

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE
INSTITUT DE MANAGEMENT PUBLIC ET GOUVERNANCE TERRITORIALE
École Doctorale d'Économie et de Gestion d'Aix-Marseille
Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

**La mobilisation collective des ressources humaines : un levier de
pérennisation organisationnelle. Une approche contingente dans
quatre organisations festivières**

Thèse pour l'obtention du doctorat ès Sciences de Gestion d'Aix-Marseille Université

Présentée et soutenue publiquement le 22 novembre 2019 par

Djelloul Arezki

Directeurs de recherche

Robert Fouchet

Professeur des universités
Aix-Marseille Université

Edina Soldo

Professeure des universités
Aix-Marseille Université

Rapporteurs

Thierry Côme

Professeur des Universités
Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines
Université Paris-Saclay

Nathalie Commeiras

Professeure des universités
Université de Montpellier

Suffragant

Isabelle Barth

Professeure des universités
INSEEC School of Business & Economics

Aix-Marseille Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Au Professeur Olivier Keramidas,
A Madame Hélène Dugier,

Remerciements

Plongé dans mes pensées entre la corniche marseillaise et la corniche oranaise, je n'aurais jamais cru pouvoir entreprendre un tel chemin. Je souhaite remercier les personnes qui ont contribué à le rendre possible...

Mes remerciements vont tout d'abord au Professeur Robert Fouchet qui a guidé mes premiers pas d'apprenti chercheur. Vous avez toujours pris du temps pour moi, je vous remercie de m'avoir guidé avec bienveillance ! Si la relation demeure professionnelle, vous êtes bien plus qu'un directeur de thèse. Professeur Fouchet, en écrivant ces lignes, je repense à Grenade ! Le train Marseille-Madrid et le périple en voiture... je vous remercie pour tout.

J'ai eu la chance d'avoir pour directrice de thèse la Professeure Edina Soldo. J'ai pu compter sur sa présence lors d'immenses joies et des peines terribles... mais je ne garde que le meilleur. Tu as pris le temps de me comprendre et de m'accepter dans toute ma complexité. Ces mots ne peuvent suffire à te remercier.

Je remercie Madame la Professeure Nathalie Commeiras et Monsieur le Professeur Thierry Côme d'avoir accepté d'être les rapporteurs de ce travail. Vos précieux retours lors de l'atelier doctoral de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines de 2017 ont nourri ma réflexion. Je remercie également Madame la Professeure Isabelle Barth pour sa participation à ce jury.

Un grand merci aux acteurs de terrain pour le partage de leur expérience et de leur passion.

Ce travail n'aurait pu se faire sans le soutien d'une structure : l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale. À ce titre, je remercie toutes ces personnes avec lesquelles je travaille et qui partagent mon quotidien.

Un merci *trio directionnel*. Merci à Monsieur Alaux, pour ses conseils et le temps qu'il consacre à aider les doctorants. Merci à Sophie pour sa confiance et sa présence. Merci à Solange, pour son management bienveillant, son écoute et sa bonne humeur constante.

Merci également aux enseignants de l'IMPGT. J'ai appris le management public grâce à vous qui êtes une belle preuve de ce que veut dire « mobilisation collective » : à Emil, Bruno, Marcel (et son humour), Céline.

J'ai une pensée particulière pour Anaïs. À nos futures collaborations sur le management et les *gender studies*!

J'ai une pensée amicale pour Emmanuelle, Sarah, Marius et Khaled. Je vous remercie pour votre soutien pendant la thèse (et en dehors !) mais surtout pour votre amitié.

Merci également au personnel administratif. Merci Mohamed pour ta bonne humeur. Merci, Lely pour nos échanges. Je remercie également les collègues de la team Chaire ANMT, Annie, Camille et Christine. A Annie, jeune retraitée ! Une pensée particulière pour Françoise avec qui j'ai eu le plaisir de travailler à plusieurs reprises pour aider à l'administration de la recherche.

Merci à l'équipe de la scolarité : Brigitte, Sandrine, Stéphanie, Guillaume... et Delphine ! C'est un immense plaisir de travailler avec toi.

Je remercie également Lila, Romain et Stéphane.

Une pensée pour les doctorants de l'IMPGT, avec une grande pensée amicale pour Flore et Léonard : merci pour votre soutien moral sur la dernière ligne droite ! Une pensée particulière pour les doctos de la team Culture : Bérénice, Mathilde, Thomas.

Je remercie également les anciens doctorants de l'IMPGT : Christelle, Leïla, Charline, Johan, Charlène, Émilie, avec une pensée amicale pour Marc.

Aux amies de l'IAE ! Anne, Imane et Marine.

Merci à Raphaële qui est non seulement une collègue de travail mais une amie. Merci pour ton soutien sur la dernière ligne droite. Je ne peux que penser à Thibault et Pierre, car ces belles rencontres sont grâce à toi.

J'ai une pensée forte pour les anciens et actuels étudiants du master Management et Droit des Organisations et Manifestations Culturelles.

J'ai une pensée particulière pour Madame Corinne Carmona, cette thèse je vous la dois à vous et à Hélène !

À mes amis hors université... les jumeaux Ana et Clem. Une pensée à Laurette !

À Laura, lolo tu es plus qu'une collègue de travail... plus qu'une amie... tu es une sœur. Et pour toi, je ne peux que citer Véronique Sanson, car « *tu sais que je t'aime* » et qu'on a une « *drôle de vie* ».

Laurent, merci à toi, surtout à toi. Sans toi la vie serait fade. Je te remercie pour ces dix ans de bonheur et pour ton soutien à toute épreuve pendant ces quatre années.

Enfin, j'ai une pensée émue pour le Professeur Olivier Keramidas. Si l'on te présente comme l'ancien directeur de l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, tu étais bien plus. Tu étais un directeur de thèse présent malgré un emploi du temps chargé... Je te remercie d'avoir toujours été là, d'avoir pris le temps de m'écouter et de me conseiller face aux doutes de l'apprenti chercheur. Tu as manqué à cette thèse de la première lettre au point final. J'espère aujourd'hui te faire honneur.

Résumé

Les festivals, organisations à la frontière entre la filière d'activités événementielles et la filière des arts, de la culture et de la création, sont dans un environnement instable, turbulent et en constante métamorphose. En effet, les managers se doivent de jongler entre de multiples contingences économiques, technologiques, politiques ou encore sociétales (Soldo, 2018). Si la France compte plus de 3000 festivals, il n'en reste pas moins vrai qu'un nombre important d'organisations culturelles et en particulier de structures événementielles, ferment temporairement ou définitivement comme l'illustre la « cartocrise - Culture française tu te meurs ». Ainsi, se pose la question de la pérennité de ces structures (Salaun, 2016) ; cette dernière représentant le principal défi pour les managers festivaliers. Face à ce contexte, ce travail doctoral a pour objectif de comprendre comment la mobilisation collective des ressources humaines peut être un levier en faveur de la pérennité des festivals. Plus particulièrement, nous proposons d'apporter des pistes de réponse à la problématique suivante : afin d'assurer leur pérennité, dans quelle mesure les organisations festivières peuvent-elles favoriser la mobilisation collective de leurs ressources humaines ?

En s'inscrivant dans le courant philosophique pragmatiste à la Dewey, ce travail mobilise la méthodologie de l'enquête. Plus particulièrement, le cadre théorique et conceptuel construit sur la base d'une étude pré-exploratoire, permet de formuler deux propositions de recherche. La première résulte d'une analyse pluridisciplinaire de la littérature où nous avons effectué un travail de recensement des spécificités des festivals, que nous avons ensuite synthétisées au sein de facteurs de contingence propres à ces organisations. De ce travail, résulte une première proposition de recherche : P1. Les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines. La seconde proposition se concentre sur le concept de mobilisation collective. Si la mobilisation collective, grâce à ces impacts multidimensionnels importants, est une réponse pertinente face à l'enjeu de pérennité, il n'en reste pas moins vrai que la plupart des variables du concept apparaissent difficilement applicables au regard des facteurs de contingence des festivals. En ce sens, nous formulons une seconde proposition de recherche : P2. Les facteurs de contingence des festivals appellent à une adaptation du concept de mobilisation collective des ressources humaines. Ainsi, et sur la base de la construction d'un modèle tridimensionnel du concept de mobilisation collective des ressources humaines, nous proposons de questionner chacune des dimensions afin d'identifier:

(1) les formes d'expression, (2), les sources et (3) les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivières.

Notre objectif est d'identifier par le biais de l'étude empirique des variables de la mobilisation collective contingentes aux festivals. Pour ce faire, nous avons mobilisé l'étude de cas comme stratégie de recherche car elle offre une compréhension fine et holistique des phénomènes étudiés. Plus particulièrement, quatre festivals furent l'objet de l'étude. Sur la base d'entretiens semi-directifs (n=77), d'observations directes non participantes (n=22) et de données secondaires internes et externes (n=37), nous avons réalisé une analyse thématique afin d'explorer les propositions de recherche et ainsi répondre aux différentes questions. De cette analyse découlent différents résultats venant enrichir le cadre théorique et conceptuel relatif aussi bien aux contingences festivières qu'à la mobilisation collective. Enfin, sur la base de l'analyse des résultats, différents apports, limites et voies de recherche sont formulés.

Abstract

Festivals are organizations on the borderline between the events activities sector and the arts, culture and creation sector. They face an unstable, turbulent and constantly changing environment. Indeed, managers have to juggle with multiple economic, technological, political or societal contingencies (Soldo, 2018).

Although more than 3000 festivals perform in France, a significant number of cultural organisations and event structures are temporarily/permanently closed, as showed by the "Cartocrise - Culture française tu te meurs - ". This raises the question of the sustainability of these structures (Salaun, 2016); the latter represents a main challenge for festival managers.

In this context, this doctoral work aims to understand how the collective mobilization of human resources can foster festival sustainability. More specifically, our study focus on addressing festivals sustainability we propose to provide solutions to the following problem: in order to ensure their sustainability to what extent can how festival organizations can use and promote the collective mobilization of their human resources?

Using Dewey pragmatic-oriented approach, we build theoretical and conceptual framework, based on a pre-exploratory study. In the first part of our work, the review and analysis of multidisciplinary literature, we identify seven specific contingency factors occurring in these festival organizations: identity, economy, territory, time, organization, teleology and human resources. Then we focus on the concept of collective mobilization. Considering its multidimensional impacts, collective mobilization would be a relevant response to the issue of sustainability. But due very highly variability of festivals contexts and situations, collective mobilization is not applicable. That's why we advocate for a necessary adaptation of collective human ressources mobilization concept.

For this purpose, we elaborate a new concept model of collective human resources mobilization with three-dimensional criteria: (1) forms of expression, (2), sources and (3) impacts. Using four case studies which offering detailed and holistic situations, we identify variables and constant elements. Base on to semi-directive interviews (n=77), direct non-participating observations (n=22) and internal and external secondary data (n=37), the results and inputs enrich both concepts and approaches about festival contingencies and collective mobilization.

Une pensée d'apprenti-chercheur

La période de mai-juin marque un temps privilégié dans la ville d'Aix-en-Provence. En effet, des flux massifs de touristes arrivent, les terrasses de cafés et le cours Mirabeau s'animent... C'est à cette même période que le Festival d'Aix-en-Provence investit ses lieux de diffusion. Deux en particulier ont retenu notre attention : l'Hôtel Boyer de Fonscolombe et l'Hotel Maynier d'Oppède, peut-être parce que pendant sept ans, nous avons été étudiant en licence, master et doctorat dans ces lieux.

Le reste de l'année, ces hôtels particuliers sont une UFR d'Aix-Marseille Université qui accueille près de 1000 étudiants venant se former aux métiers du management public. Alors que les étudiants partent en stage, le festival s'invite dans ces lieux. Une scène se construit dans la cour, des salles qui sont d'ordinaire des espaces dans lesquels des enseignants viennent transmettre leur savoir se transforment en lieux de travail du festival : le service passerelle qui est en charge des actions de médiation, la billetterie, la régie, la communication, les loges... L'amphithéâtre devient une salle de répétition, où il n'est pas rare d'entendre répéter pendant la journée les opéras qui se joueront le soir même... alors que dans les salles à proximité des étudiants soutiennent leur mémoire.

Un festival, c'est également des femmes et des hommes ayant des identités professionnelles fortes et hétérogènes. Ces derniers se doivent de coopérer, parfois sous tension, mais l'œuvre les rassemble et, après deux mois d'activité intense de diffusion, une nostalgie s'installe... mais ils savent que les préparatifs pour les prochaines éditions ont déjà commencé et pensent à l'année suivante.

Source : Arezki Djelloul

Sommaire

<i>Sommaire</i>	1
<i>Introduction générale</i>	3
1. Contexte de la recherche et postulat théorique.....	3
2. La construction de l'objet de recherche : problématisation d'une situation indéterminée dans un processus d'enquête	5
3. Du cadre théorique et conceptuel à un modèle de la recherche – Partie 1	8
4. L'étude empirique : d'une mise à l'épreuve empirique du modèle de la recherche à la situation stabilisée – Partie 2	11
CHAPITRE LIMINAIRE. PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE : UNE THÈSE A LA FRONTIÈRE ENTRE LES <i>EVENT STUDIES</i> ET LE MANAGEMENT DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION	17
Introduction du chapitre	17
SECTION 1. LES <i>EVENT STUDIES</i> , LE DOMAINE DE RECHERCHE SUR LES ÉVÈNEMENTS PLANIFIÉS	19
SECTION 2. DE LA FILIÈRE DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION AU MANAGEMENT DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION	37
Conclusion du chapitre	48
<i>PARTIE 1. POUR UNE APPROCHE CONTINGENTE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS FESTIVALIÈRES. PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL</i> .51	
Introduction de la partie	52
CHAPITRE 1. VERS UN DÉCRYPTAGE DE LA BOITE NOIRE FESTIVALIÈRE : PROPOSITION DE SEPT FACTEURS DE CONTINGENCE	55
Introduction du chapitre	55
SECTION 1. LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE : POUR UNE PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DANS L'ÉTUDE DES ORGANISATIONS	57
SECTION 2. PROPOSITION DE SEPT FACTEURS DE CONTINGENCE POUR CONTEXTUALISER L'OBJET FESTIVALIER	71
Conclusion du chapitre	109
CHAPITRE 2. UNE LECTURE CONTEXTUALISÉE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIÈRES	112
Introduction du chapitre	112
SECTION 1. LA MOBILISATION COLLECTIVE, UN LEVIER DE PÉRENNISATION ORGANISATIONNELLE : PRÉSENTATION DU CONCEPT ET ANCRAGE THEORIQUE	114
SECTION 2. UNE LECTURE DU MODÈLE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES A L'AUNE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DES ORGANISATIONS FESTIVALIÈRES	137
Conclusion du chapitre	162
Conclusion de la partie 1 : problématique, propositions, questions et modèle de la recherche	165

PARTIE 2. ETUDE EMPIRIQUE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIERES	168
Introduction de la partie	169
CHAPITRE 3. DESIGN DE LA RECHERCHE	170
Introduction du chapitre	170
SECTION 1. CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE : UNE ENQUÊTE PRAGMATISTE	172
SECTION 2. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE : UNE ETUDE DE CAS MULTIPLE	185
SECTION 3. EVALUATION DE LA RECHERCHE : VALIDITE DU PROJET DE CONNAISSANCES	205
Conclusion du chapitre	210
CHAPITRE 4. RESULTATS DE LA RECHERCHE	212
Introduction du chapitre	212
SECTION 1. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL A	213
SECTION 2. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL B	242
SECTION 3. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL C	271
SECTION 4. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL D	297
Conclusion du chapitre : analyse inter cas	328
Chapitre 5. Discussion des résultats	346
Introduction du chapitre	346
SECTION 1. DECRYPTER LES BOITES NOIRES FESTIVALIERES : UN RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	347
SECTION 2. IDENTIFICATION DE VARIABLES CONTINGENTES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIÈRES : UN RETOUR SUR LE MODÈLE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	360
Conclusion du chapitre 5 et de la partie 2	369
Conclusion générale	370
1. Rappel des objectifs et de la problématique de la recherche	370
2. Rappel du cadre théorique et conceptuel	371
3. Synthèse de l'étude empirique de la recherche	371
4. Les apports de la recherche	372
6. Les limites de la recherche	374
7. Les voies de recherche	374
Bibliographie	380
Annexe 1. Description de l'échantillon (entretiens semi-directifs)	426
Annexe 2. Grille de codage	432
Liste des tableaux	442
Liste des figures	446
Table des matières	448

« Tout travail artistique, de même que toute activité humaine, fait intervenir les activités conjuguées d'un certain nombre, et souvent d'un grand nombre, de personnes. L'œuvre d'art que nous voyons ou que nous entendons au bout du compte commence et continue à exister grâce à leur coopération. L'œuvre porte toujours des traces de cette coopération »

(Becker, 1988 : 21)

Introduction générale

1. Contexte de la recherche et postulat théorique

Avignon, 2003, une révolte se prépare au sein de la cité des Papes... un nouvel accord du régime de l'intermittence du spectacle provoque les foudres de ses bénéficiaires. Une grève et des manifestations se déclarent, causant par là même l'annulation du festival d'Avignon et d'autres événements culturels en France (Jameux, 2003 ; Alexandre *et al.*, 2005). Ainsi, si la « *crise des intermittents du spectacle en 2003 dont le paroxysme fut l'annulation du festival d'Avignon, [fut] une première historique depuis sa création en 1947* » (France Inter, 2017)¹, ce même phénomène a failli se reproduire en 2014. Ces éléments illustrent le fait que l'événementiel culturel est un environnement sous tension (Getz, Page, 2016).

En effet, alors que la France compte plus de 3000 festivals², ce marché est loin d'être stable. Un nombre important d'organisations culturelles, en particulier de structures événementielles, ferment temporairement ou définitivement, comme l'illustre la « *cartocrise - Culture française tu te meurs* ». Ces tensions ont différentes sources, dont nous proposons d'exposer les traits saillants.

Du point de vue économique, il est nécessaire de préciser que les festivals s'insèrent dans un marché hautement concurrentiel, dans la mesure où l'offre dépasse la demande et qu'ils sont en concurrence avec les activités de loisirs, de tourisme, avec celles de l'*entertainment* ou encore les activités semi-utilitaires. *In fine*, ils sont en concurrence avec les produits et services qui ont une forte valeur hédonique (Chaney, 2008).

Par ailleurs, la règle d'or du marché festivalier est l'incertitude qui règne dans ces organisations. À titre d'exemple : une clientèle à la fois instable et volatile (Chaney, 2008), ou encore la forte concurrence entre les organisations culturelles pour l'obtention de subventions publiques, alors qu'elles représentent une part importante du budget de ces structures (Soldo 2018).

¹ <https://www.franceinter.fr/emissions/affaires-sensibles/affaires-sensibles-04-avril-2017>

² <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Culture-et-territoires/La-Culture-en-region/Panorama-des-festivals>

Ajoutons que ces organisations appartiennent à un champ d'activité en constante métamorphose (Soldo, 2018) qui causent des mutations organisationnelles dont nous donnons des exemples.

La filière festivalière est protéiforme car il n'y a pas un seul type de festival : du festival en milieu urbain à celui qui a lieu en milieu rural, du festival monosite au festival itinérant, du festival de musiques actuelles au festival de musiques classiques, du festival réservé à un public de niche à celui qui est ouvert au grand public, du festival porté par une entreprise ayant une logique marchande à celui qui est ancré dans une logique sociale et solidaire...

La filière festivalière fait face également à des contingences sociales, sociétales, économiques, politiques ou encore technologiques, tels le risque de non renouvellement d'une subvention, notamment en cas d'alternance politique ; l'introduction de plus en plus poussée du numérique dans l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur festivalière ; ou encore le renforcement des normes de sécurité depuis les attentats du Bataclan (Soldo, 2018).

Cet environnement à la fois complexe, incertain et en constante évolution questionne, comme le souligne Salaun dans sa thèse de doctorat, la pérennisation des organisations festivalières (Salaun, 2016). Il s'agit de comprendre la capacité à « *faire durer l'organisation* » car les festivals doivent « *déployer de manière régulière des manifestations temporaires (chaque édition du festival) inscrites dans une continuité organisationnelle représentée par la récurrence de l'évènement, afin d'en assurer la pérennité* » (Salaun, 2016 : 9). **Ainsi, un manager festivalier fait face au défi suivant. Il se doit d'assurer la récurrence, c'est-à-dire la capacité à perdurer dans le temps et l'espace, de son festival.**

Face à ce défi, cette thèse défend le postulat suivant : **la mobilisation des ressources humaines est un levier en faveur de la pérennité des festivals**. Force est de constater qu'à l'échelle internationale, bien souvent, les festivals sont portés par un petit nombre d'individus (Bladen *et al.*, 2012). Leur réussite repose alors sur la mobilisation des ressources humaines car elles sont pour ces organisations un véritable « *facteur clé de succès* »³ (Bladen *et al.*, 2012 : 173).

La mobilisation des ressources humaines représente un véritable défi pour le manager festivalier car il doit canaliser les efforts vers les priorités du festival d'un ensemble hétérogène d'acteurs qui ont à la fois des statuts différents (bénévoles, CDD, CDI, intermittents du spectacle...), des temporalités différentes (permanents et temporaires), ou encore une appartenance à des logiques professionnelles concurrentes (management, art, médiation...).

³ Traduction libre de « *a key success factor* » (Bladen *et al.*, 2012 : 173).

La littérature en gestion stratégique des ressources humaines suppose que la gestion des ressources humaines et le comportement des femmes et des hommes au travail ont une dimension stratégique et peuvent conférer aux organisations des avantages concurrentiels durables (Pfeffer, 1994 ; Becker, Huselid, 1998 ; Lapalme, Doucet, 2001 ; Barraud-didier, Guerrero, 2002 ; Simard, Bernard, 2003 ; Aït Razouk, 2007, 2014 ; Haines III *et al.*, 2010 ; Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Hamid, 2013 ; Laroche, Salesina, 2018). En ce sens, nous questionnons le concept de mobilisation collective des ressources humaines, qui désigne « *une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunéré ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective* » (Tremblay, Wils, 2005 : 38). La mobilisation collective est de nature discrétionnaire, c'est-à-dire qu'elle désigne les efforts supplémentaires que déploient volontairement les ressources humaines pour leur organisation (Keramidas, 2005 ; Grenier, Zeller, 2014 ; Zeller, 2015), à l'image des comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1990).

