responsable du projet et sa directrice de recherche Madame Viviane Sergi auront accès à ces éléments. Le matériel de recherche manuscrit, transcrit numériquement, matériel photographique ou vidéographique recueilli par l'étudiante avec votre consentement et votre accord, ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par la chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Toutes les données d'observation - incluant les celles manuscrites, les photos et les vidéos- ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter Héloïse Guillaumin, l'étudiante-chercheuse responsable du projet au 438-937-3505 si vous avez des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être traitée par la directrice de recherche, ou à l'étudiante responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la Présidente du comité

d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE1), par l'intermédiaire de son secrétariat, au numéro 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel à : mainard.karine@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

En consentant à participer à ce projet :

J'accepte d'être observé au cours de mes activités de travail ou lors de réunion de travail

Signature du participant

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiant-chercheur
responsable du projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

ANNEXE D

GUIDE D'ENTREVUE

INTRODUCTION:

- Remercier le répondant pour sa participation et lui rappeler le sujet de notre recherche
- Informer du besoin d'enregistrement et demander le consentement au répondant
- Informer le répondant de la durée de l'entrevue et lui demander s'il possède des questions quant au processus de l'entretien ou quant au sujet de la recherche
- Présenter et expliquer le formulaire de consentement au répondant. Signature des deux parties prenantes.

MISE EN CONTEXTE :

1. Pourriez-vous me décrire brièvement votre parcours professionnel ?
2. Je vais vous demander de me parler, de me faire le récit d'un projets artistiques récent auquel vous avez participé.

QUESTIONS RELATIVES À LA NATURE DU PROJET :

1. Pouvez-vous me décrire brièvement la nature du projet auquel je vous ai demandé de penser?
2. Pouvez-vous me dire, quels étaient les enjeux principaux de ce projet? Étaient-ils d'ordre technique, logistique, esthétique, politique, etc. ?
3. D'après vous, ce projet comportait-il des défis spécifiques ?

QUESTIONS RELATIVES À LA PRÉPARATION :

1. De manière générale, comment préparez-vous la présentation d'un projet artistique ?
2. Selon le rôle que vous avez dans un projet en général, quels types d'outils utilisez-vous le plus communément ?
3. Pour le cas de ce projet auquel vous pensez, comment qualifieriez vous le degré de préparation du projet?
4. Pour le cas de ce projet quels ont été les outils de préparation que vous avez utilisés? Vous ont-ils été d'une aide quelconque ?

QUESTIONS RELATIVES AU DÉROULEMENT DU PROJET :

1. Habituellement, diriez-vous que l'on retrouve un schéma commun dans le déroulement des projets artistiques auxquels vous participez?
2. Pourriez-vous me décrire le déroulement du projet auquel vous pensez? c'est à dire les étapes principales de sa conception avec l'artiste ou l'auteur si vous étiez présent, jusqu'à sa présentation.

3. Dans les cas où il se serait produit des événements inattendus, pourriez-vous caractériser la nature de ces événements (problème technique, problème de délais...)?
4. Pouvez-vous me décrire ces épisodes où des événements inattendus sont survenus?

QUESTIONS RELATIVES À LA NATURE DES ÉVÈNEMENTS INATTENDUS(Imprévus/ problèmes/surprise...):

1. Selon vous quel était le degré d'impact de ces événements inattendus sur le projet?
2. Comment avez-vous perçu l'arrivée de ces événements? Plutôt positivement ou négativement? Pour quelles raisons?
3. Toujours selon vous, comment ont-ils été perçus par l'équipe?
4. Quel mot serait le plus juste pour qualifier ces événements imprévus selon vous? Dans le cas du projet auquel vous pensez, parleriez-vous d'imprévus malencontreux ou de bonne surprise? Qu'est-ce qui fait la différence?

QUESTIONS RELATIVES À L'ADAPTATION À L'ÉVÈNEMENT INATTENDU :

1. De manière générale, quels sont les imprévus, événements inattendus, que vous rencontrez le plus communément dans vos projets?
2. Au cours de votre carrière, aviez-vous déjà fait face à ce type d'évènement? Si oui, croyez-vous avoir développé des réflexes pour y pallier rapidement?
3. Quelles ont été les actions clés qui ont permis l'adaptation du projet face à ces événements?
4. Pour vous, ces actions ont-elles été orchestrées individuellement ou collectivement?
5. Quel fut votre rôle dans l'équipe, lors de ces événements?
6. Pourriez-vous me décrire les gestes, les décisions, le type de solution trouvées par l'équipe pour faire face à ces événements imprévus/ ces surprises?
7. Pouvez-vous dégager des « façons de faire » en réponse aux événements imprévus dans les projets auxquels vous participez?