En effet, la mobilisation collective permet aux organisations d'accroître leur performance, leur capacité d'innovation, leur capital humain ou encore d'obtenir des avantages concurrentiels durables (Tremblay, Wils, 2005 ; Aït Razouk, 2014). Ainsi, sur la base de ces éléments contextuels et sur ces postulats théoriques, « la thèse que défend cette thèse » peut se formuler de la façon suivante : **la mobilisation collective est une réponse pertinente au défi de la pérennisation festivalière.**

2. La construction de l'objet de recherche : problématisation d'une situation indéterminée dans un processus d'enquête

« *L'objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur interrogera la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et/ou des objets empiriques* » (Allard-Poesi, Maréchal, 2014 : 50).

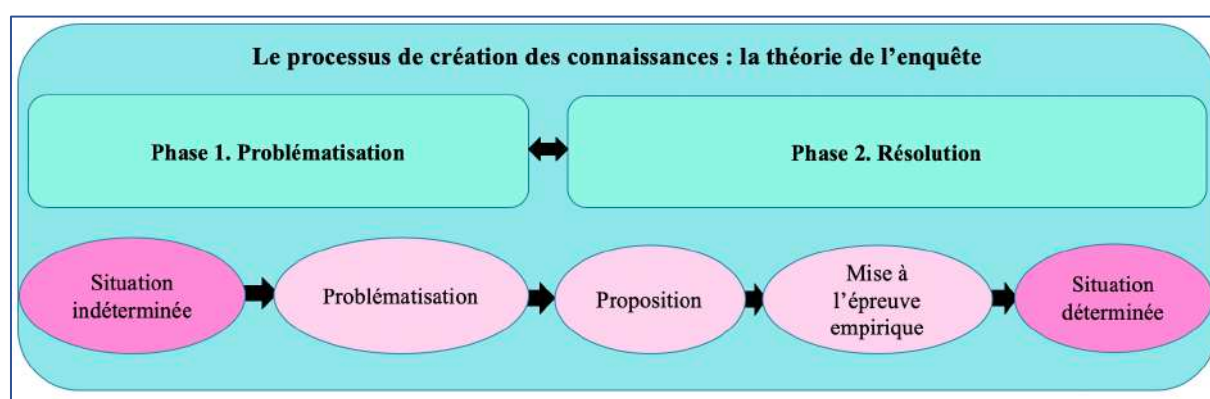
Comment cette thèse a-t-elle pris corps ? Quels en sont les fondements ? Nous expliciterons la construction de l'objet de recherche dès les premières lignes de ce manuscrit afin que les lecteurs et les évaluateurs de ce présent travail comprennent la démarche que nous entreprenons en tant qu'apprenti chercheur.

Du point de vue épistémologique, nous nous réclamons du pragmatisme de Dewey. Ce dernier propose une vision pratique de la recherche dans laquelle la connaissance se construit dans l'expérience ; elle est vraie si elle se vérifie dans l'action, elle suppose une posture éthique du

chercheur dans la mesure où son travail se doit de participer à la construction d'un monde meilleur...

Du point de vue méthodologique, cette thèse mobilise le processus d'enquête de Dewey pour étudier la mobilisation des acteurs des festivals. Cette méthodologie a pour point de départ l'empirie, car elle vise à apporter des solutions à une situation empirique indéterminée problématisée (Vo *et al.*, 2012 ; Journé, 2007). Lorsqu'un chercheur mobilise l'enquête, il doit définir des propositions puis les mettre à l'épreuve du terrain afin de parvenir à une situation déterminée (Vo *et al.*, 2012 ; Journé, 2007). L'enquête n'est ni inductive ni déductive, car elle suit la voie de l'abduction et procède à des allers-retours entre théorie et empirie (Vo *et al.*, 2012 ; Journé, 2007). La figure suivante schématise le protocole type simplifié (sans les allers-retours) de la méthodologie de l'enquête.

Figure 1. Le cadre méthodologique de l'enquête



Source : Auteur

Bien que le cadre méthodologique fasse l'objet d'une présentation à la fois détaillée et justifiée dans le chapitre consacré au design de la recherche (**chapitre 3**), nous proposons d'en restituer sommairement les traits saillants.

La situation indéterminée a été observée lors de notre master 2 recherche. Par le biais d'une étude de cas d'un festival « en crise » et de nos rencontres avec des professionnels du secteur, nous constatons une situation indéterminée multidimensionnelle :

- (1) les festivals sont des organisations atypiques ;
- (2) la pérennité représente un enjeu fort pour les managers festivaliers ;
- (3) la gestion des ressources humaines est particulière dans ces organisations.

Sur la base de ces éléments, que nous avons repris en partie dans le contexte de la recherche, nous avons choisi de questionner la mobilisation collective et avons formulé la problématique suivante :

Afin d'assurer leur pérennité, dans quelle mesure les organisations festivières peuvent-elles favoriser la mobilisation collective de leurs ressources humaines ?

Bien que la mobilisation collective soit une réponse pertinente, nous verrons que paradoxalement les variables constitutives du concept ne « *fit* » pas avec ces structures... sûrement car il est construit à partir de recherches qui portent sur les organisations du secteur privé nord-américain (Aït Razouk, 2014). De fait, il ne prend pas en compte les spécificités des festivals. Ainsi, un postulat théorique vient à l'appui de cette problématique :

Il est nécessaire de réinterroger le concept de mobilisation collective des ressources humaines à l'aune du contexte des organisations festivières.

Les éléments que nous venons d'énoncer correspondent à la phase 1 de l'enquête.

Cette thèse propose de se concentrer sur la phase 2 : la résolution du problème. Elle comporte trois séquences qui se proposent de trouver des propositions pour circonscrire notre objectif de recherche, puis de mettre à l'épreuve ces propositions au regard de l'empirie afin d'aboutir à une situation déterminée : **identifier des variables de la mobilisation collective contingentes dans le but d'aider les festivals à se pérenniser.**

Dans le cadre de ce manuscrit, la séquence « propositions » correspond à notre cadre théorique et conceptuel ; la « mise à l'épreuve » quant à elle correspond à notre étude empirique et, enfin, la stabilisation correspond à la discussion. Nous expliquerons ces éléments dans les points suivants qui présentent l'architecture de la recherche.

Mais préalablement, et à l'image de Mercier (1997), nous avons intégré un chapitre liminaire afin de délimiter le périmètre de la recherche et de la contextualiser. Pour ce faire, dans le **chapitre liminaire « Périmètre de la recherche : une thèse à la frontière entre *event studies* et le management des arts, de la culture et de la création »**, nous avons réalisé une revue de la littérature sur les deux filières d'activités dans lesquelles s'insèrent les festivals. À la croisée de la filière d'activités événementielle et de celle des arts, de la culture et de la création, les festivals sont la principale forme d'*événementialisation* de la culture (Arnaud, 2012).

Il s'agissait de comprendre ce qu'étaient ces filières, leurs spécificités, mais également de voir comment la recherche s'est emparée de leurs problématiques. Cela nous a amené à étudier les *events studies* et le management des arts, de la culture et de la création qui sont des domaines de recherche pluridisciplinaires. Ce travail d'analyse de la littérature montre que (1) la recherche en gestion des ressources humaines reste relativement pauvre dans ces domaines de recherche, et (2) qu'il est nécessaire de prendre en compte le contexte des organisations festivières lors des recherches, car les concepts ne peuvent se transposer directement, rejoignant ainsi nos constats empiriques.

3. Du cadre théorique et conceptuel à un modèle de la recherche – Partie 1

Face à notre problématique et à notre objectif de compréhension du concept de mobilisation collective, nous avons proposé un cadre théorique et conceptuel visant à asseoir la problématique et à justifier l'objectif de la recherche. Il s'agit, comme nous l'avons précisé, de la phase « propositions » de l'enquête. Ce cadre théorique et conceptuel, intitulé « **Partie 1. Pour une approche contingente de la mobilisation collective des ressources humaines dans les organisations festivières. Construction d'un cadre théorique et conceptuel** » contient deux chapitres.

Le premier vise à définir et à contextualiser l'objet festivier en spécifiant ses caractéristiques. Pour ce faire, dans le **chapitre 1 « Vers un décryptage de la boîte noire festivière : proposition de sept facteurs de contingence »**, nous avons mobilisé la théorie de la contingence et, plus particulièrement, le concept de facteur de contingence.

La contingence peut se définir comme « *une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards* » (Plane, 2008 : 47). La théorie de la contingence représente une rupture avec les approches universalistes et suppose la thèse suivante : les organisations s'insèrent dans un contexte donné, car elles sont influencées par leur environnement global (interne et externe). Partant de ce postulat, il n'existe alors ni modèle idéal ni *best practice* (Rouleau, 2007). La littérature en la matière est pour le moins féconde et s'est attachée à identifier différents facteurs de contingence tels l'âge de l'organisation ou encore sa taille (Chiapello : 1996). Il s'agit de facteurs explicatifs qui mettent en exergue des spécificités intra, inter et extra organisationnelles. Ces derniers expliquent comment les organisations ont un *fit* avec leur environnement.

Par le biais d'une lecture pluridisciplinaire (gestion, économie, droit, géographie, sociologie...), nous avons effectué un travail de recensement des spécificités des festivals que nous avons ensuite synthétisées en sept facteurs de contingence propres à ces organisations.

L'objectif principal de ce travail théorique est d'appréhender le contexte des festivals, mais également de les différencier des autres événements, des autres organisations artistiques, culturelles et créatives et enfin de les distinguer entre eux.

De ce travail théorique, nous formulons une première proposition de recherche :

P1. Les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines.

Le **chapitre 2, « Une lecture contextualisée de la mobilisation collective des ressources humaines festivières »**, se concentre sur le concept central de la thèse. Nous exposons le socle théorique de ce dernier. Il puise ses sources dans la gestion stratégique des ressources humaines, la théorie de l'échange social et la performance comportementale. Ce concept désigne les efforts discrétionnaires que déploie un ensemble d'individus en direction des priorités organisationnelles. Sur la base du socle théorique, de la définition de la mobilisation collective et des travaux antérieurs en la matière, nous avons construit un modèle tridimensionnel visant à intégrer et unifier les variables du concept. Ce modèle synthétise les différentes variables qui (1) expriment **les formes d'expression** de la mobilisation collective. Il s'agit de comprendre le contenu de la mobilisation collective des ressources humaines ou, plus simplement, de répondre à la question suivante : comment se mobilisent-elles ? La littérature explique que des individus qui se mobilisent collectivement réalisent des efforts supplémentaires volontaires (caractère discrétionnaire). Ces efforts sont orientés et peuvent avoir plusieurs trajectoires et cibles : individuelle vers le poste, collective vers l'équipe et organisationnelle vers la structure.

(2) La seconde dimension questionne **les sources** de la mobilisation collective. Il s'agit de comprendre les raisons qui invitent les individus à réaliser des efforts supplémentaires ou, plus simplement, de répondre à la question : pourquoi se mobilisent-ils collectivement ? Ces sources sont de deux types. La mobilisation collective repose sur des variables psychologiques qui conditionnent le déploiement des efforts discrétionnaires à l'instar de l'implication organisationnelle. Bien que la mobilisation collective ne se décrète pas par l'organisation, les managers peuvent utiliser différents leviers organisationnels pour créer un climat propice aux déploiements des efforts discrétionnaires. En ce sens, les sources répondent à la question suivante : pourquoi les ressources humaines se mobilisent-elles collectivement ?

Enfin, (3), la mobilisation collective a des **impacts** positifs sur la performance au plan individuel, collectif et organisationnel, ce qui permet d'acquérir des avantages concurrentiels durables favorisant ainsi la pérennité organisationnelle. Ainsi, cette troisième et dernière dimension répond à la question suivante : quels sont les effets de la mobilisation collective des ressources humaines ?

Nous avons ensuite soumis ce modèle à une lecture contextualisée. Nous analysons les différentes variables identifiées par la littérature à l'aune des facteurs de contingence du chapitre précédent. Ainsi, bien que la mobilisation collective des ressources humaines soit une réponse pertinente face aux enjeux de ces festivals, la plupart des variables explicatives du concept tendent à être difficilement applicables dans le contexte de ces organisations. Cette lecture fait alors émerger une seconde proposition de recherche :

P2. Les facteurs de contingence des festivals appellent à une adaptation du concept de mobilisation collective des ressources humaines.

De cette proposition découlent différentes questions de recherche qui visent à reconstruire le modèle de mobilisation collective en le rendant applicable au contexte des organisations festivières. Ces questions de recherche sont synthétisées dans le tableau suivant :

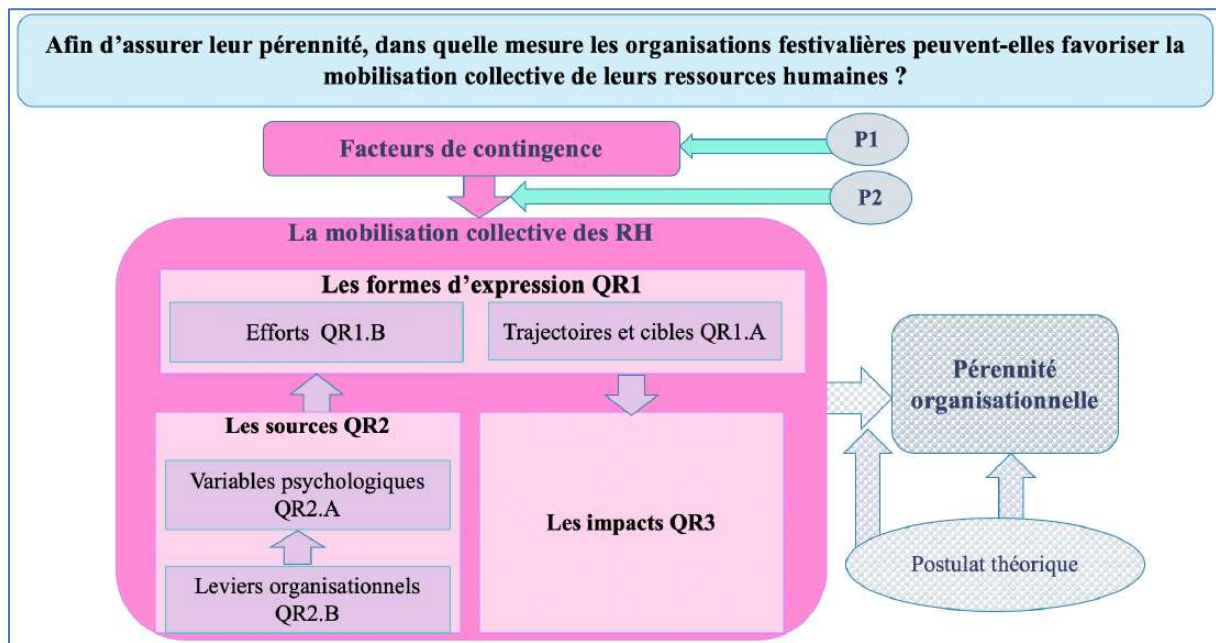
Tableau 1. Synthèse des questions de recherche

Dimensions du modèle	Questions de recherche	Sous-questions de recherche
Formes d'expression	QR1. Quelles sont les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	QR1.A. Quels sont les efforts discrétionnaires qui expriment la mobilisation collective des ressources humaines festivières ? QR1.B. Quelles sont les trajectoires et cibles de la mobilisation collective qui orientent les efforts discrétionnaires des ressources humaines festivières ?
Sources	QR2. Quels sont les sources de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	QR2.A. Quelles sont les variables psychologiques qui déterminent les conduites de mobilisation collective des ressources humaines festivières ? QR2.B. Quels sont les leviers organisationnels de la mobilisation collective qui peuvent influencer les variables psychologiques des ressources humaines festivières ?
Impacts	QR3. Quels sont les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	

Source : Auteur

Nous articulons la problématique, les propositions et les questions de recherche dans le modèle suivant.

Figure 2. Modèle de la recherche



Source : Auteur

Ce modèle explique que si la mobilisation collective est un levier de pérennité organisationnelle (postulat théorique), les différents facteurs de contingence des festivals (proposition 1) amènent à questionner le modèle de mobilisation collective dans le but de trouver des variables applicables (proposition 2).

4. L'étude empirique : d'une mise à l'épreuve empirique du modèle de la recherche à la situation stabilisée – Partie 2

La « **Partie 2. Étude empirique de la mobilisation collective des ressources humaines festivières** » se concentre sur les deux autres séquences de la résolution du problème de notre enquête. La mise à l'épreuve empirique regroupe les chapitres 3 et 4 qui se consacrent respectivement au design de la recherche et au traitement des résultats.

Le **chapitre 3 « Design de la recherche »** se consacre aux aspects épistémologiques et méthodologiques qui constituent l'élément central de notre projet de connaissances. En ce sens, et au-delà d'une présentation des choix effectués, nous avons veillé à être transparent sur la conduite de la recherche et à justifier chaque élément du design employé.

Ainsi, nous avons veillé à expliciter notre positionnement épistémologique. Au-delà d'une simple exposition du pragmatisme de Dewey, nous avons veillé également à expliquer pourquoi nous nous revendiquons de ce positionnement au regard de nos parcours personnel, professionnel, de notre ancrage disciplinaire et de notre communauté professionnelle.

Puis, nous explicitons notre cadre méthodologique. Ce dernier, comme nous l'avons précisé précédemment, repose sur le modèle de l'enquête de Dewey. Nous reviendrons sur chacune des séquences de notre méthodologie. Traduit en des termes plus proches des sciences de gestion, il s'agit d'une exploration hybride qui emprunte la voie de l'abduction. En ce sens, nous exposerons l'intégralité des séquences du processus d'enquête et les boucles d'allers-retours entre théorie et empirie.

Nous poursuivons le design de recherche en exposant le protocole de la recherche. Ce protocole de recherche repose sur une étude de cas multiples enchâssée (n=4). Nous avons précisé l'intégralité de ces caractéristiques, les critères d'échantillonnage qui se basent en partie sur les facteurs de contingence que nous avons proposés et les modalités d'accès au terrain. Nous justifions également le choix de cette stratégie au regard de notre objet de recherche et de notre cadre épistémologique et méthodologique.

La collecte des données suit le principe de triangulation dans un souci de validité. Ainsi, ce sont différentes sources d'évidence aux croisements de plusieurs méthodes qui ont fait l'objet de la collecte :

- (1) une méthode documentaire, avec des données internes et externes visant à contextualiser les cas (n=37) ;
- (2) une méthode clinique avec des entretiens semi-directifs afin de comprendre la vision de l'intégralité des strates de l'organisation, avec un échantillon créé ici aussi sur la base de critères de scientificité issus de notre cadre théorique et conceptuel (n=77) ;
- (3) une méthode ethnographique avec des observations directes non participantes visant à observer la mobilisation collective et le travail dans les festivals (n=22).

L'analyse du corpus de données a subi une analyse de contenu thématique mixte par le biais d'un codage *a priori*.

Enfin, nous soumettons le cadre méthodologique ainsi que le protocole de recherche à une évaluation. Ainsi, nous présenterons les différentes stratégies qui ont été adoptées afin de renforcer la validité de construit, interne, externe, pragmatiste et la fiabilité de notre projet de connaissances.

Le **chapitre 4 « Résultats de la recherche »** présente le résultat des différentes analyses que nous avons menées. Après une présentation des résultats par cas, nous proposerons une analyse inter cas avec des matrices afin d'identifier les consonances et dissonances entre les festivals.

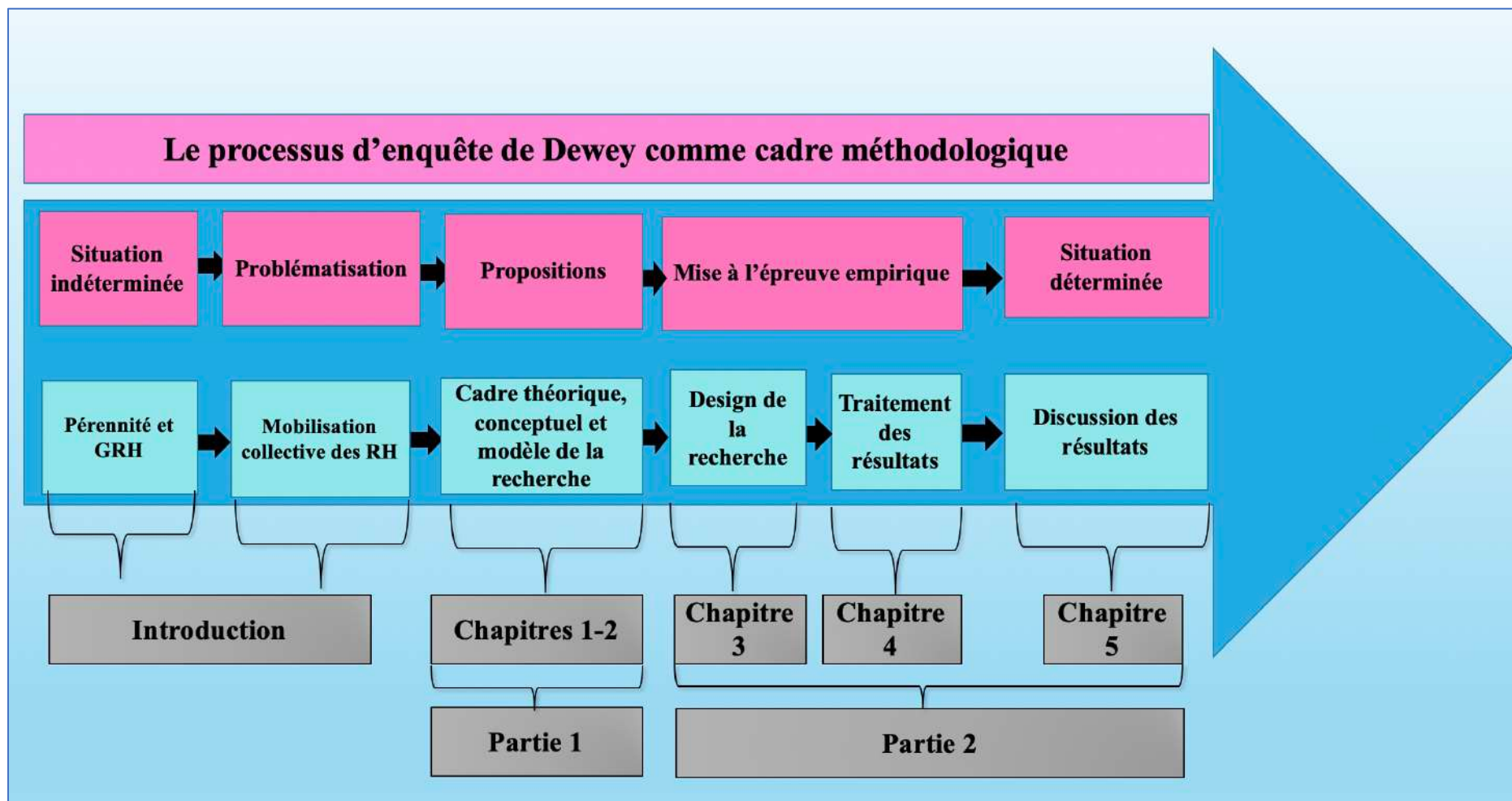
Le **chapitre 5 « Discussion des résultats »**, qui correspond à la dernière séquence de l'enquête, entend repérer les apports de la recherche en opérant un retour sur le cadre théorique et conceptuel de la recherche afin de répondre notre problématique.

Enfin, la **conclusion générale** du manuscrit effectue une synthèse du travail réalisé, présente les apports théoriques, conceptuels, managériaux, méthodologiques et pédagogiques de cette recherche. Par ailleurs, nous y exposons différentes limites et voies de recherche.

Le schéma suivant propose de restituer l'architecture de la recherche. Il synthétise nos propos précédents et présente le plan du manuscrit en fonction de notre cadre méthodologique.

D'autre part, afin de faciliter la lecture du manuscrit, nous avons au fur et à mesure de l'exercice de rédaction réalisé des tableaux, figures et synthèses. Nous avons également formalisé des questions auxquelles chacune des sections des chapitres entend répondre. Bien qu'elles fassent l'objet d'une présentation au début de chaque chapitre, nous proposons de les restituer dans le tableau figurant après le schéma « architecture de la recherche ». Ainsi, il se situe à la suite du schéma.

Figure 3. Architecture de la recherche



Source : Auteur

Tableau 2. Synthèse générale : présentation des questions

Parties	Chapitres	Sections	Questions
	Chapitre liminaire. Périmètre de la recherche : une thèse à la frontière entre les <i>event studies</i> et le management des arts, de la culture et de la création	Section 1. Les <i>event studies</i> , le domaine de recherche sur les événements planifiés	À quoi correspond la filière événementielle ? Que sont les <i>event studies</i> ? En quoi les <i>event studies</i> sont-elles un domaine de recherche ? Quelle est la place de la GRH et des comportements au travail dans ce domaine de recherche ?
		Section 2. De la filière des arts, de la culture et de la création au management des arts, de la culture et de la création	À quoi correspond la filière des arts, de la culture et de la création ? Qu'est-ce que le management des arts et de la culture ? En quoi le management des arts et de la culture est-il un domaine de recherche ? Quelle est la place de la GRH et des comportements au travail dans ce domaine de recherche ?
Partie 1. Pour une approche contingente de la mobilisation collective des ressources humaines dans les organisations festivières. Proposition d'un cadre théorique et conceptuel	Chapitre 1. Vers un décryptage de la boîte noire festivière : proposition de sept facteurs de contingence	Section 1. La théorie de la contingence : pour une prise en compte du contexte dans l'étude des organisations	Comment analyser les spécificités d'une organisation ? ⇒ Quels sont les concepts au cœur de la théorie de la contingence ? ⇒ Quelles sont les grandes approches théoriques de la théorie de la contingence ? ⇒ Comment nous positionnons-nous face à la théorie de la contingence ?
		Section 2. Proposition de sept facteurs de contingence pour contextualiser l'objet festivalier	Quelles sont les spécificités des organisations festivières ?
	Chapitre 2. Une lecture contextualisée de la mobilisation collective des ressources humaines festivières	Section 1. La mobilisation collective, un levier pour la pérennisation des organisations festivières : présentation du concept	Qu'est-ce que la mobilisation collective des ressources humaines ? ⇒ Sur quelles théories repose le concept de mobilisation collective des ressources humaines ? ⇒ Comment pouvons-nous définir la mobilisation collective des ressources humaines ? ⇒ Comment pouvons-nous modéliser le concept de mobilisation collective des ressources humaines ?
		Section 2. Une lecture du modèle de la mobilisation collective des ressources humaines à l'aune des facteurs de contingence des organisations festivières	Dans quelle mesure le concept de mobilisation collective des ressources humaines s'applique-t-il dans le contexte des organisations festivières ?

Parties	Chapitres	Sections	Questions
Partie 2. Étude empirique de la mobilisation collective des ressources humaines festivières	Chapitre 3. Design de la recherche	Section 1. Cadre épistémologique et méthodologique : une enquête pragmatiste	Quel est notre positionnement épistémologique ? Quel est le cadre méthodologique de cette recherche ?
		Section 2. Le protocole de recherche : une étude de cas multiple mixte	Quelle est la stratégie de recherche ? ⇒ Quelles sont les données collectées ? ⇒ Quelles méthodes d'analyse sont employées ?
		Section 3. Évaluation de la recherche : validité du projet de connaissances	En quoi le projet de connaissances est-il valide ?
	Chapitre 4. Résultats de la recherche	Section 1. Analyse intra cas du festival A	Quelles réponses l'étude apporte-t-elle au modèle de la recherche ?
		Section 2. Analyse intra cas du festival B	
		Section 3. Analyse intra cas du festival C	
		Section 4. Analyse intra cas du festival D	
	Chapitre 5. Discussion des résultats	Section 1. Section 1. Décrypter les boîtes noires festivières : un retour sur le cadre théorique et conceptuel	Quels sont les apports de la recherche vis-à-vis du modèle de la recherche ?
		Section 2. Identification de variables contingentes de la mobilisation collective des ressources humaines festivières : un retour sur le modèle théorique et conceptuel	

Source : Auteur

CHAPITRE LIMINAIRE. PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE : UNE THÈSE A LA FRONTIÈRE ENTRE LES *EVENT STUDIES* ET LE MANAGEMENT DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION

Introduction du chapitre

Ce chapitre vise à expliquer le périmètre de la recherche. Nous montrerons également les gaps théoriques auxquels cette thèse peut apporter sa contribution.

En première approximation, les festivals, en tant qu'organisations événementielles, s'insèrent dans la filière d'activité événementielle. Ainsi, la première section de ce chapitre s'attache à présenter cette filière et le domaine de recherche en cours d'institutionnalisation qui l'étudie : les *event studies*. Après avoir effectué un panorama général de la filière et de ses organisations, nous présenterons les *event studies*, qui est un domaine de recherche pluridisciplinaire en cours d'institutionnalisation. Nous nous focaliserons sur l'*event management*, qui vise à créer des connaissances sur le management des événements planifiés. Nous montrerons que la gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail sont des domaines de recherche peu représentés dans les *events studies*. Pour autant, il existe un véritable appel de la communauté scientifique et professionnelle pour le développement de recherche dans ce domaine.

Ainsi, nous répondrons aux questions suivantes :

- **À quoi correspond la filière événementielle ?**
- **Que sont les *event studies* ? En quoi les *event studies* sont-elles un domaine de recherche ?**
- **Quelle est la place de la GRH et des comportements au travail dans ce domaine de recherche ?**

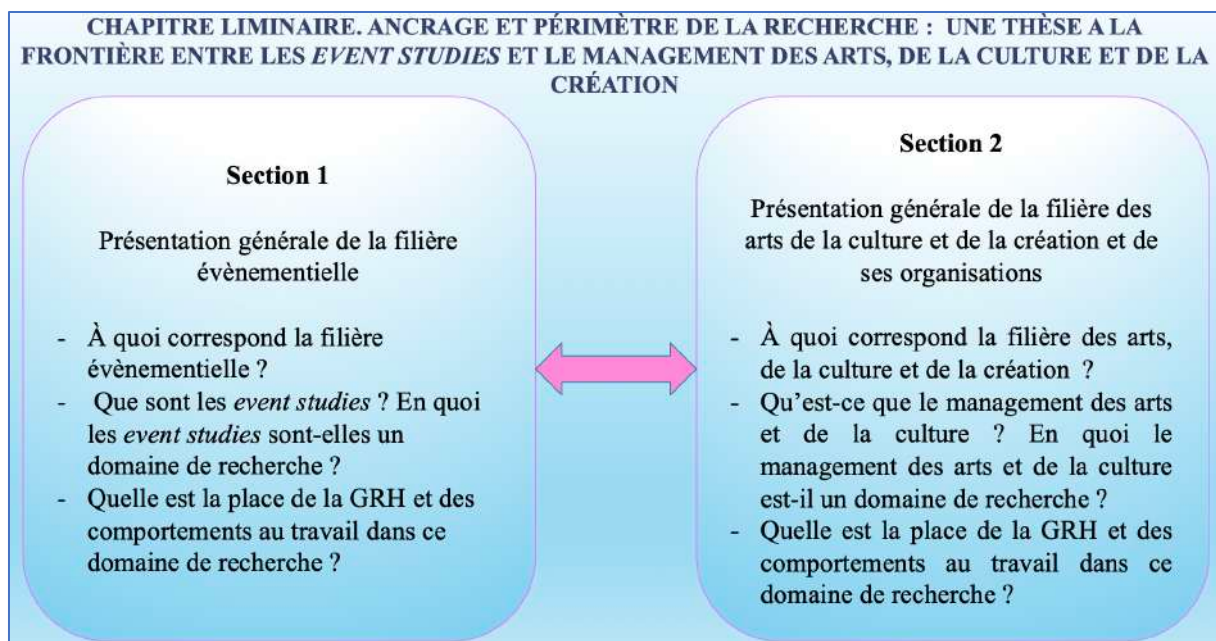
La seconde section a pour finalité de présenter le management des arts et de la culture qui est à la fois un domaine de recherche et une filière d'activité. En tant qu'événements de nature culturelle, les festivals intègrent la filière des activités artistiques, culturelles et créatives. Après avoir restitué des définitions des arts et de la culture, nous exposerons la filière culturelle et son évolution. Puis, nous présenterons le management des arts et de la culture, et montrerons que ce domaine de recherche est en cours d'institutionnalisation. Enfin, et comme pour les *event studies*, nous montrerons que la gestion des ressources humaines et l'étude des comportements

au travail sont des domaines de recherche peu représentés. Ainsi, il s'agit d'une seconde opportunité pour nos travaux de répondre à un gap théorique.

Par effet miroir, la seconde section répondra aux mêmes questions que celles de la section 1 :

- À quoi correspond la filière des arts, de la culture et de la création ?
- Qu'est-ce que le management des arts et de la culture ? En quoi le management des arts et de la culture est-il un domaine de recherche ?
- Quelle est la place de la GRH et des comportements au travail dans ce domaine de recherche ?

Figure 4. Plan du chapitre liminaire



Source : Auteur

SECTION 1. LES *EVENT STUDIES*, LE DOMAINE DE RECHERCHE SUR LES ÉVÈNEMENTS PLANIFIÉS

Cette première section propose d'effectuer un ancrage initial dans un domaine de recherche : celui des *event studies*. Ce dernier correspond au « *domaine académique qui se consacre à la création de connaissances et de théories sur les événements planifiés* »⁴ (Getz, 2007 : 2), dont nous proposons un panorama (1.1.). Puis, nous définirons et nous exposerons les thématiques de ce domaine afin de prouver son caractère pluridisciplinaire (1.2.). Nous nous focaliserons sur l'*event management*, qui est le domaine des *event studies* qui étudie le management des événements planifiés (1.3.). Ce dernier point montrera également que nos travaux tentent de répondre à un gap théorique.

1.1. DE LA FILIERE D'ACTIVITE EVENEMENTIELLE AUX DIFFERENTES FORMES D'EVENEMENTS PLANIFIES

Ce premier point vise à effectuer une présentation générale de la filière événementielle (1.1.1.), des caractéristiques de ces organisations (1.1.2.) et à identifier les différents types d'événements planifiés (1.1.2.).

1.1.1. Définition de la filière événementielle

Les événements, sont « *des occasions inhabituelles qui se distinguent de l'activité normale, de la vie quotidienne, d'un groupe de personnes* »⁵ (Shone, Parry, 2010 : 5).

Les chercheurs en *event studies* ont ajouté le terme « *planifié* » pour qualifier les événements de la filière événementielle, afin de les distinguer d'autres formes d'événements (Rutherford Silvers, 2008), comme « *les événements historiques ainsi que les événements catastrophes* » (Arnaud, 2012 : 117).

Les événements planifiés appartiennent à la filière événementielle (Godblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016). Cette dernière possède diverses spécificités qui peuvent être catégorisées de la façon suivante :

⁴ Traduction libre de « *event studies is the academic field devoted to creating knowledge and theory about planned events* » (Getz, 2007 : 2).

⁵ Traduction libre de « *those non-routine occasions set apart from the normal activity of daily life of a group of people* » (Shone, Parry, 2010 : 5).

- l'environnement : avec le rayonnement international et la concurrence ;
- les outputs : avec les impacts, les produits et les bénéfices ;
- les modalités de gestion : avec la gestion des risques, l'influence politique et le design ;
- les spécificités organisationnelles : avec les parties prenantes et les ressources humaines.

Le tableau suivant restitue ces éléments.

Tableau 3. Les spécificités de l'industrie événementielle

Spécificités	Explications
Rayonnement international	La globalisation et les NTIC (télévision, internet) offrent la possibilité d'une envergure internationale à l'évènement.
Environnement concurrentiel	L'évènement peut être un outil concurrentiel dans le cadre de la compétition internationale des territoires et un outil au service de la démarcation des territoires infranationaux.
Impacts	Les impacts des événements ont fait l'objet d'un nombre de recherches important en sciences économiques et en sciences de gestion. De nature plurielle, nous pouvons citer les impacts économiques, touristiques, en marketing territorial ou encore sociaux.
Produit authentique et/ou créatif	Il y a une forte recherche d'authenticité et de différence de la part du consommateur, notamment, dans la volonté de poursuite d'un but hédoniste. Les événements génèrent des innovations en stimulant des capacités créatives.
Bénéfices pour la communauté	L'évènement s'ancre dans un territoire, et génère des bénéfices pour les communautés locales. Un exemple typique relève des dynamiques de régénération urbaine et de l'apparition de nouvelles infrastructures.
Gestion des risques	Le management d'un événement intègre une forte dimension de gestion des risques, due notamment à la masse de consommateurs, ou encore plus simplement aux risques météorologiques.
Influence politique	L'évènement est sous l'influence politique (nationale et locale). L'une des sources de financement relève en effet des subventions publiques. Les autorisations liées à l'occupation de l'espace public sont un autre exemple de l'influence politique.
Design et mise en œuvre	La conception et la mise en œuvre d'un événement sont complexes. L'une des raisons de cette complexité est l'incertitude aux spécificités d'un management par projet, ou encore de la place importante accordée aux stratégies émergentes.
Parties prenantes	Les organisations événementielles ont un nombre important de parties prenantes (consommateurs, acteurs publics, mécènes, artistes...), et l'une des clefs de succès d'un événement est de gérer et satisfaire les attentes, souvent divergentes et contradictoires de ces dernières.
Ressources humaines temporaires	Les organisations événementielles jonglent avec divers types de ressources humaines temporaires, comme les bénévoles ou encore les intermittents du spectacle. Ces dernières ont des statuts juridiques, mais également des logiques identitaires qui leur sont propres. Dès lors, l'organisation doit multiplier ses techniques de management des ressources humaines.

Source : Arezki *et al.* (2018 : 396-397), adapté de Van der Wagen (2006)

Les évènements planifiés s'ancrent dans plusieurs filières, car selon leur thématique ils peuvent également appartenir au sport, au tourisme ou encore à la culture (Roult, Lefebvre, 2014).

La filière événementielle française tend à ne pas intégrer les festivals, mais uniquement les évènements de types salons grands publics, mixtes et professionnels, ou encore les foires, les expositions et les congrès (UNIMEV, 2016). En France, les festivals et autres évènements culturels sont davantage rattachés à la filière des arts de la culture et de la création.

Nous proposons dans le point suivant de présenter les différentes principales caractéristiques des évènements planifiés.

1.1.2. Les principales caractéristiques des évènements planifiés

Nous proposons ici, de présenter les cinq caractéristiques des évènements planifiés :

- Les évènements planifiés sont une rupture avec le quotidien (1.1.2.1.).
- Les évènements planifiés sont des rassemblements d'individus dans un cadre spatio-temporel défini visant à répondre à des besoins (1.1.2.2.).
- Les évènements sont des services qui doivent mettre en place les conditions favorables à une bonne expérience de consommation (1.1.2.3.).
- Les évènements planifiés sont des organisations plus ou moins complexes (1.1.2.4.).
- Les évènements planifiés sont spéciaux (1.1.2.5.).

1.1.2.1. Les évènements planifiés sont un moyen de rompre avec le quotidien

Comme nous l'avons énoncé précédemment, les évènements planifiés sont « *des occasions inhabituelles qui se distinguent de l'activité normale, de la vie quotidienne d'un groupe de personnes* »⁶ (Shone, Parry, 2010 : 5). En ce sens, les auteurs s'accordent pour dire que leur principale caractéristique est qu'ils marquent une rupture dans le quotidien et la routine (Godblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016).

Bien qu'ils soient temporaires, ils peuvent être portés par des organisations stables à l'image des expositions temporaires dans les musées et dans les galeries d'art (Getz, 1997). Ils visent à répondre à des besoins spécifiques dans un cadre spatio-temporel défini.

⁶ Traduction libre de « *Those non-routine occasions set apart from the normal activity of daily life of a group of people* » (Shone, Parry, 2010 : 5).

1.1.2.2. Les évènements planifiés sont des rassemblements d'individus dans un cadre spatio-temporel défini visant à répondre à des besoins

Les évènements planifiés peuvent être publics ou privés et visent à rassembler des personnes « à un temps et lieu donné, avec pour objectif de célébrer, commémorer, communiquer, éduquer, réunir, et/ou divertir »⁷ (Rutherford Silvers, 2008 : 7). Ainsi, ils permettent de « satisfaire des besoins spécifiques »⁸ (Godblatt, 2014 : 8), comme le besoin de tisser des liens sociaux ou encore d'augmenter la notoriété d'un territoire (Jago, Shaw, 2008).

Afin de répondre à ces besoins, les évènements planifiés se doivent de mettre en place des conditions favorables à une bonne expérience de consommation.

1.1.2.3. Les évènements sont des activités de services

Les évènements s'insèrent dans le domaine des activités de service, ce qui les différencie des produits, et évoluent dans un contexte à la fois incertain et complexe (Masterman, Wood, 2005 ; Hoyle, 2002 ; Shone, Parry, 2010 ; Evans, 2015).

Ils sont uniques dans la mesure où le contexte, le public, la programmation... diffèrent. À titre d'exemple, chaque édition d'un festival reste unique (Shone, Parry, 2010).

Ainsi se pose la question de la périssabilité ; chaque évènement ne peut être reproduit de manière pure et parfaite. Par ailleurs, les évènements sont intangibles.

Cette dimension intangible amène également à la caractéristique de l'ambiance de l'évènement. En effet, la qualité de l'expérience de consommation dépend fortement de l'ambiance lors d'un évènement. De fait, « un événement avec une bonne ambiance peut être un énorme succès »⁹ (Shone, Parry, 2010 : 18) alors qu'un « un événement avec une mauvaise ambiance peut être un échec énorme »¹⁰ (Shone, Parry, 2010 : 18). La qualité de cette expérience de consommation va également être dépendante des interactions entre les consommateurs et le personnel de contact, qui est l'une des composantes principales du management des services (Gabriel *et al.*, 2014). Ainsi, les évènements ont une forte dimension expérientielle. Les consommateurs vont chercher à partager des valeurs mais également des émotions d'où la forte dimension hédonique

⁷ Traduction libre de « *people at a specified time and place for the purpose of celebration, commemoration, communication, education, reunion, and/or leisure* » (Rutherford Silvers, 2008 : 7).

⁸ Traduction libre de « *to satisfy specific needs* » (Godblatt, 2014 : 8).

⁹ Traduction libre de « *An event with the right ambience can be a huge success* » (Shone, Parry, 2010 : 18).

¹⁰ Traduction libre de « *An event with the wrong ambience can be a huge failure* » (Shone, Parry, 2010 : 18).

à l'image de la recherche d'euphorie collective, de nostalgie et d'authenticité (Chaney, 2008 ; Goldblatt, 2005 ; Getz, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012).

Cette activité de service peut être plus ou moins complexe.

1.1.2.4. Les événements planifiés sont des organisations plus ou moins complexes

Plus un événement a une grande envergure, plus il sera complexe ; l'organisation d'un anniversaire ne demandera pas la même organisation que le Festival de Cannes. Plus un événement est complexe, plus il affectera de manière quantitative et qualitative le besoin en ressources, à l'image des ressources humaines : nombre de ressources humaines, diversité des compétences, degré efforts et intensité de travail... (Goldblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016).

Au-delà de leur complexité, les événements planifiés ont un caractère idéologique.

1.1.2.5. Les événements planifiés ont une dimension cérémoniale et idéologique

Les événements planifiés ont une dimension cérémoniale, car ils intègrent des traditions et des rituels (Goldblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016). Cela est particulièrement vrai pour les événements récurrents, à l'image du cérémonial des Jeux Olympiques avec la flamme olympique (Masterman, 2004, 2009).

Ils peuvent avoir une dimension communautaire et idéologique, car ils permettent d'assouvir des besoins sociaux, de se retrouver au sein d'une communauté de référence ou encore de partager des valeurs (Bladen *et al.*, 2012). Nous pouvons citer le cas d'événements planifiés à connotation religieuse comme le *London Muslim Shopping Festival* ou *Holi* en Inde, mais également les événements de la culture *punk*, ou encore les événements de la communauté LGBTQ+ (*Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer*), comme les *gay pride*, les événements organisés par le mouvement des *club kids* à New York entre les années 1980 et 1990, ceux de la *house ball culture* depuis les années 1920, ou plus récemment la convention *Rupauls Drag Con*.

Après avoir présenté les cinq principales caractéristiques des événements planifiés nous proposons de distinguer les différents types d'événements planifiés.