QUESTIONS GÉNÉRALES RELATIVES À L'ORGANISATION DU PROJET :

1. Pour vous, quels sont les principes les plus importants afin de mener à bien la présentation d'un projet artistique?

CONCLUSION

Souhaitez-vous réagir ou ajouter quelque chose au regard des points évoqués lors de l'entrevue?

- Remercier le répondant pour sa participation et lui demander s'il possède des questions suite à cette entrevue
- Rappeler les termes de confidentialité, et ses droits de retraits au répondant
- Clôturer l'entretien

ANNEXE E

GRILLE D'OBSERVATION

MODALITÉS	
Participants	
Personnes présentes	
Rôles	
Espace	
Type d'espace	
Caractéristiques	
Organisation spatiale des participants	
PRATIQUE	
Évènement	
Description des évènements	
Élément de surprise ou d'imprévu	
Partie du projet affecté par l'évènement	
Degrés de déviation du plan	
Activité	
Savoir mobilisé	
improvisation?	
degrés d'improvisation?	
Réponse apportées à l'imprévu?	
Interactions	
Mode de communication	
Interaction entre les participants	
Manière de suggérer les solutions?	
Qui prends les décisions?	
Comment sont prise les décisions?	
Objets	
Nature des outils utilisés?	
Manière dont ils sont utilisés?	
Bricolage?	
Autres observations	

ANNEXE F

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

UQÀM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 1171
Certificat émis le: 28-11-2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1: sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Imprévu, Surprises et pratiques d'improvisations déployées par les équipes de projets artistiques
Nom de l'étudiant:	Héloïse Sophie GUILLAUMIN
Programme d'études:	Maîtrise en gestion de projet (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Viviane SERGI

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Pascale Denis
Présidente du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeure, Département d'organisation et ressources humaines

BIBLIOGRAPHIE

Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Centre éducatif et culturel inc (CEC).

Agre, P. E., et Chapman, D. (1990). What are plans for?. *Robotics and autonomous systems*, 6(1), 17-34.

Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., et Keskin, H. (2007). New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. *Journal of Engineering and technology Management*, 24(3), 203-230.

Allen, J. F. (1984). Towards a general theory of action and time. *Artificial intelligence*, 23(2), 123-154.

Andersen, E.S., 1996. Warning: activity planning is hazardous to your project's health!. *International Journal of Project Management* 14 (2), 89-94.

Arborio, A. M., Fournier, P., de Singly, F., et Fournier, P. (2005). L'observation directe.

Barrett, F. J. (2000). Cultivating an aesthetic of unfolding: Jazz improvisation as a self-organizing system. *The aesthetics of organization*, 228-245.

Baker, T., Miner, A. S., et Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research policy*, 32(2), 255-276.

Baker, T. and Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage, *Administrative Science Quarterly*, 50, pp329-366.

- Becker, H. S., Menger, P. M., et Bouniort, J. (1988). *Les mondes de l'art* (p. 311). Paris: Flammarion.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21.
- Bechky, B. A., et Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 239-261.
- Benghozi, P. J. (2006). La gestion de projet dans le secteur culturel. *Hermès, La Revue*, (1), 71-77.
- Benjamin, W. (2013). *L'œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*. Éditions Payot.
- Blomquist, G. J., et Bagnères, A. G. (Eds.). (2010). *Insect hydrocarbons: biology, biochemistry, and chemical ecology*. Cambridge University Press.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec.
- Bozic, N., et Olsson, B. K. (2013). Culture for Radical Innovation: What can business learn from creative processes of contemporary dancers?. *Organizational Aesthetics*, 2(1), 59-83.
- Boutinet, J. P. (2012). *Psychologie des conduites à projet: «Que sais-je?» n° 2770*. Presses universitaires de France.
- Boutinet, J. (2014). *Anthropologie du projet*. Presses universitaires de France.
- Buscatto, M. (2008). L'art et la manière: ethnographies du travail artistique. *Ethnologie française*, 38(1), 5-13.
- Cefaï, D. (2006). Une perspective pragmatiste sur l'enquête de terrain. [Chapitre de livre]. Dans P. Paillé (dir.), *La méthodologie qualitative. Posture de recherche et de travail de terrain* (p. 33-62) Paris : Ed Armand Colin.
- Chapman, C. (1997). Project risk analysis and management—PRAM the generic process. *International Journal of Project Management*, 15(5), 273-281.
- Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. *Revue française de gestion*, (1), 123-140.