1.1.3. Typologie des événements : la thématique de l'événement et son envergure comme variables discriminante

L'analyse de la littérature permet de mettre en exergue deux typologies des événements : selon leur thématique (1.1.1.1.), ou selon leur envergure (1.1.1.2.).

1.1.3.2. Typologie des événements selon leur thématique

Suite à l'analyse de la littérature, nous avons recensé différentes formes d'événements planifiés : événement d'affaire et d'entreprises, de charité et les grandes causes, culturels, publics et politiques, marketing, sociaux et liés au parcours de vie, sportifs, expositions et foires, divertissements et loisirs, meetings, conventions et congrès, les événements culturels et les festivals (Godblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016). Le tableau suivant restitue les résultats de cette analyse.

Nous effectuerons une présentation davantage détaillée des événements culturels et des festivals dans le chapitre suivant.

Tableau 4. Les différents thèmes des évènements planifiés

Types d'évènements	Définitions
Affaire et entreprise	Ces évènements sont créés ou produits par ou pour une entreprise à destination de ses parties prenantes. Ils ont un objectif stratégique lié à l'amélioration de la performance des ressources humaines ou encore à la communication de l'entreprise. Ils peuvent prendre la forme de réunions, repas d'entreprise, remises de prix, programmes de <i>team building</i> , voyages, inaugurations ...
Charité et grandes causes	Évènements créés par ou pour des groupes de bienfaisance et des associations. L'objectif de ces évènements est d'augmenter les fonds, d'acquérir du soutien et/ou sensibiliser à une cause. Ils peuvent également servir à élargir le marché cible en attirant un nouveau public. Ils peuvent prendre différentes formes : dîners de galas, réceptions, ventes aux enchères ...
Culturel	Ces évènements sont ponctuels et périodiques et vont mettre à l'honneur un contenu artistique, culturel et créatif.
Divertissement et loisirs	Ces évènements sont des spectacles ponctuels et périodiques, gratuits ou payants, qui sont créés pour divertir, comme les visites touristiques, concours, reconstitutions, parades ... Ils peuvent se dérouler dans une hétérogénéité de lieux : parcs d'attractions, zoo, théâtres, espace public ...
Expositions et foire	Les expositions et foires sont des évènements qui rassemblent l'offre et la demande (commerce B to B, et B to C) et permettent de faire connaître et vendre des produits et services à un marché défini ou au grand public. Il en existe une diversité : salons de l'automobile, salon de l'agriculture, expositions d'animaux de compagnie ...
Marketing	Ces évènements sont proches des évènements d'affaire et d'entreprise, mais ils mettent la focale sur le commerce en rapprochant l'offre et la demande et en valorisant les produits et services des entreprises. Il s'agit des présentations en points de vente, défilés de mode, visites de la chaîne de production ...
Meetings, conventions et congrès	Ces évènements représentent une assemblée de personnes qui viennent échanger, débattre et se rassembler. Ils prennent la forme de congrès, conférences, symposiums, colloques, assemblées ... Ils sont organisés par des associations commerciales, professionnelles, scientifiques ou encore des organisations publiques. Ils comprennent également des évènements annexes comme les dîners de gala. Ils peuvent comprendre un nombre élevé de participants nationaux et internationaux.
Publiques et politiques	Ces évènements sont créés par ou pour des partis politiques et des organisations publiques nationales et territoriales. Ils peuvent prendre la forme de meetings de campagne, débats, sommets, ou encore d'occasions officielles comme des investitures et des funérailles nationales.
Sociaux et lié au parcours de vie	Ces évènements visent à commémorer une occasion culturelle, religieuse, sociétale ou liés aux parcours de vies privées. Ils comprennent les cérémonies de baptême, les bar et les bat mitzvahs, les fiançailles et les mariages, les anniversaires, les funérailles, les rassemblements religieux ...
Sportifs	Ces évènements participatifs, ou non, impliquent des activités sportives récréatives ou des compétitions. Ils incluent les compétitions professionnelles et amateurs, humaines et animales, des championnats, marathons, rallyes ...

Source : Auteur

Ainsi, il existe une diversité d'événements planifiés. Le classement des événements selon leur thématique peut poser un problème. En effet, un événement planifié peut intégrer plusieurs thématiques. À titre d'exemple, un événement culturel peut être dans le même temps un événement relevant du divertissement et des loisirs (Getz, Page, 2016), soulignant ainsi leur nature hybride.

Pour pallier cette limite, des auteurs proposent de classer les événements selon leur envergure.

1.1.3.3. Typologie des événements selon leur envergure

La littérature met en avant différents types d'événements qui peuvent être classés selon leur envergure. A ce propos, nous reprendrons la synthèse qu'effectue Arnaud (2018) car elle condense la littérature antérieure.

L'auteure recense cinq types d'événements : l'événement local, l'événement régional, l'événement phare, le méga événement et l'événement partagé.

Elle propose de les distinguer à partir d'un système à trois variables discriminantes. La première est l'envergure de l'événement où l'on trouve le périmètre spatial de la manifestation, le nombre de participants, sa cible (population locale ou touriste) et son budget. La deuxième variable est la stratégie territoriale avec les conditions d'obtention et de mise en œuvre de l'événement, ses finalités stratégiques (attractivité interne ou externe) et les impacts économiques et urbains désirés. Enfin, la troisième variable concerne les modalités de gouvernance et l'institutionnalisation de la manifestation avec sa récurrence et son âge, ses temporalités et l'étendue de son réseau.

De façon synthétique nous pouvons dire que l'événement local est le plus souvent organisé par des associations et des organisations publiques territoriales, dans un souci d'attractivité interne car il participe à la création d'une identité territoriale et valorise le sentiment d'appartenance à la Cité (Janiskee, 1996).

L'événement régional est très proche de l'événement local, il bénéficie des mêmes modalités de gouvernance et des mêmes objectifs stratégiques. Il se différencie de l'événement local dans la mesure où son envergure s'étend sur un périmètre spatial plus important.

L'événement phare est « *majeur unique ou récurrent de durée limitée, développé principalement pour améliorer la notoriété, l'attrait et la rentabilité d'une destination* ».

touristique à court ou à long terme » ¹¹ (Ritchie, 1984 : 2). Il est vu comme un puissant outil au service du marketing territorial.

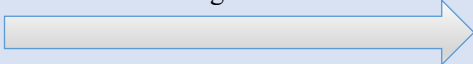
Le méga évènement est en *one shot* et le plus souvent itinérant, à l'image des Jeux Olympiques, de la Coupe du Monde ou encore des Capitales Européennes de la Culture. Il est « *l'occasion pour un territoire d'agir sur son image au niveau mondial (attractivité externe). Il va toutefois également agir sur l'attractivité interne du territoire dès lors qu'il implique des travaux de rénovation urbaine ou d'adaptation du territoire en amont de l'évènement et qu'il nécessite une mise en action collective qui appelle à de nouveaux modes de gouvernance* » (Arnaud, 2012 : 133). En outre, le méga évènement bénéficie d'une large couverture médiatique, augmente la demande touristique et génère de puissants impacts économiques sur le territoire.

Enfin, l'évènement partagé vise à fêter, commérer, célébrer une occasion nationale comme les Journées du patrimoine, la Fête de la musique, ou encore le 14 juillet (Arnaud, 2018).

Le tableau suivant présente les différents types d'évènements.

¹¹ Traduction libre de Charlène Arnaud (2018) « *major one-time or recurring event of limited duration, developed primarily to enhance the awareness, appeal, and profitability of a tourism destination in the short and/or long term* ».

Tableau 5. Panorama des événements selon leur envergure

Critères	Sous-critères	Évènement local	Évènement régional	Évènement phare	Méga évènement	Évènement partagé
Envergure de l'évènement	Territoire concerné	Territoire local	Territoire régional	Territoire local/régional	Dépassement des frontières institutionnelles	Territoire national + appropriation locale
	Nombre de participants	Relativement limité	Moyen	> Moyenne des événements sur le territoire	>1 000 000 participants	Potentiel national
	Cible	Population locale	Population locale / tourisme de proximité	Touristes Population locale	Touristes Population locale	Population locale Touristes
	Volume du budget	Budget croissant 				Budget souvent lié au financement des collectivités (variable)
Stratégie Territoriale	Conditions d'obtention/de mise en œuvre	Initiative locale Soumise au financement et à l'adhésion des acteurs	Initiative régionale Soumise au financement et à l'adhésion des acteurs	Initiative territoriale Soumise au financement et à l'adhésion des acteurs	Compétition régionale / internationale => Mise en concurrence	Portage public
	Finalités stratégiques	Attractivité interne	Attractivité interne	Double finalité (interne et externe)	Double finalité (interne et externe)	Attractivité interne
	Impacts escomptés Économiques et Urbains	Demande touristique faible Visibilité médiatique locale Peu d'impacts sur les infrastructures	Demande touristique faible Visibilité médiatique régionale Peu d'impacts sur les infrastructures	Demande touristique élevée Visibilité médiatique régionale / nationale / internationale Valorisation du patrimoine	Demande touristique très élevée Visibilité médiatique internationale Renouvellement urbain	Demande touristique moyenne Visibilité médiatique nationale/internationale Valorisation du patrimoine
Modalités de gouvernance	Récurrence vs <i>one shot</i>	En général, fort ancrage territorial Récurrence et âge variables	En général, fort ancrage territorial Récurrence et âge variables	« Jeunes » événements ou véritable « rencontre »	<i>One shot</i> (projets internationaux itinérants)	Récurrent Ancrage dans les valeurs et les traditions
	Temporalité (décision + mise en œuvre)	Court terme (1-2 ans)	Court terme (1-2 ans)	Court à moyen terme en fonction de la fréquence	Long terme (processus supérieur à 5 ans)	Court à moyen terme (prise en compte de la récurrence / routine).
	Étendue du réseau	Locale / régionale	Locale / régionale	Régionale / nationale	Internationale	Nationale

Source : Arnaud (2018 : 67-68)

C'est dans les années 1960 qu'est apparu un domaine de recherche pluridisciplinaire qui vise à étudier cette filière : les *event studies*. Nous proposons de le définir, d'en dresser son historique et d'effectuer un panorama de ses principales thématiques dans le point suivant.

1.2. LES *EVENTS STUDIES* : UN DOMAINE DE RECHERCHE PLURIDISCIPLINAIRE

Nous proposons dans ce second point de définir et de délimiter le champ des *event studies* (1.2.1.), puis d'exposer son évolution historique (1.2.2.), et enfin d'effectuer un panorama des recherches en *event studies* en adoptant une perspective pluridisciplinaire (1.3.2.).

1.2.1. Les events studies : éléments de cadrage

Les *event studies* puisent leur source dans les sciences humaines et sociales comme l'anthropologie, l'économie, la gestion, la sociologie, ou encore la géographie (Getz, 2008). À titre d'exemple, il existe un nombre important de travaux en sciences économiques qui traitent des impacts et des retombées économiques des événements culturels et sportifs. Pour autant, le champ de l'évènementiel planifié n'est pas l'unique propriété des sciences humaines et sociales et des *event studies* (Getz, 2008). Il peut également être investi par des travaux en sciences de la nature (Salaun, 2016), comme la médecine, l'épidémiologie et la santé publique. En voici trois exemples :

- Lee *et al.* (1991) étudient l'infection liée à la bactérie *shigella sonnei* dans un festival de musique aux États-Unis d'Amérique ;
- Crampin *et al.* (1999) étudient l'infection liée à la bactérie *Escherichia coli* O157 dans un festival de musique au Royaume Uni ;
- Lim *et al.* (2007) étudient les comportements sexuels à risques et les transmissions d'infections sexuellement transmissibles dans un festival de musique australien ;

Comme l'explique Salaun (2016), ces recherches vont avoir des effets sur les pratiques managériales des événements, notamment sur la gestion des risques. Il illustre ces propos (2016) en citant l'étude de Streat *et al.* (1975) qui a pour objet d'étude l'offre de soins lors d'un festival et « *qui, indirectement, rend compte de l'organisation et des contraintes du dispositif de soins et de secours dans un FMA*¹² » (Salaun, 2016 : 38).

Pour Getz (2016), les *event studies* restent un domaine de recherche encore nouveau, en cours d'institutionnalisation et prenant appui sur plusieurs disciplines. Afin de contribuer à son

¹² Festival de musiques actuelles

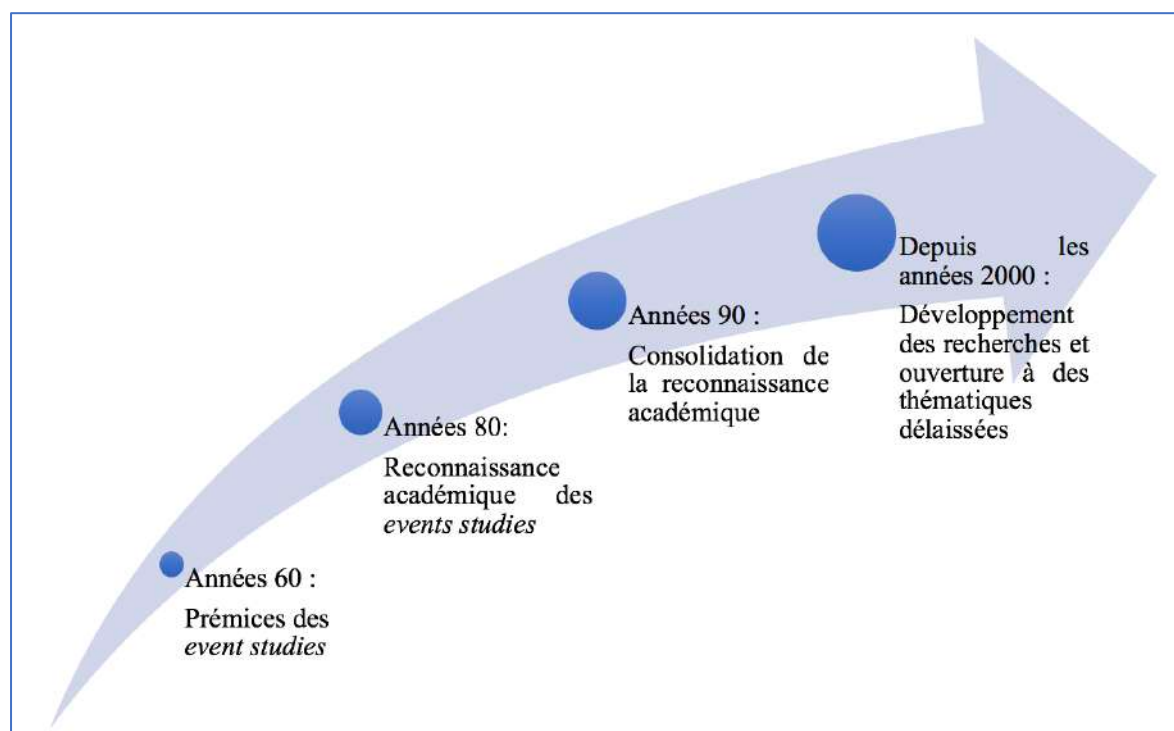
institutionnalisation, les auteurs expliquent qu'il est nécessaire de développer des recherches, combinant différents types d'analyse et de dépasser les clivages épistémologiques¹³.

La question de l'institutionnalisation des *event studies* nous amène au point suivant qui présente leur évolution historique.

1.2.2. Historique des *events studies*

Dans le cadre de sa thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Arnaud (2012) propose un rappel historique de ce courant de recherche dont nous allons restituer les grandes étapes et qui sont schématisées dans la figure suivante.

Figure 5. Le développement des *event studies*



Source : Auteur, adapté d'Arnaud (2012)

Les années 60 marquent les premières apparitions de la notion d'évènement dans les recherches sur le tourisme. L'auteure explique que l'évènement est à ce stade une notion que l'on retrouve dans peu de recherches. Par ailleurs, ces dernières ne concernent que l'histoire, le tourisme, l'économie, l'anthropologie et la sociologie de l'art.

¹³ Getz, Page (2016) parle de dépassement de clivage entre positivisme et non-positivisme.

Il faudra attendre les années 80 pour que les événements commencent à être reconnus comme des objets de recherche. Les pionniers de la recherche en événementiel se sont focalisés sur les aspects économiques, sous la forme d'études d'impact et d'évaluation (Mair, Withford, 2013). Arnaud (2012) rappelle que la fin des années 80 marque une rupture dans le développement des *event studies*. En effet, « en 1989 Syme, Shaw, Fenton et Mueller écrivent un ouvrage intitulé *the planning and evaluation of hallmark events*. La fin des années 1980, tout comme le début des années 1990, marque un tournant dans l'analyse des événements (les consultants Coopers and Lybrand mènent différentes études comparatives dès 1989) » (Arnaud, 2012 : 118).

Les années 90 marquent la phase d'institutionnalisation des *event studies*, qui est marqué par l'émergence de nouvelles revues, comme *event management*, ou encore une série d'ouvrages comme *Festivals, Special Events, and Tourism* de Donald Getz (1990). Néanmoins, les recherches restent focalisées sur les impacts économiques (Arnaud, 2012).

À partir des années 2000, la recherche se consolide et s'enrichit. En effet, « cette décennie est marquée par une volonté de dépasser les analyses d'impacts purement économiques de ces événements » (Arnaud, 2012 : 119). Les études d'impacts intègrent différentes dimensions, comme l'aspect sociétal avec notamment les effets des événements sur le capital humain des habitants (Mair, Withford, 2013).

Nous proposons dans le point suivant d'effectuer un panorama pluridisciplinaire des *event studies*.

1.2.3. Panorama pluridisciplinaire des event studies

Getz (2008) propose une analyse des différents domaines des sciences humaines et sociales qui s'ancrent dans les *event studies*. Nous proposons dans le tableau suivant d'exposer des exemples de thématiques et de problématiques dans les disciplines suivantes : l'anthropologie, les sciences de gestion, les sciences économiques, l'écologie et l'environnement, la géographie, l'histoire, la philosophie, les sciences juridiques et politiques, la théologie et la sociologie.

Tableau 6. Exemples de thématiques et de problématiques des *events studies*

Disciplines	Exemples de thèmes et de problématiques
Anthropologie	Étude des rites et rituels lors des événements planifiés. Comprendre l'importance du symbolisme lors des événements planifiés. Comment l'événement planifié peut-il favoriser la préservation/transmission des traditions ? Comment l'événement peut-il être au service de la construction identitaire des groupes sociaux ?
Droit et politique	Étude du droit des événements planifiés. Étude des relations entre les politiques, les politiques publiques nationales et territoriales, et les événements planifiés. Dans quelle mesure les politiques interviennent dans la filière événementielle, et quelles en sont les motivations ? Quel est le cadre juridique de l'activité événementielle ?
Écologie et environnement	Étude des impacts écologiques et environnementaux des événements planifiés. Étude du stress environnemental. Identifier et mesurer les impacts écologiques et environnementaux des événements planifiés. Quels sont les politiques environnementales événementielles ? Quel est le bilan carbone des événements planifiés ?
Économie	Étude de l'offre et de la demande, évaluation des impacts économiques. Identifier et mesurer les impacts économiques des événements planifiés. Expliquer si les gouvernements doivent intervenir dans le secteur événementiel (ex : doivent-ils encourager l'esprit entrepreneurial, donner des subventions ? ...). Analyse des retombées économiques des événements planifiés ? Est-ce que les événements planifiés participent au développement économique des territoires ?
Géographie	Identifier le lien entre les événements planifiés et leurs cadres spatio-temporels. Comment favoriser la demande dans l'espace et le temps ? Comment planifier le tourisme événementiel dans les territoires ?
Gestion	Étude du comportement du consommateur, des parties-prenantes, des processus décisionnels, de l'environnement des événements planifiés. Définir des <i>best practices</i> afin d'assurer la réussite des événements. Identifier les buts stratégiques des événements. Quelles sont les attentes du consommateur ?
Histoire	Étude de l'évolution historique des événements planifiés (type, cycle de vie, lien avec des faits historiques ...). Comprendre, identifier et prévoir l'évolution et le rôle des événements dans l'histoire. Comprendre l'histoire en utilisant comme prisme d'analyse les événements planifiés.
Philosophie	Étude de l'esthétique dans la conception de l'événement. Étude de l'éthique appliquée à la gestion d'événements. Quels sont les rôles des événements commémoratifs ?
Psychologie	Comprendre et identifier les attitudes envers l'expérience événementielle. Comment l'expérience événementielle affecte-t-elle l'identité personnelle ? Comment l'expérience événementielle peut-elle avoir un effet positif sur l'état psychologique ?
Sociologie	L'événement planifié, comme cadre d'analyse de la société (structure et valeur). Étude de l'identité des personnes, groupes et lieux où se déroulent les événements planifiés. Étude des représentations sociales des événements. En quoi l'événement peut-il être un outil en faveur de l'intégration sociale ? Quels sont les <i>outcomes</i> sociétaux des événements (santé, bien-être, qualité de vie ...) ?
Théologie	Étude des fêtes sacrées et des symboles religieux des événements planifiés. Dans quelle mesure l'Etat doit-il soutenir les événements religieux, comme les pèlerinages ?

Source : Auteur, adapté de Getz (2008)

Notre thèse relevant des Sciences de Gestion, nous nous insérons dans le champ de *l'event management*. En ce sens, nous proposons de présenter ce dernier dans le point suivant.

1.3. L'EVENT MANAGEMENT : LA RENCONTRE ENTRE LES EVENT STUDIES ET LES SCIENCES DE GESTION

Ce dernier point de la première section explique notre insertion dans le champ des *event studies* par le biais de *l'event management*. Ainsi, nous définirons la notion d'*event management* (1.3.1.). Puis nous montrerons que nos travaux de thèse répondent à un gap théorique car il n'y a que peu de recherches sur la gestion des ressources humaines et les comportements au travail dans *l'event management* (1.3.2.).

1.3.1. Éléments de définition et de cadrage de l'event management

Comme nous l'avons dit précédemment, notre recherche s'insère dans le domaine de *l'event management*, lui-même se rattachant aux *event studies*. *L'event management* est à la fois un courant de recherche et un espace où l'on trouve des pratiques professionnelles (Getz, 2008, 2013).