- Chelariu, C., Johnston, W. J., et Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141-147.
- Chia, R. (1999). A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: Perspective from a metaphysics of change. *British journal of management*, 10(3), 209-227.
- Chiappero, M. (2003). *Le dessin d'urbanisme: de la carte au schéma-concept, construire les projets de villes et de territoires: manuel à l'usage des urbanistes*. Certu.
- Ciborra, C. U. (1999). Notes on improvisation and time in organizations. *Accounting, management and information technologies*, 9(2), 77-94.
- Cicmil, S., et Marshall, D. (2005). Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building Research & Information*, 33(6), 523-535.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., et Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675-686.
- Clegg, S. R. (2012). The end of bureaucracy. *Research in the Sociology of Organizations*, 35, 59-84.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
- Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, 81-100.
- Cooren, F., et Martine, T. (2016). Matérialité, communication et organisation: La vidéo-filature d'une idée. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9).
- Conein, B., et Jacopin, E. (1994). Action située et cognition: le savoir en place. *Sociologie du travail*, 475-500.

- Cossette, P. (2004). *L'organisation: une perspective cognitive*. Presses Université Laval.
- Creswell, J. W., et Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Cuisenier, J. (1989). Le champ ethnographique et le résistant projet d'une anthropologie de l'art. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 39, 15-58.
- De Heusch, S., Dujardin, A., et Rajabaly, H. (2011). L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet. *L'artiste un entrepreneur*.
- Demers, C. « Chapitre 5 : L'entretien » in Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*.
- Denis, J. L., Langley, A., et Lozeau, D. (1995). The role and impact of formal strategic planning in public hospitals. *Health Services Management Research*, 8(2), 86-110.
- Deleuze, G. (1972). *Différence et répétition*. Presses universitaires de France.
- Deleuze, G., et Guattari, F. (1980). Mille plateaux: Capitalisme et schizophrénie II. *Paris: Minuit*.
- Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. McGraw-hill.
- Deslauriers, J.-P et Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx et al, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp.85 à 112). Montréal : Gaëtan morin éditeur.
- De Vaujany, F. X., et Mitev, N. (2016). Introduction au tournant matériel. *Théories des organisations. Nouveaux tournants*. Paris: Economica.
- Dobusch, L., et Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, identity, and organizationality: The communicative constitution of Anonymous. *Journal of Management Studies*, 52(8), 1005-1035.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dvir, D., et Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research policy*, 33(1), 1-15.

- Elbanna, S. (2015). Intuition in project management and missing links: Analyzing the predicating effects of environment and the mediating role of reflexivity. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1236-1248.
- Erickson, F. (1985). *Qualitative Methods in Research on Teaching*. Occasional Paper No. 81.
- Floricel, S., Bonneau, C., Aubry, M., et Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1091-1107.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Québec, Canada, 123 p.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie*. Presses universitaires de France.
- Garreau, L., et Mouricou, P. (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier. *Revue française de gestion*, (4), 137-152.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Puq.
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: problems and methods*. Edward Elgar Publishing.
- Gherardi, S., et Perrotta, M. (2014). Between the hand and the head: How things get done, and how in doing the ways of doing are discovered. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(2), 134-150.
- Gibson, J. J. (1977). The theory of affordances. In R. E. Shaw, et J. Bransford, *Perceiving, acting and knowing*. NJ: Erlbaum.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (No. halshs-00440011).
- Glaser, B.G., et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. Chicago, IL : Aldine
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social forces*, 217-223.
- Gorden, R. L. (1998). *Basic interviewing skills*. Waveland Press.

- Grison, B. (2004). Des sciences sociales à l'anthropologie cognitive. Les généalogies de la cognition située. *En ligne]. In Activités, 1(2), 2004.*
- Groleau, C. « Chapitre 6 : L'observation » in Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (No. halshs-00440011).
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Technology Research and Development, 29(2), 75-91.*
- Gustafsson, C., et Lindahl, M. (2017). Improvisation—An emergence theory perspective. *Culture and Organization, 23(3), 177-196.*
- Hadida, A. L., Tarvainen, W., et Rose, J. (2015). Organizational improvisation: a consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews, 17(4), 437-459.*
- Hällgren, M., et Maaninen-Olsson, E. (2005). Deviations, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization. *Project Management Journal, 36(3), 17-26.*
- Hällgren, M., et Wilson, T. L. (2007). Mini-muddling: learning from project plan deviations. *Journal of workplace learning, 19(2), 92-107.*
- Hällgren, M. (2009). Mechanisms of deviations: observations of projects in practice. *International Journal of Managing Projects in Business, 2(4), 611-625.*
- Hällgren, M., et Söderholm, A. (2010). Orchestrating deviations in global projects: Projects-as-practice observations. *Scandinavian Journal of Management, 26(4), 352-367.*
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization studies, 20(1), 75-100.*
- Heinich, N. (1998). *Le triple jeu de l'art contemporain: sociologie des arts plastiques.* Paris: Minuit.
- Heinich, N. (2005). *L'élite artiste: excellence et qualité en régime démocratique.* Gallimard, Paris.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., et Holt, R. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies.* Oxford University Press.
- Jerbrant, A., & Karrbom Gustavsson, T. (2013). Managing project portfolios: balancing flexibility and structure by improvising. *International Journal of Managing Projects in Business, 6(1), 152-172.*

- Kavanagh, D., et Araujo, L. (1995). Chronigami: Folding and unfolding time. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(2), 103-121.
- Klein, L., Biesenthal, C., et Dehlin, E. (2015). Improvisation in project management: A praxeology. *International journal of project management*, 33(2), 267-277.
- Koskela, L. J., et Howell, G. (2002). The underlying theory of project management is obsolete. In *Proceedings of the PMI Research Conference* (pp. 293-302). PMI.
- Kreplak, Y., et Leibovici, F. (2015). «on ne sait pas ce qu'est une pratique». Regards croisés sur l'écologie des pratiques artistiques. *Techniques & Culture*, (2), 188-191.
- Laborde, D. (2008). L'Opéra et son régisseur: Notes sur la création d'une œuvre de Steve Reich. *Ethnologie Française*, 119-128.
- Lalonde, P. L., Bourgault, M., et Findeli, A. (2010). Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management. *Project Management Journal*, 41(5), 21-36.
- Lamy, J. (2014). Dans l'atelier du performeur. Entrevue-questionnaire sur la préparation en art-action. *Inter: Art actuel*, (118), 14-19.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2009). Studying processes in and around organizations. *Sage handbook of organizational research methods*, 409-429.
- Langley, A., et Tsoukas, H. (Eds.). (2016). *The Sage handbook of process organization studies*. Sage.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives (Ed.), *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp.392-417). Montréal: Centre International de Criminologie comparée, Université de Montréal.
- Laperrière, A. (2003). Chapitre 11 : l'observation directe [Chapitre de livre]. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (p 269-293). Puq.
- Latour, B. (2010). Prendre le pli des techniques. *Réseaux*, (5), 11-31.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge University Press.

- Le Coq, S. (2002). Les raisons d'artistes. *Essai anthroposociologique sur la singularité artistique*.
- Lévy, P. (2003). Le jeu de l'intelligence collective. *Sociétés*, (1), 105-122.
- Lévy, L. (2014). Les improvisateurs du quotidien: enquête autour des chefs de projet en aménagement du Conseil Général de l'Essonne. Formes et processus de l'échange au service de territoires de projets. *Nouvelles perspectives en sciences sociales: Revue internationale de systémique complexe et d'études relationnelles*, 9(2), 115-158.
- Leybourne, S., et Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 483-492.
- Leybourne, S. A. (2009). Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(4), 519-535.
- Leybourne, S. A. (2010). Improvisation as a way of dealing with ambiguity and complexity. *Graziadio Business Report*, 13(3), 1-7.
- Mayer, R., et Ouellet, F. (1991). L'analyse de contenu. *Méthodologies de recherche pour les intervenants sociaux*, 474-499.
- McCarthy, J., et Hayes, P. J. (1969). Some philosophical problems from the standpoint of artificial intelligence. *Readings in artificial intelligence*, 431-450.
- Menger, P. M. (2002). Portrait de l'artiste en travailleur. *Métamorphoses du capitalisme*.
- Merriam, S. B. (1995). «What Can You Tell From An N of 1? : Issues of Validity and Reliability in Qualitative Research». *PAACE Journal of Lifelong Learning*, vol. 4, p. 51-60.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- Miles, Matthew B., Michael A. Huberman et Johnny Saldaña. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. USA: SAGE, 408 p.
- Miner, A. S., Moorman, C., et Bassoff, P. (1997). Organizational improvisation in new product development. *Report-Marketing Science Institute Cambridge Massachusetts*.