Selon l'EMBOK¹⁴, *l'event management* est « le processus par lequel un événement est planifié, préparé et produit. Comme pour toute autre forme de gestion, elle englobe l'évaluation, la définition, l'acquisition, l'affectation, la direction, le contrôle et l'analyse du temps, des finances, des personnes, des produits, des services et des autres ressources pour atteindre des objectifs. Le travail d'un manager événementiel est de superviser et organiser tous les aspects d'un événement, y compris la recherche, la planification, l'organisation, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation de la conception, des activités et de la production d'un événement ». Pour Bladen *et al.* (2012), il s'agit d'être en charge de « l'organisation et de la coordination des activités requises pour atteindre les objectifs des événements »¹⁵. Il s'agit du domaine des *event studies*, qui est le plus relié aux organisations, car il répond à leurs problématiques organisationnelles (Getz, Page, 2016).

¹⁴ Event Management Body Of Knowledge : <http://www.embok.org>

¹⁵ Traduit de « *The organisation and coordination of the activities required to achieve the objectives of events* » (Bladen *et al.*, 2012: 3).

L'*event management* concerne un large panel d'organisations : organisations privées à but lucratif ou non, et structures publiques. À côté d'une logique économique se place également une logique sociale, car les organisations à but non lucratif occupent une place importante dans le marché évènementiel (Getz, Page, 2016). Ces mêmes organisations vont répondre à des problématiques sociales, comme la démocratisation culturelle dans le cadre des festivals artistiques et culturels en France (Delavaud, 2007).

L'*event management* illustre également une professionnalisation du management évènementiel. Getz (2013) explique qu'il y a eu une forte croissance des formations dans ce domaine à tous les niveaux (licence, master, doctorat). En France et à l'étranger, force est de constater que nous retrouvons des programmes de licence/bachelor, master et doctorat en management évènementiel, aussi bien dans les universités que dans les *business schools*¹⁶. Getz (2013) indique que les organisations publiques, privées à but lucratif ou non ont besoin de professionnels du management évènementiel ayant une formation solide.

Bien que l'*event management* se focalise sur le management des événements et de leurs organisations, nous allons voir dans le point suivant que certains domaines des Sciences de Gestion y restent peu étudiés.

1.3.2. *La gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail dans l'event management : des recherches à développer*

Un consortium de chercheurs en management évènementiel a défini un socle des domaines de l'*event management* dans l'*event management body of knowledge*. Ces chercheurs définissent cinq grands domaines du management évènementiel à savoir l'administration, le design, le marketing, l'opération et le risque. Il s'agit des grandes familles des métiers évènementiels. Nous donnons dans le tableau suivant des exemples des métiers de ces familles.

Tableau 7. EMBOK Knowledge Domains

Administration	Design	Marketing	Opérations	Risque
Finance GRH Système d'information Achat	Catering Programmation Production	Promotion Relations publiques Ventes	Logistique Infrastructure	Sécurité Assurance Droit

Source : adapté de Rutherford Silvers *et al.* (2006 : 194)

¹⁶En France nous pourrions citer l'exemple du MBA Spécialisé Communication et Management Évènementiel de l'EFAP, l'École des nouveaux métiers de la communication.

Notre recherche s'ancre dans le domaine de l'administration, et questionne les ressources humaines. Les thèmes de ce domaine peuvent être divisés en deux grandes catégories : la gestion des ressources humaines (recrutement, systèmes de rétribution, formations ...) et les attitudes et comportements des individus (motivation, leadership, gestion des conflits ...).

Salaun (2016) a réalisé une étude bibliométrique afin de faire émerger les principaux axes de recherche en management événementiel et plus précisément dans le champ du management des festivals¹⁷. Les résultats montrent que les thématiques de recherche en management des festivals portent majoritairement sur le comportement du consommateur (32,50% des publications), puis sur les impacts socio-économiques, les aspects méthodologiques et dans une moindre mesure les « *aspects organisationnels et de description du fonctionnement* » des festivals (Salaun, 2016 : 42).

Ces résultats corroborent ceux de l'étude bibliographique de Getz (2010). L'auteur proposait une étude des thématiques de recherche sur les festivals, à l'image de son étude des thématiques des *event studies*, que nous avons citées en 1.1.3. En reprenant les articles de dix-sept revues anglo-saxonnes¹⁸, il montre que les recherches qui se focalisent sur les festivals sont similaires aux autres *event studies*, que nous avons citées précédemment. Néanmoins, il est intéressant de constater que la problématique des ressources humaines est là encore l'une des moins étudiée avec seulement 12 articles¹⁹ sur les 266 que l'auteur a analysés.

Ainsi, la recherche en gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail sont encore à développer. Ce postulat est corroboré avec l'étude de Mair et Withford (2013). Les auteures ont interrogé des experts internationaux des *event studies* et des festivals (n=60) et montrent que les ressources humaines font parties du top sept des questions auxquelles la recherche doit apporter des contributions futures.

¹⁷ L'étude de Salaun (2016) porte sur l'analyse des articles traitant du management des festivals (n=40) de la revue *International Journal of Event and Festival Management*. Elle repose sur l'analyse des mots-clefs et des thèmes des articles.

Le choix de la revue repose sur « *trois éléments principaux : son positionnement en tant que revue de référence au sujet de la recherche sur le secteur événementiel et des festivals (en témoigne notamment l'évolution du nombre de citations et l'accroissement constant de l'impact factor du journal10), la présence du terme de festival dans le titre de la revue et donc son positionnement principal sur cette thématique, et enfin la capacité d'accès à l'intégralité des articles via la plateforme Emerald* » (Salaun, 2016 : 40).

¹⁸ *Event Management, Journal of Travel Research, Tourism Management, Annals of Tourism Research, Tourism Economics, International Journal of Event Management Research, Managing Leisure, Journal of Vacation Marketing, Convention and Exhibition Management, Tourism Review International, Recreation Research Review, Tourism Analysis, Tourism, Culture and Communication, International Journal of Arts Management, Tourism Recreation Research, Journal of Tourism Studies, Leisure Studies.*

¹⁹ Comme les articles de Ryan, Bates (1995) ; Royal, Jago (1998) ; Saleh, Wood (1998) ; Earle *et al.* (2003) ; Elstad (2003) ; ou encore ceux d'Arcodia, Reid (2003, 2004, 2008).

Enfin, notons que les *event studies* revendiquent la prise en compte du contexte dans les recherches événementielles, dans le sens où les organisations événementielles ont des spécificités qui affectent l'ensemble des strates et fonctions des structures (Godblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016).

Ainsi, nos travaux de thèse tentent de répondre à cet appel de cette communauté scientifique et professionnelle.

Conclusion de la section

Cette première section visait à ancrer nos travaux dans un champ de recherche en cours d'institutionnalisation : celui de l'*event studies*. Ce champ pluridisciplinaire étudie la filière d'activité événementielle, et particulièrement les événements planifiés qui la composent. Nous nous insérons plus particulièrement dans l'*event management* qui est le domaine des *event studies* consacré à la recherche sur le management des événements planifiés et qui est un management contextualisé. Enfin, nos travaux tentent de répondre à un gap théorique dans la mesure où la GRH n'est pas la thématique la plus développée et qu'il existe un appel de la communauté scientifique à mener des recherches dans ce sens afin d'enrichir la connaissance ; recherches qui se doivent d'être contextualisées. Dans le même temps, le même appel est fait par la communauté scientifique en management des arts et de la culture, il s'agit de l'objet de la section suivante.

Le festival est un événement planifié ayant pour thématique la culture au sens large. La seconde section se focalise sur cette dimension culturelle.

SECTION 2. DE LA FILIÈRE DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION AU MANAGEMENT DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION

Cette seconde section vise à souligner une insertion de nos travaux dans un second domaine de recherche, celui du management des arts, de la culture et de la création. Il s'agit alors de comprendre la nature artistique, culturelle et créative des festivals. Pour ce faire, nous reviendrons dans un premier temps sur les notions d'art, de culture et essayerons de définir et de délimiter la filière des arts, de la culture et de la création (2.1.). Puis, et en effet miroir avec la section 1, nous montrerons que le management des arts et de la culture est un domaine de recherche en cours d'institutionnalisation (2.2.). Enfin, nous montrerons que la recherche en management des arts et de la culture se focalise majoritairement sur les aspects marketing et stratégique, et que la gestion des ressources humaines et l'étude de leurs comportements n'a fait l'objet que de peu de recherches (2.3.).

2.1. ART ET CULTURE : ELEMENTS DE CADRAGE

Ce premier point vise à présenter les notions de culture (2.1.1.), d'art (qui intègre l'acte créatif) (2.1.2.) et à délimiter la filière des arts, de la culture et de la création (2.1.3.).

2.1.1. D'une culture au sens anthropologique à sa dimension artistique

Définir la notion de culture n'est pas chose aisée, tant le concept est polysémique et protéiforme, comme en témoigne les propos de Morin (1969 : 5), la culture est une « *fausseté évidente, mot qui semble un, stable, ferme, alors que c'est le mot piège, creux, somnifère, miné, double, traître. Mot mythe qui prétend porter en lui un grand salut : vérité, sagesse, bien-vivre, liberté, créativité...* ».

Selon Soldo (2007), la culture peut avoir deux conceptions : une conception large anthropologique et une conception qui réduit la culture à sa dimension artistique.

La première conception de la culture, principalement anglo-saxonne et anthropologique, l'envisage comme étant des « *modèles de comportement ; modèles qui sont explicites et implicites, acquis et transmis par des symboles et constituant les réalisations distinctives des groupes humains, leur incarnation dans des artefacts. Au cœur même de la culture il y a les idées traditionnelles (c'est-à-dire historiquement dérivées et sélectionnées) et spécialement les valeurs qui s'y attachent ; les systèmes culturels peuvent être considérés, d'une part comme des produits de l'action, et d'autre part, comme des éléments conditionnant de nouvelles* ».

actions » (Carrier, 1977 : 611 citant Kroeber et Kluckhohn, 1952)²⁰. A partir de cette définition, Moustier *et al.* (2013) indiquent que la culture révèle les modes de vies des groupes et désignent en même temps « *un certain type d'activités de production, ainsi que leurs réalisations formelles, en lien avec les aspects intellectuels, moraux et artistiques de la vie humaine. Les principales caractéristiques de ces activités, sont qu'elles intègrent une forme de créativité à l'origine de leur processus de production et qu'elles sont largement concernées par la génération et la communication de symboles* » (Moustier *et al.*, 2013 : 5).

La seconde conception de la culture, qui est plus restreinte et française, renvoie au caractère artistique de la culture, à sa dimension créative, comme le montre Cuche (2010 : 94) « *le mot culture est pris généralement dans un sens plus étroit et plus classique renvoyant aux « œuvres culturelles », c'est-à-dire aux productions symboliques socialement valorisées qui relèvent du domaine des arts et des lettres* » (Cuche, 2010 : 94).

Ces éléments de définition ne sont pas sans rapport avec les festivals. En effet, ces événements au sens anthropologique sont un temps de « *célébration sacrée ou profane* »²¹ (Falassi, 1987 : 2 ; cité par Getz, 2010), et des occasions de célébrer des « *valeurs communautaires, des idéologies, l'identité* »²² (Getz, 2010 : 2) pouvant avoir une forte dimension religieuse (Pieper, 1965, cité par Getz, 2010 : 2). Aujourd'hui, les festivals sont des événements plus larges, des « *célébrations thématiques publiques* »²³ (Getz, 2010 : 2) et des lieux de production et/ou de diffusion d'œuvres artistiques. Ainsi, nous proposons dans le point suivant de définir la notion d'art au travers de la philosophie esthétique et de la relier aux sciences de gestion.

²⁰ Nous aurions pu également retenir la définition large de la culture proposée par l'UNESCO (1982 : 4) : « *Sans s'essayer à une définition scientifique ou trop rigide de la culture, les délégués se sont accordés pour entendre celle-ci non plus au sens restreint des belles-lettres, des beaux-arts, de la littérature et de la philosophie, mais comme les traits distinctifs et spécifiques, les modes de pensée et de vie de toute personne et de toute communauté. La culture englobe donc la création artistique ainsi que l'interprétation, l'exécution, la diffusion des œuvres d'art, la culture physique, les sports et les jeux, les activités de plein air, aussi bien que les modes particulières, par lesquels une société et ses membres expriment leur sentiment de la beauté, de l'harmonie, leur vision du monde autant que leurs modes de création scientifique et technique et la maîtrise de leur environnement naturel* ».

²¹ Traduction libre de « *a sacred or profane time of celebration, marked by special observances* » (Getz, 2010 : 2).

²² Traduction libre de « *community values, ideologies, identity* » (Getz, 2010 : 2).

²³ Traduction libre de « *themed, public celebrations* » (Getz, 2010 : 2).

2.1.2. Définitions de l'art et implications pour les sciences de gestion

Tenter de définir l'art est un exercice difficile (Paquette, Redaelli, 2015). Evrard et Colbert (2000) en s'appuyant sur la discipline esthétique de la philosophie montrent qu'il existe une « *crise dans la définition de l'art* »²⁴ (Evrard, Colbert, 2000 : 4), à l'image des débats qui agitent l'art contemporain.

Evrard et Colbert (2010) identifient trois sources de définition de l'art.

La première repose sur la perspective classique de l'art où ce dernier « *s'identifie à la beauté* » (Evrard, Colbert, 2000 : 5). L'art repose sur une imitation de la nature par l'artiste mais peut également faire référence à la beauté d'une maîtrise technique, intégrant ainsi les artisans.

Les deux autres perspectives se distinguent de la perspective classique en intégrant la subjectivité et le consommateur.

La deuxième perspective repose sur une distinction entre l'artiste et l'artisan, et dépasse le caractère imitable de la nature en mettant la focale sur l'interprétation, la représentation et la subjectivité de l'artiste vis-à-vis du monde.

La troisième conception de l'art marque une rupture avec les définitions précédentes car elle y intègre le consommateur. Ici, la beauté de l'œuvre ne repose plus uniquement sur le jugement de l'artiste et de ses pairs, mais sur la perception du consommateur. Selon cette perspective, l'art se définit dans la relation et l'interaction entre l'œuvre et le consommateur, ce que Genette (1997) nomme la relation esthétique.

Les deux premières définitions influencent le management des arts et de la culture, car elles mettent l'accent sur l'autonomie de l'art. Ici, la finalité du management est d'assurer la diffusion de l'offre, c'est-à-dire des œuvres, alors que la dernière perspective privilégie le consommateur. Ainsi, elle met l'accent sur la demande et repose sur le comportement du consommateur. Cela explique sans doute la place prédominante du marketing dans la recherche en management des arts et de la culture, élément que nous aborderons plus précisément dans les points 2.2. et 2.3.

Le point suivant présente la filière des arts, de la culture et de la création.

²⁴ Traduit de « *crisis in the definition of art* » (Evrard, Colbert, 2000 : 4).

2.1.3. La complexité de la filière des arts, de la culture et de la créativité

Il n'existe pas une délimitation claire de ce que recouvre le domaine des arts et de la culture (Busson, Evrard, 2013 ; Bourgeon-Renault, Gombault, 2009). En effet, « *une définition institutionnelle consiste à prendre comme base de référence le champ des activités couvertes par le ministère de la Culture et de la Communication; cependant son périmètre varie dans le temps, soit par inclusion de nouveaux modes d'expression (le théâtre de rue, par exemple), soit par recomposition au gré des gouvernements successifs (séparation de la culture et de la communication, ou création d'une responsabilité spécifique pour l'économie numérique dont le champ d'action recouvre, au moins en partie, le domaine culturel)* » (Busson, Evrard, 2013 : 7). Comme le montre le tableau suivant, Bourgeon-Renault et Gombault (2009) proposent de caractériser la filière des arts, de la culture et de la création en fonction des activités, des produits et des organisations.

Tableau 8. Exemples de typologies de la filière des arts, de la culture et de la création

Facteurs discriminants des typologies	Typologies du champ culturel
Activités	Activités culturelles selon le ministère de la culture et de la communication (1984) Les services culturels (patrimoine, musées et arts plastiques, spectacle vivant) La filière de l'écrit (édition de livres, presse) La filière son (édition de phonogrammes, radio) La filière de l'image (cinéma, télévision). Les huit domaines et six fonctions des activités culturelles, (Eurostat, 2007)²⁵ <u>Domaines</u> Patrimoine artistique et monumental, archives, bibliothèques, livre et presse, arts plastiques, architecture, arts du spectacle, audiovisuel/ multimédia <u>Fonction</u> Commerce, conservation, création, diffusion, formation, production
Produits	Typologie selon les modèles de production d'Antoine et Salomon (1980) Culture de masse (modèle industriel) => produit reproductible Culture élitiste (modèle artisanal) => produit artisanal Typologie de Busson et Evrard (1987) Les produits des arts plastiques destinés à la vente (ex. : sculptures, peintures) les musées et les expositions le spectacle vivant (ex. : danse, théâtre, concert), les livres, la musique enregistrée (ex. : disques), le cinéma, les produits vidéo enregistrés, les émissions de radio, les émissions de télévision
Organisations	Statut juridique Publique, publique privée à but lucratif, privée à but non lucratif Taille De la petite association de quartier aux grandes institutions Temporalité Structure stable (exemple : musée), structure instable (exemple : festival)

Source : auteur adapté de Bourgeon-Renault, Gombault (2009 : 9-11)

²⁵ Notons qu'EUROSTAT a mis à jour sa typologie.

Un ensemble d’auteurs, à l’image de Soldo (2018), Miège (2017) Busson et Evard (2013), ou encore Bourgeon-Renault (2009) s’accordent pour dire qu’aujourd’hui les activités culturelles font parties intégrantes des industries culturelles et créatives. *« Selon l’Unesco, le terme « industries culturelles » fait référence à des industries qui touchent à la fois la création, la production et la commercialisation de contenus artistiques et culturels, et donc à forte valeur symbolique. Les industries créatives comprennent un plus grand ensemble d’activités, qui inclut les industries culturelles, mais va au-delà »* (Bourgeon-Renault, Gombault, 2009 : 19). En effet, pour Busson et Evard (2013) la publicité, le design, la mode et le génie logiciel font parties intégrantes des activités culturelles et créatives.

Nous parlons de filière, car il est compliqué de qualifier ces organisations comme appartenant à une industrie ou à un secteur aux frontières marquées (Soldo, 2018). Même si au fil de l’histoire, on constate une industrialisation de certaines activités culturelles, à l’image du cinéma avec des géants industriels comme l’américain Hollywood, ou encore son homologue indien Bollywood ; certaines activités restent réfractaires à l’industrialisation comme le théâtre de rue (Evrard, Busson, 2013).

La structuration de la synthèse des chiffres clés de la culture (Ministère de la Culture et de la Communication, 2017) nous semble la plus holistique, car elle intègre les nouvelles activités culturelles qui sont en liens avec l’approche des industries créatives. Elle définit trois grands domaines : le patrimoine, la création et la diffusion, et les médias et industries culturelles, dans lesquelles on retrouve dix-huit activités.

Tableau 9. La filière des arts, de la culture et de la création en France

Domaines d’activité	Activités
Patrimoine	Archéologie ; Architecture ; Archives Musées ; Patrimoines
Création et diffusion	Arts visuels ; Danse ; Spectacles musicaux ; Théâtres et autres spectacles
Médias et industrie culturelle	Cinéma ; Internet ; Jeux vidéo ; Livre ; Musique enregistrée ; Presse ; Radio ; Télévision ; Vidéo

Source : Ministère de la Culture et de la Communication (2017)

Qu'est ce qui peut expliquer ce flou dans le périmètre des activités culturelles ? Une piste de réponse réside dans la complexité des produits et services culturels (Soldo, 2007 ; 2018). En effet, ils ont une forte dimension symbolique qui provient de l'acte de création à l'origine d'une œuvre artistique et de sa production (Soldo, 2007 ; 2018). Par ailleurs, ils servent à donner du sens (Soldo, 2007 ; 2018) et ont une fonction hédoniste et non utilitariste (Bourgeon-Renault, Gombault, 2009). Ce sont également des produits hétérogènes (Bourgeon-Renault, Gombault, 2009), qui sont ancrés dans un environnement spatio-temporel (Soldo, 2007 ; 2018).

À l'image des événements planifiés, la gestion du domaine des arts et de la culture s'insère dans un domaine de recherche : le management des arts et de la culture. Cette dernière qui est en cours d'institutionnalisation, et qui gagne de plus en plus en légitimité, fait l'objet d'une présentation dans la partie suivante.

2.2. LE MANAGEMENT DES ARTS ET DE LA CULTURE : UN DOMAINE DE RECHERCHE EN COURS D'INSTITUTIONNALISATION

Le management des arts et de la culture est un domaine de recherche qui étudie la gestion des organisations artistiques, culturelles et créatives. Pour autant, elle n'a pas pour unique objectif de fournir des connaissances sur ces organisations. En effet, les recherches peuvent profiter à d'autres types d'organisations à l'image des travaux sur la gestion de projet, l'innovation ou encore le leadership dans les organisations pluralistes. Cela n'est pas étonnant, dans la mesure où les organisations culturelles sont des laboratoires d'innovations qui peuvent être utilisés dans d'autres secteurs (Busson, Evrard, 2013 ; Benghozi, 2006), à l'image du travail temporaire (Benghozi, 2006).

En 2000, Evrard et Colbert expliquaient que l'on assiste à l'institutionnalisation d'un domaine de recherche qui est à la croisée d'une science (la gestion) et d'un domaine d'application (l'art, la culture et la création). En effet, il existe des publications dans des revues académiques généralistes, à l'image de l'article de Munro et Jordan dans *Human Relations* (2013), et spécialisées, comme les articles dans les revues *Journal of Arts Management*, *Laws and Society* et l'*International Journal of Arts Management*.

Par ailleurs, le nombre d'articles en management des arts, de la culture et de la création augmente, comme le montre l'étude bibliographique d'Evrard et Colbert (2000).

Tableau 10. Évolution des publications dans des revues académiques (1970-1996)

Période	Revues généralistes	Revues spécialisées	Total
1970-1979	11	9	20
1980-1989	37	9	46
1990-1996	53	10	63

Source : Traduit de Evrard et Colbert (2000 : 10)

La seconde raison qui invite Evrard et Colbert (2010) à expliquer qu'il s'agit d'un domaine de recherche en cours d'institutionnalisation est la présence d'événements scientifiques d'envergure internationale qui permettent à la communauté scientifique de se rencontrer. Selon les auteurs, le premier espace de rencontre des chercheurs en management des arts et de la culture est l'*International Conference On Arts and Cultural Management*.