- Mintzberg, H. (1984). *Manager au quotidien*. Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Moorman, C., et Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management review*, 23(4), 698-723.
- Morris, P. W. (1997). *The management of projects*. Thomas Telford.
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*, Paris, Presses Universitaire de France
- Murphy, D. C., Baker, B. N., et Fisher, D. (1974). Determinants of project success.
- Nicolas-Le Strat, P. (1998). *Une sociologie du travail artistique: artistes et créativité diffuse*. Editions L'Harmattan.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford university press.
- Obstfeld, D. (2012). Creative projects: A less routine approach toward getting new things done. *Organization Science*, 23(6), 1571-1592.
- O'Shaughnessy, F. (2014). Le scénario et le ce qui arrive. *Inter: Art actuel*, (118), 20-20.
- Ouellet, P. (2010). *Où suis-je?: paroles des égarés*. vlb éditeur.
- Paillé, P. (2006). *La méthodologie qualitative: Postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales-3e éd.* Armand Colin.
- Pareyson, L. (2013). *Esthétique: Théorie de la formativité*. Rue d'Ulm.
- Patto, M. Q. (2002). *Qualitative research*. John Wiley & Sons, Ltd
- Peschl, M. F., et Fundneider, T. (2012). Spaces enabling game-changing and sustaining innovations: Why space matters for knowledge creation and innovation. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 9(1), 41-61.

- Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., et Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International journal of management reviews*, 1(3), 299-341.
- Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. (2003). Order and disorder in product innovation models. *Creativity and innovation management*, 12(3), 174-187.
- Pina e Cunha, M., Clegg, S. R., et Kamoche, K. (2006). Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and A Typology*. *British Journal of Management*, 17(4), 317-329.
- Pina e Cunha, M., Clegg, S., Rego, A., et Neves, P. (2014). Organizational Improvisation: From the Constraint of Strict Tempo to the Power of the Avant-Garde. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 359-373.
- Pinto, J. K., et Slevin, D. P. (1988, June). Critical success factors across the project life cycle. Project Management Institute.
- Pinto, J. K., et Slevin, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. Project Management Institute.
- PMI, A. (2013). guide to the project management body of knowledge (PMBOK®) Project management institute.
- Poupart *et al.*, (1997), La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques. Montréal: Centre International de Criminologie comparée, Université de Montréal.
- Quéré, L. (1997). La situation toujours négligée?. *Réseaux*, 15(85), 163-192.
- Ramade, B. (2017). Installation. Dans l'Encyclopædia Universalis, récupéré de <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/installation/>
- Rase, P. (2015). Succès, persistance et spécificité de management par projet dans la création et la culture. *Communication & Organisation*, (1), 131-140.
- Rescher, N. (2006). *Essais sur les fondements de l'ontologie du procès* (Vol. 7). Walter de Gruyter.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices a development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Roberts, T. L. (2009). *Collaboration in Contemporary Artmaking: Practice and Pedagogy* (thèse de doctorat, The Ohio State University).

- Roca Mora, C. (2014). Au-delà du croquis: approche des processus de création performatifs avant la présentation publique. *Inter: Art actuel*, (118), 9-9.
- Rodriguez, V. (2002). L'atelier et l'exposition, deux espaces en tension entre l'origine et la diffusion de l'œuvre. *Sociologie et sociétés*, 34(2), 121-138.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?. *Recherches qualitatives*, 99-111.
- Sawyer, R. K. (2010). La conversation comme phénomène d'émergence collaborative. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, (18), 45-67.
- Sawyer, R. K. (2014). *Group creativity: Music, theater, collaboration*. Psychology Press.
- Serra, R., (1990). *Écrits et entretiens: 1970-1989*. Ed Galerie Lelong
- Söderholm, A. (2008). Project management of unexpected events. *International Journal of Project Management*, 26(1), 80-86.
- Spradley, J. P. (2016). *The ethnographic interview*. Waveland Press.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Strati, A. (2004). *Esthétique et organisation*. Presses Université Laval.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge university press.
- Suchman, L. (2007). *Human-machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge University Press.
- Svejvig, P., et Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278-290.
- Taylor, S., et Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346.
- Thompson, E., et Cantliff, D. (2016, September). The Boundaries of Bricolage. British Academy of Management.

- Tsoukas, H., et Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Vetö, M. (2008). L'eidétique de l'espace chez Merleau-Ponty. *Archives de Philosophie*, 71(3), 407-438.
- Volvey, A. (2003). Art et spatialités d'après l'œuvre in situ outdoors de Christo et Jeanne-Claude. Objet textile, objet d'art et oeuvre d'art dans l'action artistique et l'expérience esthétique (Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I).
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (No. 04; HM131, W3.).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E. (1998). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (2005), "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, 16 (4), 409-421.
- Weick, K. E., et Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.