Enfin la troisième et dernière raison qui soutient l'idée selon laquelle le management des arts et de la culture est un domaine de recherche, est la création de programmes de formations universitaires spécialisés. Selon les auteurs, en 1999 il existait près de 400 programmes universitaires, du bachelor au doctorat ; la première formation date de 1966 avec la spécialité en management des arts du *Master's Degree in Fine Arts* de *Yale University*.

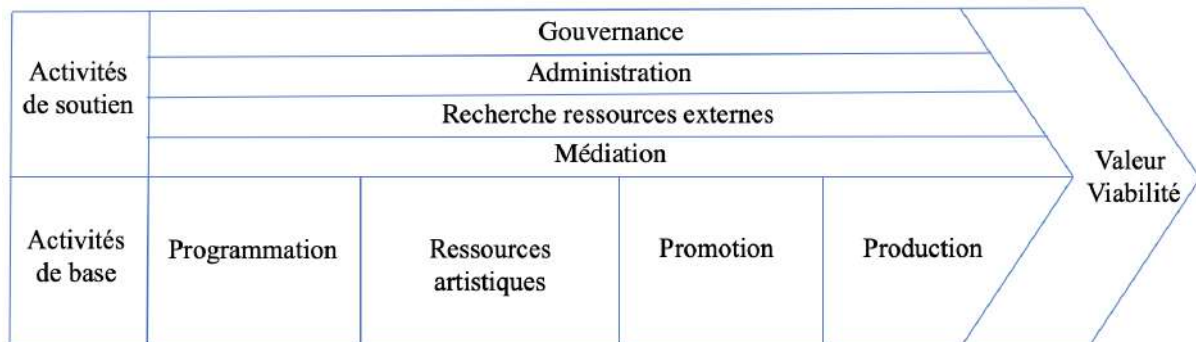
Ainsi, et même si le management des arts et de la culture tend à légitimer son existence, qu'en est-il de l'avancement des thématiques de recherche ? Nous allons voir dans le point suivant qu'à l'instar de l'*event management*, la gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail restent des thématiques minoritaires.

2.3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET L'ETUDE DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL DANS LE MANAGEMENT DES ARTS ET DE LA CULTURE : DES RECHERCHES A DEVELOPPER

Ce dernier point de la dernière section de ce chapitre vise à présenter et expliquer la place de la gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail dans le management des arts et de la culture.

Néanmoins, et comme pour l'*event management*, il convient de présenter en amont les différentes fonctions de gestion des organisations culturelles. Pour ce faire, nous sollicitons la chaîne de valeur des organisations culturelles que propose Preece en 2005. Elle permet d'illustrer la diversité des fonctions et des maillons qui composent les organisations artistiques, culturelles et créatives. En ce sens, il propose une version contextualisée de la chaîne de valeur de Porter (1983).

Figure 6. La chaîne de valeur des organisations artistiques, culturelles et créatives



Source : Adapté de Preece (2005)

L'auteur distingue quatre activités de base : la programmation, le personnel, la promotion et la production.

La programmation est l'essence des organisations artistiques, culturelles et créatives. Ici se sont les directeurs artistiques et programmeurs qui se chargent de la sélection des ressources artistiques. Puis, il y a la fonction ressources artistiques. Ensuite, nous avons la promotion qui vise à définir une stratégie marketing et de communication autour de la programmation. Enfin, il y a la production qui est en charge des éléments techniques liés à la production du contenu artistique (Preece, 2005).

Preece (2005) ajoute également quatre activités supports : la gouvernance, l'administration, la collecte de fonds et les activités de médiation.

La première activité support est la gouvernance. Elle regroupe le *top management*, représenté par un couple au leadership bicéphale : directeur artistique et directeur administratif (De Vogt, 2006 ; Reid, Auger, 2014). Puis, la fonction administration regroupe les traditionnelles fonctions du management, à l'exception des fonctions marketing et communication, qui sont comme nous l'avons vu précédemment une activité primaire. Ensuite, il y a les activités de recherche de ressources extérieures comme le mécénat, les subventions et ou encore les bénévoles. Enfin, la dernière activité support est la médiation. Il s'agit des actions qui permettent de faire accéder à un large public, plus ou moins éloignés, au contenu artistique. Il peut s'agir des interventions en milieu scolaire.

C'est la coordination entre ces différents maillons qui génère à la fois de la valeur et permet d'assurer la viabilité du projet culturel dans le but de pérenniser l'organisation (Preece, 2005). Ces spécificités appellent là encore à un management contextualisé (Evrard et Colbert, 2010 ; Preece, 2005).

Comme pour l'*event management*, nous retrouvons une prédominance du marketing, du comportement du consommateur et de la stratégie dans les recherches en management des arts et de la culture. C'est un constat que posaient déjà Evrard et Colbert en 2000, lors de leur analyse des communications présentées lors des congrès de l'*International Conference on Arts and Cultural Management*. L'une des raisons qui peut expliquer ce phénomène tient aux spécificités du domaine culturel. La prédominance du marketing et du comportement du consommateur peut trouver sa source dans la définition de l'art ; comme nous l'avions précédemment présenté au travers de la relation esthétique entre le consommateur et le produit culturel. Ainsi, nombreux sont les travaux qui ont pour objet de recherche la fidélisation, la satisfaction ou encore l'expérience de consommation (Bourgeon-Renault, Gombault, 2009).

Concernant la stratégie, la prédominance de cette thématique peut s'expliquer là encore par les spécificités de la filière culturelle à l'image du pluralisme induit par les logiques institutionnelles contradictoires et antagonistes : art et management (Chiapello, 1998). Elles ont de fortes implications sur les organisations, comme la présence d'un leadership bicéphale (Reid, Auger, 2014 ; De Vogt, 2006).

Ainsi, lorsque nous analysons les articles publiés dans les 52 numéros de l'*International Journal of Arts Management*²⁶, seulement 12 articles s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail, soit environ 5% des articles de la revue. A l'instar des *event studies*, le reste des articles ont majoritairement des approches marketing et stratégique.

Le tableau suivant présente ces 12 articles dont les thématiques de recherche sont la formation, la rémunération, la gestion des compétences, le marché de l'emploi, la gestion des carrières, la gestion des talents ou encore les comportements déviants.

²⁶ Nous avons sélectionné l'*International Journal of Arts Management*, car cette revue ne publie que des articles en sciences de gestion contrairement au *Journal of Arts Management, Laws and Society* (Evrard, Colbert, 2000)

Tableau 11. Présentation des articles en GRH dans l'IJAM (jusqu'à mai 2019).

Date	Vol(n°)	Auteurs	Titre	Thème
1998	1(1)	T. Cheney	Managing the culture labour force in the 21 st century	Formation
1998	1(1)	S. Roodhouse	The development of museum training in the United Kingdom	Formation
1999	1(3)	P.J. Benghozi, T. Paris	Authors' rights and distribution channels: an attempt to model remuneration structures	Rémunération des droits d'auteur
2003	5(2)	P. Dewey, J.D. Rich	Developing Arts Management Skills in Transitional Democracies	Gestion des compétences
2003	5(2)	A. Creigh-Tyte, S. Creigh-Tyte, B. Thomas	Employment in the Cultural Sector: The United Kingdom in the Late 1990s	Marché de l'emploi culturel
2004	6(3)	S. Boyle	And the Band Played On: Professional Musicians in Military and Service Bands	Tensions de rôle
2006	8(3)	J. Jeffri, D. Throsby	Life after dance: career transition of professional dancers	Carrière et transitions professionnelles
2007	10(1)	A.M. Quigg	Bullying in Theatres and Arts Centres in the United Kingdom	Comportements deviants
2013	16(1)	A. Scapolan, F. Montanari	How to Attract and Retain Artistic Talent: The Case of an Italian Ballet Company	Gestion des talents
2015	17(3)	A. C. Cuyler, A. R. Hodges	From the student side of the ivory tower: an empirical study of student expectations of internships in arts and cultural management	Formation
2019	21(3)	S. Hennekam, D. Bennett	An international perspective on managing a career as a woman composer	Carrière
2019	21(3)	S. Hennekam, D. Bennett	From know-how to know-when: strategies that brazilian musicians use to reorient their careers in the face of technological and institutional changes	Carrière

Source : Auteur

Conclusion de la section

Les festivals, objets protéiformes, sont au croisement de la filière événementielle et de la filière des arts, de la culture et de la création. Cette deuxième section visait à souligner le second ancrage de nos travaux dans un domaine de recherche en cours d'institutionnalisation : celui du management des arts et de la culture. Ce dernier étudie le secteur des arts, de la culture et de la création, et plus particulièrement les organisations qui la composent. *A contrario* du marketing et de la stratégie, et comme pour l'*event management*, la GRH est un objet de recherche peu développé. En ce sens, nos travaux tentent de répondre, là encore, à un gap théorique.

Conclusion du chapitre

Les *events studies* et le management des arts et de la culture visent à créer des théories et des concepts, mais également à fournir des préconisations à l'attention d'un panel large d'organisations : structures de service événementiel culturel mais également grandes institutions culturelles, musées, festivals ...

Ces deux domaines de recherche, assez jeunes, sont en cours d'institutionnalisation. Nos travaux visent à enrichir ces dernières et répondent à un gap théorique dans la mesure où la gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail font l'objet d'un nombre limité de recherches. Par ailleurs, la place du contexte dans les recherches est importante. Le tableau suivant propose de répondre aux questions introductives.

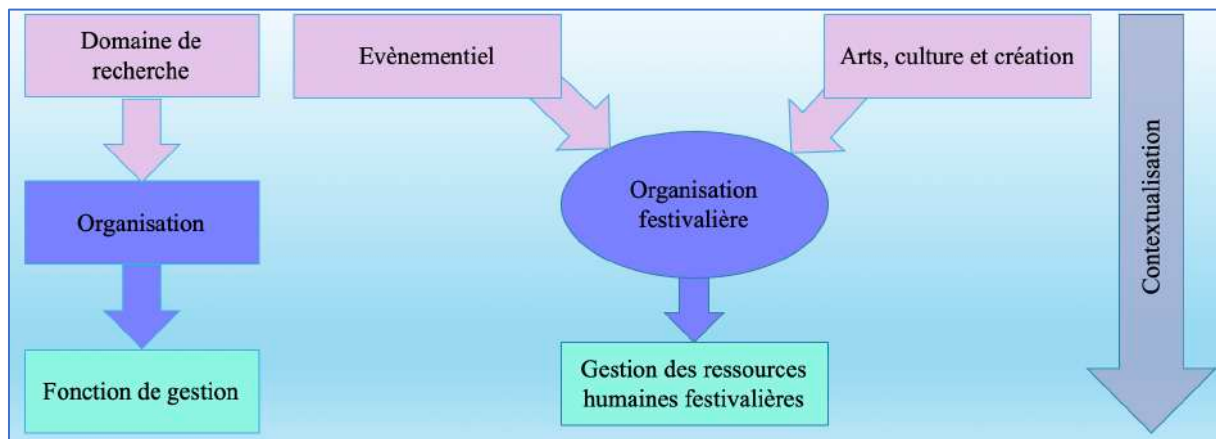
Tableau 12. Synthèse du chapitre liminaire

Discipline	Questions	Réponses
Event studies	À quoi correspond la filière événementielle ?	Les <i>event studies</i> étudient les organisations de l'industrie événementielle. Elle est composée des organisations qui offrent un service : des événements planifiés qui peuvent avoir une large hétérogénéité de thématiques.
	Que sont les <i>event studies</i> ? En quoi les <i>event studies</i> sont-elles un domaine de recherche ?	Les <i>event studies</i> sont un domaine de recherche pluridisciplinaire qui a émergé dans les années soixante. Elles regroupent les recherches en sciences humaines et sociales qui étudient les événements planifiés. Il existe des programmes de formations spécifiques, des revues, collections d'ouvrages... spécifiques à ce domaine de recherche.
	Quelle est la place de la GRH et du comportement des RH dans ce domaine de recherche ?	Faible
Management des arts et de la culture	À quoi correspond la filière des arts, de la culture et de la création ?	Le management des arts et de la culture est un domaine de recherche qui étudie les activités de la filière des arts, de la culture et de la création. Cette dernière concerne un panel large et hétérogène d'organisations : de la grande organisation à la petite association, de l'organisation stable à l'organisation temporaire.
	Qu'est-ce que le management des arts et de la culture ? En quoi le management des arts et de la culture est-il un domaine de recherche ?	Selon Evrard et Colbert (2000) le management des arts et de la culture est un domaine de recherche pour trois raisons : - publications dans revues scientifiques généralistes et spécialisée ; - conférences spécialisées ; - programmes universitaires spécialisés.
	Quelle est la place de la GRH et du comportement des RH dans ce domaine de recherche ?	Faible

Source : Auteur

Ce chapitre avait pour objectif d'identifier le périmètre de la recherche. Ainsi, cette thèse prend corps dans l'organisation festivalière. Cette dernière est au croisement de deux filières et de deux domaines de recherche : l'évènementiel et les arts, la culture et la création. La recherche questionne une fonction de gestion : la GRH. Enfin, les spécificités des filières de l'organisation festivalières impliquent de mener des recherches contextualisées et de penser les objets de recherche de façon pluridisciplinaire.

Figure 7. Périmètre de la recherche



Source : Auteur

**PARTIE 1. POUR UNE APPROCHE CONTINGENTE
DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES
RESSOURCES HUMAINES DANS LES
ORGANISATIONS FESTIVALIÈRES. PROPOSITION
D'UN CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL**

Introduction de la partie

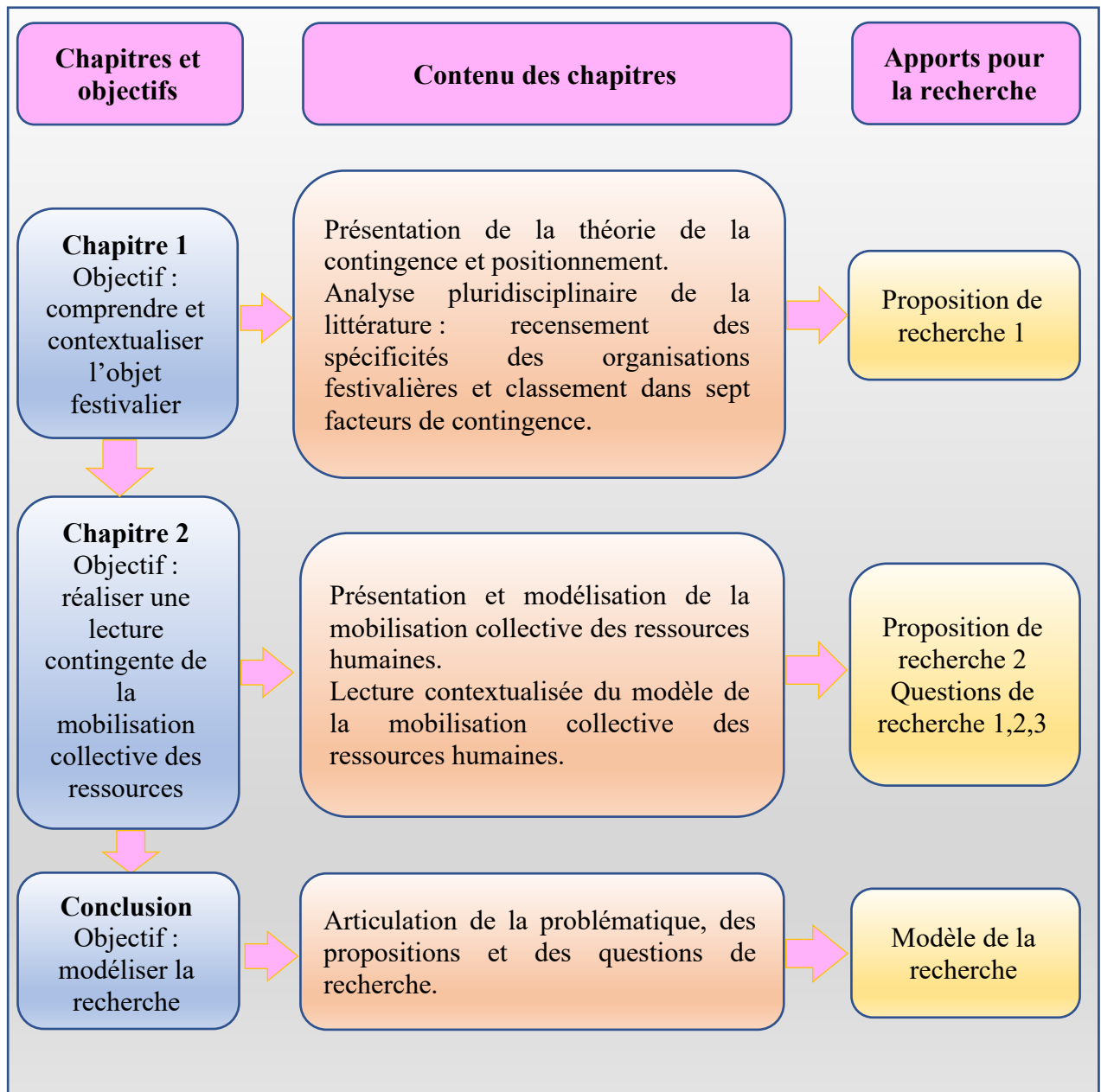
Cette première partie vise à construire un cadre théorique et conceptuel de la recherche. Construite en deux chapitres, elle suit un raisonnement en entonnoir. Par ailleurs, et afin de faciliter la restitution de ce travail théorique, chacun des chapitres se décompose en plusieurs questions.

Le premier intitulé « **vers un décryptage de la boîte noire festivalière : proposition de sept facteurs de contingence** » se consacre à la définition et à la contextualisation de l'objet festivalier. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie de la contingence, et en particulier les facteurs de contingence, car ils permettent de décrypter et de spécifier un phénomène. En conformité avec nos domaines de recherche, nous avons réalisé une revue de littérature pluridisciplinaire visant à recenser les spécificités de ces organisations et nous les avons intégrées dans sept facteurs de contingence, nous amenant ainsi à définir une première proposition de recherche.

Le deuxième chapitre intitulé « **une lecture contextualisée de la mobilisation collective des ressources humaines festives** » se concentre sur le concept de mobilisation collective. Après une présentation de ce dernier, nous proposons de réaliser une lecture contingente du modèle de la mobilisation collective à l'aune des facteurs de contingence proposés dans le chapitre 1. Elle montre que bien que la mobilisation collective soit une réponse pertinente face aux enjeux de ces organisations, la plupart des variables constitutives du concept tendent à être difficilement applicables dans le contexte de ces organisations. Cette lecture fait alors émerger une seconde proposition de recherche, ainsi que différentes questions de recherches.

La conclusion de ce cadre théorique et conceptuel articule la problématique, les propositions et les questions de recherche dans un modèle.

Figure 8. Plan de la partie 1



Source : Auteur

CHAPITRE 1. VERS UN DÉCRYPTAGE DE LA BOITE NOIRE FESTIVALIÈRE : PROPOSITION DE SEPT FACTEURS DE CONTINGENCE

Introduction du chapitre

Notre thèse interroge une organisation particulière : l'organisation festivalière. Comme énoncé dans le chapitre précédent, les recherches qui interrogent ces structures se doivent d'être contextualisées afin de prendre en compte les spécificités de ces organisations.

Nous posons alors la question suivante : **comment analyser les spécificités d'une organisation ?**

Dans une première section, nous exposerons et justifierons le choix théorique pour analyser les spécificités des organisations. Ce dernier repose sur la théorie de la contingence et nous mobilisons en particulier le concept de facteur de contingence. Nous montrerons que les facteurs de contingence sont des éléments qui permettent de spécifier et de contextualiser un phénomène.

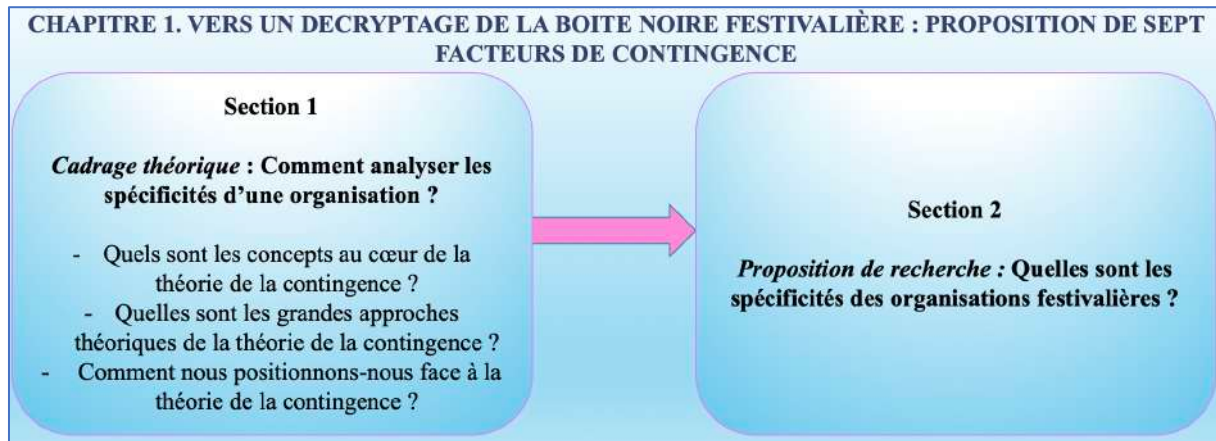
Ainsi, nous répondrons aux questions suivantes :

- **Quels sont les concepts au cœur de la théorie de la contingence ?**
- **Quelles sont les grandes approches théoriques de la théorie de la contingence ?**
- **Comment nous positionnons-nous face à la théorie de la contingence ?**

Nous nous sommes ensuite posé la question suivante : **quelles sont les spécificités des organisations festivalières ?**

Afin de répondre à cette question, nous avons effectué une analyse pluridisciplinaire de la littérature sur les festivals, nous permettant d'identifier un certain nombre de caractéristiques spécifiques à ces structures que nous avons regroupées en sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines. Elles feront l'objet d'une présentation détaillée dans la seconde section. Ces sept facteurs de contingence constituent une proposition de recherche que nous explorerons dans la partie empirique, ils fournissent également des critères de scientificité pour nos choix méthodologiques et permettront de réaliser une lecture contingente de la mobilisation collective des ressources humaines dans le chapitre suivant.

Figure 9. Plan du chapitre 1



Source : Auteur

SECTION 1. LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE : POUR UNE PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DANS L'ÉTUDE DES ORGANISATIONS

Cette première section vise à présenter la théorie de la contingence. Pour ce faire, nous commencerons par définir les concepts clefs au cœur de cette théorie (1.1.). Ensuite, nous synthétiserons les différentes approches de la contingence (1.2.), pour enfin expliciter notre positionnement vis-à-vis de cette théorie et d'expliquer le choix d'utiliser uniquement des facteurs de contingence (1.3.).

1.1.DÉFINITION DES CONCEPTS CLEFS DE LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE

Notre analyse de la littérature fait ressortir quatre concepts clefs de la théorie de la contingence : la contingence (1.1.1.), l'environnement (1.1.2.), les facteurs de contingence (1.1.3.) et le *fit* (1.1.4.). Nous proposons de les définir dans les points suivants.

1.1.1. La contingence : entre contextualisation et rupture avec l'universalisme

La contingence correspond à une situation donnée (Jaffee, 2001 ; Du Gay, Vikkelsø, 2017). Un objet contingent veut dire qu'il va être dépendant d'éventualités et de circonstances, qu'il s'analyse dans un contexte donné (Jaffee, 2001 ; Du Gay, Vikkelsø, 2017).

En ce sens, Plane (2008) propose la définition suivante de la contingence : « *une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards* » (Plane, 2008 : 47).

Appliquée au management, la contingence a émergé dans les années 1960 dans le but de remettre en cause les recherches. En effet, dominée, par les approches positivistes et mathématiques (Koontz 1961, 1980 ; Luthans, Stewart, 1977 ; Martinet, Pesqueux, 2013), la contingence se plaçait en rupture avec les approches universalistes (Shepard, Hougland, 1978 ; Miller, 1981 ; Donaldson, 2001 ; Godelier, 2002 ; Rouleau, 2007 ; Cunliffe, 2008 ; Miles, 2012 ; Du Gay, Vikkelsø, 2017 ; Hatch, 2018).

En admettant l'idée que toute chose n'étant pas égale par ailleurs, la thèse que défend la théorie de la contingence est que l'environnement d'une organisation va avoir une influence sur sa structure organisationnelle²⁷ et ses pratiques managériales. Les chercheurs ont alors intégré des variables contextuelles visant à analyser le rôle de l'environnement sur le management et les structures organisationnelles.

L'environnement a une place importante dans la théorie de la contingence, nous proposons d'explicitier ce concept dans le point suivant.

1.1.2. La contingence : l'organisation dans son approche environnementale

A l'instar de la théorie des systèmes (Baldeger, 2014), de la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983), ou encore de l'écologie des populations (Hannan, Freeman, 1984), la théorie de la contingence va prendre en compte, dans son analyse, l'environnement. Plus précisément, elle explique que l'environnement joue un rôle important pour les organisations (Luthans, Stewart, 1977 ; Bertezene, 2013). En effet, pour Luthans et Stewart (1977) la contingence aurait un lien fort avec l'approche systémique, l'organisation étant perçue comme un système ou un organisme, composé lui-même de sous-systèmes, l'ensemble étant ouvert sur l'environnement, et pouvant par là même être considéré comme un objet complexe.

Autrement dit, et comme l'explique Jaffe (2001 : 214), « *la théorie des contingences a jeté les bases d'une approche de l'analyse organisationnelle qui considère les organisations et leurs divers sous-systèmes comme des entités adaptatives par rapport à leur environnement. La notion d'adaptation à l'environnement trouve ses racines dans les sciences biologiques et a été appliquée à l'analyse de l'évolution de la complexité des organismes biologiques* »²⁸.

²⁷ Nous entendons par structure organisationnelle : « *l'ensemble des relations récurrentes entre les membres de l'organisation peut être considéré comme la structure de l'organisation. Cela comprend, sans toutefois s'y limiter, les relations d'autorité, les rapports hiérarchiques tels qu'ils sont indiqués dans l'organigramme, les comportements requis par les règles organisationnelles, les modèles de prise de décision tels que la décentralisation, les modèles de communication et autres modèles de comportement. Il englobe à la fois l'organisation formelle officiellement prescrite et l'organisation non officielle et informelle* » (Donaldson, 1999: 51) ;

traduction libre de « *the recurrent set of relationships between organizational members can be considered to be the structure of the organization. This includes, but is not restricted to the authority relationships, the reporting relationships as signified in the organization chart, the behaviours required by organizational rules, the patterns in decision making such as decentralization, patterns of communication and other behaviour patterns. It embraces both the officially prescribed formal organization and the de jacto, unofficial, informal organization* » (Donaldson, 1999: 51).

²⁸ Traduction libre de « *Contingency theory laid the groundwork for an approach to organizational analysis that views organizations and their various subsystems as adaptive entities in relation to their environment. The notion of adaptation to the environment has its roots in the biological Sciences and has been applied to the analysis of the evolving complexity of biological* » (Jaffe, 2001: 214).

Pour autant, les organisations doivent aussi composer avec des spécificités internes, comme le montrent Defélix *et al.*, (2013), « *les organisations sont des systèmes ouverts qui doivent répondre tant à des besoins internes qu'à des nécessités d'adaptation à l'environnement* » (Defélix *et al.*, 2013 : 122). Il est alors nécessaire de parler d'environnement global qui se compose d'éléments internes et externes (Duncan, 1976).

La théorie de la contingence mobilise deux principes fondamentaux de la théorie des systèmes : l'adaptation et l'équifinalité. L'adaptation suppose que « *les éléments du système s'adaptent les uns aux autres pour préserver le caractère fondamental du système* »²⁹ (Lizarralde *et al.*, 2011 : 58) et l'équifinalité signifie « *qu'un système peut atteindre le même état final à partir de conditions initiales différentes et par différents chemins* »³⁰ (Lizarralde *et al.*, 2011 : 58).

Ainsi, selon les tenants de la théorie de la contingence la structure d'une organisation est conditionnée par des éléments internes et externes. Ces éléments représentent des facteurs de contingence que nous allons présenter dans le point suivant.

1.1.3. Les facteurs de contingence : des variables permettant de décrire les organisations et leur environnement

Les facteurs de contingence, ou de « *contexte* » (Zintz, Vailleau, 2008 : 20) ont pour objectif principal « *de mieux prendre en compte la complexité des phénomènes* » (Chauvet, Chollet, 2010 : 90). Il s'agit de variables qui décrivent un phénomène et qui permettent d'en analyser son contexte.

Pour Luthans et Stewart (1977), il existe trois grands types de facteurs : les variables environnementales, les variables ressources, les variables managériales.

Les variables environnementales correspondent aux éléments que l'organisation ne peut contrôler directement comme le cadre juridique, politique et économique. Les variables ressources sont « *des facteurs tangibles et intangibles sur lesquels la direction exerce un contrôle plus direct et sur lesquelles elle intervient pour produire les changements souhaités dans le système organisationnel ou son supra système environnemental* »³¹ (Luthans, Stewart,

²⁹ Traduction libre de « *the elements within the system adapt to one another to preserve the basic character of the system* » (Lizarralde *et al.*, 2011 : 58)

³⁰ Traduction libre de « *a system can reach the same final state from differing initial conditions and by a variety of paths* » (Lizarralde *et al.*, 2011 : 58)

³¹ Traduction libre de « *These are tangible and intangible factors over which management has more direct control and on which it operates to produce desired changes in the organizational system or its environmental suprasystem* » (Luthans, Stewart, 1977 : 184)

1977 : 184). Il peut s'agir du nombre de ressources humaines, des installations ou encore des équipements. Enfin, les variables managériales correspondent aux différents processus de l'organisation, comme le système d'information ou encore le système de contrôle.

Luthans et Stewart (1977) nuancent néanmoins leur typologie en expliquant que certaines variables peuvent être reliées. Ainsi, dans les variables ressources on peut trouver des individus pouvant appartenir à un syndicat. Ces derniers peuvent alors agir sur l'environnement, devenant ainsi des variables environnementales. Par ailleurs, d'autres approches théoriques et conceptuelles montrent que l'organisation peut agir sur son environnement. Ainsi, le concept d'entrepreneur institutionnel, qui découle des théories néo-institutionnelles, analyse notamment comment des groupes d'individus peuvent agir sur leur environnement institutionnel (Battilana *et al.*, 2009 ; Battilana, 2006).

Selon Donaldson (1999), les facteurs internes suffisent à comprendre l'environnement d'une organisation. L'auteur donne comme exemple la technologie ; selon lui la technologie dont dispose une organisation est censée représenter celle disponible sur le marché. Pour autant, la majorité des autres travaux tendent bien à intégrer des facteurs externes.

Dans sa revue de la littérature sur le lien entre les facteurs de contingence et les modes de contrôle qu'emploient les organisations, Chiapello (1996) propose une restitution des principaux facteurs issus de la littérature³².

³² Nous verrons dans la partie 1.3 qu'il existe de nombreux facteurs qui permettent de contextualiser les recherches.

Tableau 13. Les principaux facteurs de contingence

Auteur	Facteur de contingence
Perrow (1967, 1970)	- Variété des tâches (plus ou moins grand nombre de situations) - Caractère analysable ou non de la tâche. - Caractéristiques des outputs (qualité, innovation, fiabilité, etc.) - Caractéristiques des objectifs (croissance, stabilité, risques, focalisation ou non sur le profit)
Merchant (1982) Ouchi (1977)	- Capacité à mesurer les résultats - Connaissance du processus de transformation
Hofstede (1981)	- Ambiguïté des objectifs - Caractère mesurable des outputs - Connaissance du processus de transformation - Répétitivité de l'activité
Ouchi (1980)	- Ambiguïté de la transaction
Karpik (1989)	- Incertitude sur la qualité du bien <i>a priori</i>
Burns et Stalker (1961)	- Instabilité de l'environnement (taux de changement dans la technologie et le marché)
Child (1984)	- Intensité de la demande pour les produits (tension compétitive) - Position des employés sur le marché du travail (plus ou moins forte) - Expertise et qualification du personnel - Variabilité de l'environnement (imprévisibilité) - Complexité de la technologie - Caractère mesurable des outputs - Connaissance des processus de transformation - Taille de l'organisation
Mintzberg (1982,1990)	- Âge de l'organisation - Taille de l'organisation - Complexité des tâches - instabilité de l'environnement - Types d'output attendus (standard innovant).

Source : Chiapello (1996 : 63)

Enfin, le dernier concept que nous allons exposer est le concept de *fit*, qui correspond à l'ajustement entre une organisation et son environnement.

1.1.4. Le fit : l'ajustement qu'opère l'organisation face à son environnement

L'idée principale de la théorie de la contingence est que l'organisation entretient un lien étroit avec son environnement. Plus précisément, et toujours à l'image de la théorie des systèmes, l'organisation opère à un ajustement en fonction de son environnement (Fry, Smith, 1987 ; Luthans, Stewart, 1977).

Il s'agit de l'hypothèse centrale de la contingence, car « *les organisations qui ont des structures qui correspondent mieux, ou qui s'adaptent aux exigences du contexte, seront plus efficaces que*

celles qui ne le font pas »³³ (Pfeffer, 1982, p. 148). Ainsi, une organisation qui est alignée sur son environnement, qui s'ajuste au bon niveau, serait plus performante et pérenne (Miles, 2012 ; Jaffee, 2001).

Après avoir présenté les quatre principaux concepts de la théorie de la contingence (contingence, environnement, facteurs de contingence et *fit*), nous allons exposer ses grandes approches.

1.2. LES GRANDES APPROCHES DE LA THEORIE DE LA CONTINGENCE : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE ET ANALYTIQUE

A l'instar de Salaun *et al.* (2019), nous proposons d'exposer les grandes approches de la théorie de la contingence de façon historique et analytique sur la base de la revue de littérature qu'effectue Rouleau en 2007. Ainsi nous exposerons l'approche technologique qui correspond aux années 1950 (1.2.1.), puis l'approche structurelle qui correspond aux années 1960 (1.2.2.), l'approche stratégique qui correspond aux années 1970 (1.2.3.), pour enfin terminer avec l'approche configurationnelle depuis les années 1980 (1.2.4.).

1.2.1. L'approche technologique : pour une rupture avec les approches universalistes

La théorie de la contingence puise ses sources dans les travaux des années 1950 de Woodward et de Burns et Stalker.

En 1958, Joan Woodward dans son ouvrage *Management and Technology* met en avant la contingence technologique. L'auteure distingue trois formes de production : la production en petite série et à l'unité (complexité technologique faible), la production en série et de masse (complexité technologique moyenne) et la production en continu (complexité technologique forte) (Rouleau, 2007). Elle démontrera que les « *entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats financiers étaient celles qui tendaient à avoir des caractéristiques organisationnelles apparentées aux systèmes techniques auxquelles elles appartenaient* » (Rouleau, 2007 : 47).

Burns et Stalker vont poursuivre les travaux sur la contingence technologique en introduisant l'environnement dans l'analyse. Leur question de recherche cherchait à comprendre « *pourquoi les entreprises écossaises traditionnelles ont de la difficulté à introduire des technologies nouvelles pour répondre à l'évolution du marché ?* » (Rouleau, 2007 : 48). Les auteurs mettent en

³³ Traduction libre de : « *"organizations that have structures that more closely match", or fit "the requirements of the context" will be "more effective than those that do not"* » (Pfeffer, 1982 : 148).

avant deux types de structures (mécanique et organique) qui s'adaptent en fonction de deux types d'environnement (stable et instable) (Hatch, 2018 ; Rouleau, 2007 ; Jaffe, 2001). L'organisation mécanique qui convient *«à des conditions environnementales stables se caractérise par : la division des problèmes et des tâches spécialisée ; l'exécution de chaque tâche de manière isolée des autres tâches ; le contrôle de l'exécution des tâches par un supérieur hiérarchique immédiat ; la définition précise du travail des rôles fonctionnels ; la structure hiérarchique ; la connaissance des problèmes par le sommet de la hiérarchie ; des communications verticales ; l'insistance sur la loyauté et l'obéissance ; la valorisation de la connaissance interne et locale des problèmes »* (Rouleau, 2007 : 48). *A contrario*, l'organisation organique convient *«à des conditions instables (et) se caractérise par : la redéfinition des tâches individuelles continues ; la participation de chacun au-delà de ses limites de responsabilité ; le réseau compliqué de contrôle, d'autorité et de communication ; la localisation de la connaissance des problèmes à tous les niveaux hiérarchiques ; des communications latérales nombreuses ; des communications axées sur le partage de l'information ; des connaissances techniques plus appréciées que la loyauté »* (Rouleau, 2007 : 48).

D'autres chercheurs ont également étudié cette contingence technologique à l'image de Thompson et Perrow (Schoonhoven, 1981 ; Miles 2012 ; Donaldson, 1999). À titre d'exemple, Thompson en 1967 *« avait démonté les mécanismes qui permettent à une organisation de bien fonctionner. L'incertitude environnementale étant une menace constante pour le noyau technologique, l'entreprise doit se construire, définir son domaine d'activité, se structurer, définir ses rapports avec ses multiples acteurs internes et externes, en cohérence avec la nature de l'environnement et les exigences de la technologie »* (Hafsi, Youssofzai, 2008 : 126).

Les années 1960 sont marquées par l'introduction des analyses statistiques pour étudier la contingence et les recherches vont alors se concentrer sur les structures organisationnelles. Nous allons développer cette approche dans le point suivant.

1.2.2. L'approche structurelle : l'avènement des analyses statistiques

L'approche structurelle mobilise les résultats de l'approche technologique afin d'étudier les structures des organisations. Les principaux auteurs de l'approche structurelle sont Lawrence et Lorsh et le groupe de recherche d'Aston.

À la suite des travaux fondateurs de Woodward et de Burns et Stalker, Lawrence et Lorsh vont s'interroger sur les structurations des entreprises à l'aune de leur environnement. Ils vont définir le degré de stabilité de l'environnement via le niveau de concurrence, les mutations dans l'innovation des produits et la prévisibilité de l'offre et de la demande (Jaffe, 2001). Ainsi, un environnement stable « *a un faible niveau de concurrence, peu de changements dans la conception des produits, des approvisionnements fiables en matériel requis et une demande fiable pour le produit final* »³⁴ (Jaffe, 2001 : 210), alors qu'un environnement instable « *se caractérise par un niveau élevé de concurrence, une innovation rapide des produits et un accès imprévisible aux approvisionnements et aux marchés* »³⁵ (Jaffe, 2001 : 210).

Par le biais d'une étude de six entreprises américaines, « *ils mesurent l'incertitude dans les trois types d'environnement suivants : l'environnement scientifique, l'environnement du marché et l'environnement technico-économique* » (Rouleau, 2007 : 50) et identifient trois modalités d'ajustement. Ainsi, « *l'entreprise la plus performante avait un service de recherche peu structuré pour faire face à un environnement incertain, un service marketing plus ou moins structuré pour faire face à un environnement plus ou moins certain et un service de production et d'administration très structuré pour faire face à un environnement certain* » (Rouleau, 2007 : 50).

Ils identifient également le mécanisme qui permet aux organisations de s'adapter : la différenciation et l'intégration. La différenciation repose sur une spécialisation de l'organisation via un processus de fractionnement des fonctions. Or, cette « *différenciation peut avoir des effets néfastes sur l'atteinte des buts communs de l'organisation ; il convient alors d'intégrer les fonctions par différents mécanismes de coordination. Ainsi, ils proposent les règles d'organisation suivantes, qui marqueront des générations d'étudiants en design organisationnel : d'abord, regrouper les activités qui ont les mêmes orientations vis-à-vis de l'environnement ; ensuite, choisir les meilleurs moyens d'intégrer la structure*

³⁴ Traduction libre de « *has low levels of competition, few changes in product design, dependable supplies of required materials, and dependable demand for the final product* » (Jaffe, 2001 : 210).

³⁵ Traduction libre de « *are characterized by high levels of competition, rapid product innovation, and unpredictable access to supplies and markets* » (Jaffe, 2001 : 210).

organisationnelle : hiérarchie, contacts directs entre gestionnaires, comités, services de liaison... » (Rouleau, 2007 : 50).

Les seconds auteurs qui ont contribué à l'approche structurelle de la théorie de la contingence sont les chercheurs du groupe Aston. Ces derniers affirment que les méthodes statistiques sont indispensables pour l'étude des structures organisationnelles. Ainsi, « *il faut les étudier en adoptant une approche causale multivariée* » (Rouleau, 2007 : 51), en portant une attention particulière pour la fiabilité de la recherche (Schoonhoven, 1981 ; Donaldson, 1996).

Ils étudient trois types de variables : l'environnement, la structure et la performance.

Tableau 14. Les variables analysées par le groupe Aston

Variables indépendantes	Variables dépendantes	
Environnement	Structure	Performance
Origine et histoire	Spécialisation	Profitabilité
Propriété et contrôle	Standardisation	Productivité
Taille	Formalisation	Adaptabilité
Technologie	Centralisation	Marché
Ressources	Configuration	Morale
Localisation		...
Interdépendance		

Source : Rouleau (2007 : 52)

Les principaux résultats de leur recherche reposent sur la structuration et la concentration de l'autorité. Concernant la structuration, la principale contingence était la taille de l'organisation. Ainsi, plus elle a d'employés, plus une organisation est structurée. Pour la concentration du pouvoir, là encore la taille de l'organisation est déterminante, de même que le niveau d'indépendance de l'organisation (exemple : filiale appartenant à une organisation mère). Il en résulte une décentralisation plus importante dans les grandes organisations qui ont une forte indépendance (Donaldson, 1996).

L'approche structurelle a marqué l'avènement des méthodes statistiques. Parallèlement, de plus en plus de chercheurs critiquent la contingence et la place trop grande qu'elle accorde à l'environnement. Il en résulte l'apparition dans les années 1970 de l'approche stratégique.

1.2.3. L'approche stratégique : la remise en cause du déterminisme

Il apparaît une remise en question du déterminisme dans les approches contingentes. Ainsi, il est notamment reproché aux chercheurs de ne pas prendre en compte le comportement des individus dans leur analyse. Face à cette critique, la perspective des ressources émerge.

Cette approche cherche « à comprendre comment l'organisation est reliée aux autres organisations qui composent son environnement. Pfeffer et Salancik considèrent que l'environnement n'est pas une réalité objective sur laquelle les gestionnaires n'ont aucun pouvoir. Pour démontrer leur point de vue, ces auteurs reprennent deux variables clés servant à définir l'environnement chez les théoriciens de la contingence structurelle : la dépendance aux autres entreprises et l'accès aux ressources. Selon ces auteurs, la vulnérabilité d'une organisation vis-à-vis de son environnement est liée à la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin (capital, savoir, équipes de travail, etc.). Ces ressources sont souvent contrôlées par l'environnement. Si l'on est dépendant de ces ressources, l'environnement est effectivement contraignant. Par contre, si l'organisation contrôle les ressources dont elle a besoin, son environnement est moins contraignant » (Rouleau, 2007 : 53).

D'autres auteurs proposent également une perspective contingente de la stratégie à l'image de Miles et al. (1978).

Enfin, une dernière approche de la contingence est apparue dans les années 1980. Il s'agit de l'approche configurationnelle qui se base sur les travaux de Mintzberg.

1.2.4. L'approche configurationnelle : une approche holistique de la contingence

La dernière approche de la contingence est l'approche configurationnelle. Cette approche, sûrement la plus connue, se fonde sur les travaux de Mintzberg. Il propose une typologie d'organisations en fonction des paramètres de conception (modalités de fonctionnement de l'organisation), et de structuration (les différents organes de la structure), et de facteurs de contingence (âge, taille, système technique, l'environnement et le pouvoir), en proposant ainsi une approche holistique. De son analyse découlent sept archétypes structurels : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la structure décisionnelle, la bureaucratie professionnelle, l'adhocratie³⁶, l'organisation missionnaire et l'organisation politique (Mintzberg, 1990).

³⁶ Dans la section 2 (3.2.) nous mettrons la focale sur l'adhocratie car il s'agit de l'archétype structurel de la majorité des festivals.

Plane (2008) fait une synthèse des apports de Mintzberg que nous proposons de restituer dans l'annexe 1.

Après avoir présenté les différentes approches de la contingence, nous allons expliciter le positionnement de cette recherche vis-à-vis de cette théorie.

1.3.POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE : UNE POSTURE AMENAGEE DE LA THEORIE DE LA CONTINGENCE

Nous mobilisons la théorie de la contingence, et plus particulièrement les facteurs de contingence dans un triple objectif : décrire les festivals, contextualiser notre objet de recherche et identifier des critères de scientificité pour notre protocole de recherche. Pour ce faire, nous commencerons par exposer les limites de la théorie de la contingence (1.3.1.). Puis, nous montrerons que les facteurs de contingence, ou de contextualisation, sont largement mobilisés dans les recherches en Sciences de Gestion et que les auteurs proposent également leurs propres facteurs au regard de leur objet de recherche (1.3.2.).

1.3.1. Les limites de la théorie de la contingence : entre déterminisme et biais méthodologiques

La littérature fait ressortir deux problèmes vis-à-vis de certains travaux de la théorie de la contingence : son déterminisme et sa méthodologie.

Un bon nombre d'auteurs, à l'instar de Schoonhoven (1981), Miller (1981), Pfeffer (1997), Farazman (2002), Jaffee (2001), Starbuck et Baumard (2009) ou encore Miles (2012) reprochent à la théorie de la contingence son caractère déterministe et des biais méthodologiques. Elle conférerait à l'environnement une place trop importante ne laissant pas la place pour le hasard et le comportement des acteurs. Nous pouvons imaginer que cela peut également provenir du positionnement épistémologique. En effet, en adoptant une perspective déterministe, cette théorie est très proche d'un positionnement positiviste. Ainsi, et à titre d'illustration, Lex Donaldson (1996), chercheur britannique qui a largement contribué au développement de cette théorie a intitulé son ouvrage traitant de la théorie de la contingence : *For Positivist Organization Theory*.

Ce déterminisme entraînerait des biais méthodologiques, car les modèles théoriques seraient trop simples, avec des relations entre les variables extrêmement réductrices ne reflétant pas la complexité organisationnelle ainsi que des modèles théoriques linéaires avec des relations de cause à effet.

Néanmoins, l'ensemble des arguments qu'ils soient pro ou anti théorie de la contingence, sont à nuancer, car « *les ardents partisans des deux camps n'ont jamais été en mesure de rejeter complètement la critique ou de confirmer la validité de la théorie de la contingence* » (Hanish, Wald, 2012 : 3)³⁷.

Enfin, les auteurs reconnaissent une utilité principale à cette théorie : celle de décrire et contextualiser les organisations (Lizzaralde *et al.*, 2011 ; Pfeffer, 1997). C'est dans cette approche que cette recherche se positionne, en mobilisant le concept de facteurs de contingence.

1.3.2. Les facteurs de contingence comme moyen de décrire les organisations et de justifier des critères de scientificité

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous proposons sept facteurs qui ont notamment pour objectif de contextualiser l'organisation festivalière. La contextualisation apparaît comme étant nécessaire pour traiter d'un phénomène complexe. Ainsi, il n'est pas surprenant que différents domaines des sciences de gestion mobilisent cette approche, sans pour autant nécessairement se revendiquer de l'école de la contingence ou en mobilisant ce cadre théorique.

L'approche contingente a connu un engouement certain pour les chercheurs en contrôle (McMahon, Peritt, 1973 ; Chiapello, 1996 ; Besseyre Des Horts, Isaac, 2006). Pour autant, cette approche fut mobilisée également dans différents domaines des sciences de gestion comme le marketing (Zeithaml *et al.*, 1988), la gestion des risques (Mikes, Kaplan, 2014), la gestion des ressources humaines (Akingbola, 2012), du comportement organisationnel (Baruch, 2002), ou encore de la stratégie (Deroy, 2007).

L'objectif étant de pouvoir contextualiser des concepts à l'instar de la gestion de projets (Hanisch, Wald, 2012), de la responsabilité sociétale des organisations (Martinet, Reynaud, 2004), de l'éthique (Courrent, 2003), de l'intuition (Bertolucci, Pinzon, 2015), de l'innovation (Levillain *et al.*, 2016 ; Adam-Ledunois, Damart, 2017), du leadership (Barel *et al.* 2017 ; Casimir *et al.* 2006), du marketing territorial (Alaux, 2018), de la socialisation organisationnelle (Feldman, 1976), de la territorialisation de la gestion des ressources humaines (Defélix *et al.*, 2013), du management de la qualité (Fabi, 1991) ou encore de la performance publique (Fouchet, 1999 ; Genoun, 2006).

Ce besoin de contextualiser semble provenir bien souvent de la volonté d'analyser un concept à l'aune des spécificités du terrain de l'étude, comme dans le cas des PME (Ricard, Ali Saiyed,

³⁷ Traduction libre de « *The strong proponents on either side were never able to fully dismiss the critique or confirm the validity of structural contingency theory* » (Hanish, Wald, 2012 : 3).

2015 ; Torrès, 1997), des districts industriels (Alberti, 2001), des organisations temporaires (Lizarralde *et al.*, 2011), de l'armée de terre (Perray-Redslob, Malaurent, 2015) ou encore des organisations publiques territoriales (Soldo, 2018 ; Carmouze, 2019).

Bien que certains chercheurs utilisent les facteurs de contingence traditionnels, à l'image de la recherche de Mignon *et al.* (2012) sur le management des connaissances, d'autres mobilisent différents facteurs qui permettent de contextualiser leur objet de recherche.

Le tableau suivant donne des exemples de ces autres facteurs de contingence. Nous proposons de les classer en suivant trois axes : extra organisationnel, inter organisationnel (pour les réseaux territoriaux d'organisations) et organisationnel.

Tableau 15. Exemples de facteurs de contingence non-traditionnels

Type de facteurs	Facteur	Auteur
Extra organisationnel	Acteurs publics locaux	Defélix <i>et al.</i> (2013)
	Culture nationale	Biétry, Creusier (2016)
	État du marché du travail	Charbonnier-Voirin, Vignolles (2015)
	Influence des parties prenantes	Zintz, Vailleau (2008)
	Politiques publiques	Defélix <i>et al.</i> (2013)
	Pressions du marché	Uzan <i>et al.</i> (2017)
	Secteur d'activité	Palpacuer <i>et al.</i> (2010) ; Boquet, Mothe (2008)
Inter organisationnel (RTO)	Comportement des membres (ex : individualisme)	Boquet, Mothe (2008) ; Alberti (2001)
	Cycle de vie du RTO	Boquet, Mothe (2008)
	Disponibilité des ressources	Alberti (2001)
	Existence ou non d'une tradition de coopération	Colle <i>et al.</i> (2008)
	Philosophie de la gouvernance du RTO	Colle <i>et al.</i> (2008)
	Structure du RTO	Alberti (2001)
	Taille des entreprises adhérentes	Colle <i>et al.</i> (2008) ; Alberti (2001)
Organisationnel	Climat social	Sebti, Nasr (2015)
	Intensité stratégique de l'innovation	Fernex-Walch (2006)
	Phase de l'innovation : initiation ou implémentation	Damanpour (1996)
	Présence d'équipe virtuelle	Defélix <i>et al.</i> (2013)
	Statut juridique	Palpacuer <i>et al.</i> (2010) ; Damanpour (1996)
	Territoire d'implantation et territoire d'action (échelle locale, nationale et/ou internationale)	Biétry, Creusier (2016) ; Grillat, (2011) ; Palpacuer <i>et al.</i> (2010) ; Hernandez, Kamdem (2007) ; Jaussaud, Schaaper (2007) ; Scouarnec, Silva (2006) ; Fouda (2004)
	Type d'innovation (administrative ou technologique ; produit ou procédé ; radical ou incrémental)	Damanpour (1996)
	Type de structure organisationnelle	Sebti, Nasr (2015)

Source : Auteur

Conclusion de la section

Cette première section du chapitre 1 avait pour objectif de présenter la théorie de la contingence. Pour ce faire, nous avons commencé par mettre en exergue les quatre concepts au cœur de la théorie de la contingence : contingence, environnement, facteur de contingence et le *fit*. Nous avons ensuite présenté l'évolution historique de la théorie de la contingence au regard de quatre phases :

- Les années 1950 avec l'apparition de l'approche technologique comme moyen de rupture avec les approches universalistes ;
- Les années 1960 avec l'émergence de l'approche structurelle et l'avènement des méthodes statistiques ;
- Les années 1970 avec l'approche stratégique qui remet en question le déterminisme environnemental ;
- Les années 1980 avec l'approche configurationnelle.

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous mobilisons uniquement le concept de facteurs de contingence. En effet, ils vont nous permettre de décrire l'organisation festivalière, de contextualiser notre objet de recherche et d'identifier des critères de scientificité pour notre protocole méthodologique.

Dans la section suivante, nous proposerons sept facteurs de contingence qui sont le fruit d'une analyse de la littérature pluridisciplinaire et qui a pour objectif de recenser et de regrouper les spécificités des organisations festivalières.

SECTION 2. PROPOSITION DE SEPT FACTEURS DE CONTINGENCE POUR CONTEXTUALISER L'OBJET FESTIVALIER

Cette seconde section est consacrée à la proposition de facteurs de contingence. Ces derniers ont un triple objectif. Pour commencer, ils visent à comprendre l'environnement global, interne et externe des festivals. Puis, ils nous permettront de définir des critères de scientificité pour le choix des cas. Enfin, ils nous aideront à réaliser des monographies analytiques des cas.

Pour définir ces facteurs de contingence, nous avons effectué une revue de la littérature pluridisciplinaire qui avait pour objectif de recenser les spécificités des festivals. Nous les avons ensuite classées dans sept groupes qui correspondent à une proposition de sept facteurs de contingence.

Le premier est le facteur identitaire (2.1.). En mobilisant des travaux de gestionnaires, de sociologues, de politistes ou encore de géographes nous proposons de revenir à l'essence du festival afin de comprendre en quoi les arts, la culture et la création constituent son socle identitaire.

Le second est le facteur économique (2.2.). Ici, nous donnerons les principales caractéristiques du marché festivalier.

Le troisième est le facteur territorial (2.3.). Là encore en mobilisant des travaux en management territorial stratégique, en politique, ou encore en économie, nous montrerons que les festivals sont un outil stratégique des organisations publiques territoriales et qu'ils ont un fonctionnement réticulaire.

Le quatrième est le facteur temporel (2.4.). Nous montrerons à l'aide de travaux gestionnaires que les festivals sont des organisations semi-temporaires pulsatoires.

Le cinquième est le facteur organisationnel (2.5.). Les travaux en droit, en politique, en économie, en sociologie de la culture indiquent que les festivals adoptent majoritairement le statut associatif. Les travaux en gestion montrent que les festivals sont majoritairement des adhocraties et qu'ils fonctionnent en management par projet.

Le sixième est le facteur téléologique (2.6.). Ici, nous effectuerons une lecture néo-institutionnaliste qui montre qu'il y a dans les festivals deux couples de logiques institutionnelles concurrentes : social *versus* management et art *versus* management.

Le septième et dernier facteur traite des ressources humaines (2.7.). Nous proposons une description du type de ressources humaines que l'on peut trouver dans les festivals. Nous mobilisons également une lecture sociologique, qui vient en complément de la lecture néo-institutionnelle et qui permet de mettre en exergue différents groupes professionnels.

Nous proposons d'exposer ces facteurs dans les points suivants.

2.1. FACTEUR IDENTITAIRE. LES FESTIVALS : UNE FORME SPECIFIQUE D'ÉVENEMENTIALISATION DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION

Ce premier facteur vise à répondre à la question suivante : qu'est-ce qu'un festival ? Dans le chapitre liminaire, nous avons constaté que les festivals matérialisent la rencontre entre événement et arts, culture et création.

Nous commencerons par définir l'événement planifié culturel (2.1.1.), puis nous mettrons la focale sur sa forme festivalière (2.1.2.).

2.2.1. L'événement planifié culturel : une événementialisation des arts, de la culture et de la création

Comme annoncé, dès l'introduction du manuscrit, les festivals sont au carrefour de la filière événementielle et de la filière des arts, de la culture et de la création. C'est la création d'une œuvre artistique et/ou sa diffusion et son lien avec le territoire qui vont principalement le différencier des autres événements planifiés. En ce sens, Arnaud (2012), propose de définir l'événement culturel comme étant un « *événement planifié avec un début et une fin délimitée, et mis en œuvre dans un but précis (objectifs assignés), l'événement culturel renvoie à la dialectique éphémère (son existence)/durable (pérennisation de ses impacts). Il se distingue des autres événements par la création artistique toujours présente (création/diffusion) et renvoie à une définition restreinte du "culturel" entendu comme secteur d'activité, excluant par là même l'événement d'ordre religieux, traditionnel ou encore de société. L'événement culturel se caractérise enfin par une double problématique du développement territorial (instrumentalisation de la culture à des fins de développement durable/externalités de la culture) et de l'identité et de l'ancrage local (la culture est ce médium qui permet de donner du sens au territoire et de le différencier)* » (Arnaud 2012 : 122).

Les événements culturels sont protéiformes : événements organisés dans des organisations culturelles (exemple : exposition d'un musée), ou hors les murs comme les fêtes de la musique, les arts de la rue... Néanmoins, la forme privilégiée de l'événementiel culturel reste le festival (Getz, Page, 2016).

Nous proposons de définir l'objet festivalier dans le point suivant.

2.2.2. *Le festival, une forme particulière d'évènementialisation des arts, de la culture et de la création*

Nous proposons dans un premier temps de définir l'objet festivalier (2.2.2.1.), puis nous en donnerons des typologies (2.2.2.2.).

2.2.2.1. *Vers une définition des festivals*

Il peut paraître hasardeux, voire difficile, de distinguer le festival des autres formes d'événements culturels. Cela s'explique par le fait que les barrières entre événement culturel et festival tendent à être floues (Garat, 2005 ; Chaney, 2008). À ce titre, Garat (2005) explique que « *l'emploi et l'usage permanent des mots "festival", "fête", "festif", "événement" et leur amalgame fréquent par les collectivités locales et les médias tiennent au fait qu'ils sont englobés dans un même registre de l'action publique culturelle* » (Garat, 2005 : 266).

De façon générale, les festivals sont des « *événements solennels ou joyeux qui ont une signification culturelle* »³⁸ (Getz, 2007 : 31). Ils sont marqués par un facteur temporel important. En effet, en tant que « *manifestations ponctuelles et répétitives intervenant dans le domaine de la culture* » (Dechartre, 1998), les festivals sont de véritables rendez-vous événementiels, qui sont marqués par leur dialectique éphémère/durable (Falassi, 1987 ; Getz, Page, 2016). En ce sens la programmation, ou encore le public, seront différents à chacune des éditions d'un festival (Falassi, 1987 ; Getz, Page, 2016).

Comme nous allons le voir dans le point suivant, les festivals peuvent prendre diverses formes.

2.2.2.2. *Les festivals, un objet protéiforme*

Les festivals peuvent être classés de différentes façons. La première, et sûrement la plus facile, prend comme variable discriminante le contenu du festival ; ils vont mettre à l'honneur une ou plusieurs activités artistiques (arts du spectacle, arts visuels, arts sonores...). Ainsi, les festivals peuvent mettre à l'honneur une hétérogénéité de pratiques : la musique, la danse, les arts lyriques, le théâtre, le cirque, la littérature... (Kotler, Scheff, 1997 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Getz, Page, 2016).

Dans ses travaux de thèse, Chaney (2008) propose de synthétiser les différentes typologies des festivals. Il constate que les auteurs prennent comme variables discriminantes les objectifs du

³⁸ Traduction libre de « *solemn or joyous events that have cultural meaning* » (Getz, 2007 : 31)

festival, son envergure, le public et la période de création du festival. Nous les présentons dans le tableau suivant qui est extrait de sa thèse.

Tableau 16. Typologie des festivals

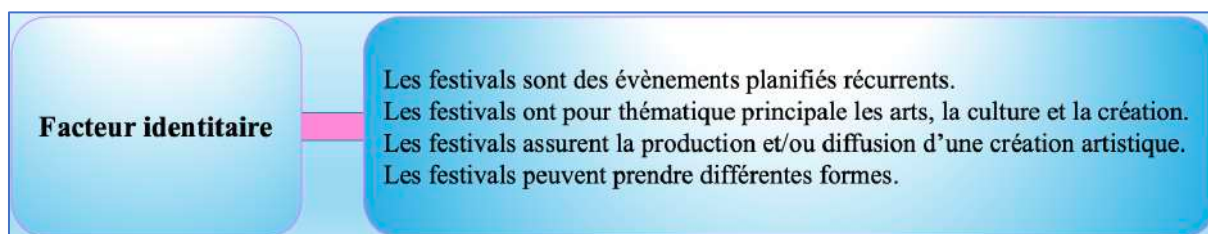
La motivation de la naissance (Deschamps, 1973)	Les festivals « de mémoire » : présentation d'œuvres retenues par le temps ; Les festivals « d'ouverture » : approche généraliste d'un art ; Les festivals « engagés » : captent par une programmation ciblée un public particulier de connaisseurs ; Les festivals « touristiques » : s'adaptent aux spécificités patrimoniales de la région de tenue du festival ; Les festivals « commerciaux » : articulent une offre en fonction d'une demande dans une perspective marchande.
L'intention initiale des fondateurs du festival (Grisel, 1993)	Les festivals « de création » : construits autour d'un projet artistique visant la présentation d'une œuvre inédite et cherchant l'excellence ; Les festivals « de découverte » : ont pour vocation de mettre en avant un contenu artistique peu connu du grand public ; Les festivals « d'image » : visent la promotion de l'identité du site d'accueil ; Les festivals « touristiques » : cherchent à valoriser et à susciter un intérêt touristique autour de la fréquentation d'un site patrimonial.
L'étendue des festivals (Dechartre, 1998)	Les festivals « pyramidaux » ou « descendants » : inspirés par une haute autorité visionnaire ; Les festivals « ascendants » : issus de l'histoire d'un territoire ; Les festivals « éventails » : pluralité de manifestations ; Les festivals « éclatés » : les festivals avec une programmation in et off.
Le degré d'ouverture du festival au public (Pulh, 2002)	Les festivals « cloisonnés » : prolongements des fêtes aristocratiques du XVIII^e siècle, tradition des Beaux-arts (musique classique, art lyrique...), institutionnalisés et réservés à un public privilégié et élitiste ; Les festivals « intermédiaires » : nés de la volonté de certains artistes de proposer leur art à un public important, prémisse de la démocratisation culturelle ; Les festivals « décloisonnés » : impulsion des collectivités, accessibles à tous, portent aussi sur des arts émergents (musiques actuelles, arts de la rue...).
La place donnée au public par le festival (Bourgeon <i>et al.</i>, 2003)	Les festivals traditionnels : tradition autour d'un courant artistique précis ; festivals peu tournés vers le public, axés sur une niche restreinte du marché ; Les festivals ayant une fonction de marché : permettent un rapprochement entre l'offre et la demande ; le public est autant au centre des préoccupations que les professionnels du secteur représenté ; Les festivals orientés vers le public : forte dimension collective, possibilité donnée au public de construire sa propre programmation.
Le contexte historique de création du festival (Benito, 2003)	La première génération : issue des sociétés chorales allemandes des XVIII^e et début du XIX siècles, souvent à l'instigation d'une grande cour européenne ; La seconde génération : début du XX siècle, événements montés à l'initiative des artistes pour promouvoir leur discipline ; La troisième génération : début des années 1970, les pouvoirs publics sont à l'origine des manifestations ; La quatrième génération : depuis 1982, volonté des collectivités territoriales d'animer une région.

Source : Chaney (2008, 330-331)

Ainsi, nous proposons de définir l'objet festivalier comme étant **un évènement planifié récurrent qui a pour thématique principale les arts, la culture et la création. Ils vont mettre au cœur de leur activité la production et/ou la diffusion d'une création artistique, qui sera le fil rouge identitaire du festival.**

Nous enrichirons cette définition au fur et à mesure des facteurs.

Figure 10. Synthèse du facteur identitaire



Source : Auteur

Nous proposons maintenant de présenter le second facteur de contingence : le facteur économique.

2.2. FACTEUR ECONOMIQUE. UN MARCHÉ FESTIVALIER CONCURRENTIEL ET INCERTAIN

Le marché de l'évènementiel culturel est un secteur hautement concurrentiel dans la mesure où l'offre dépasse la demande (Monnet, 1993 ; Benito, 2001 ; Latarjet, 2004 ; Chaney, 2008), c'est le cas notamment des festivals où l'on assiste à une « *folie festivalière* » (Chaney, 2008 : 21). Mais cette concurrence ne s'arrête pas à la sphère de l'évènementiel culturel. En effet, plus généralement les activités culturelles sont en concurrence entre elles, et avec les autres activités de loisirs, mais également « *avec les activités semi-utilitaires (jardinage, bricolage...), les activités sportives ou encore le tourisme et ce, d'autant plus que la frontière entre la culture et les loisirs s'estompe* » (Chaney, 2008 : 22).

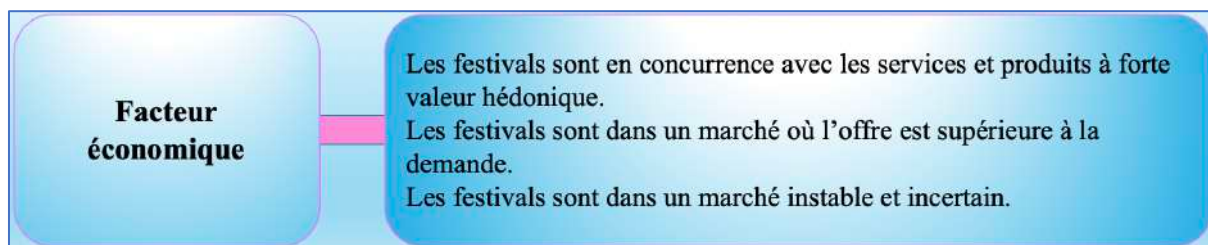
Ajoutons également que le marché des festivals est loin d'être stable, un nombre important d'organisations culturelles, et en particulier de structures évènementielles ferment temporairement ou définitivement (Getz, 2002). Le phénomène « *cartocrise - Culture française tu te meurs* » illustre ce phénomène en France.

Cette instabilité du marché illustre l'incertitude qui règne dans ces organisations (Benghozi, 2006). À titre d'exemple : une clientèle instable (Chaney, 2008), mais également une concurrence entre les subventions publiques. En effet, bien que les territoires développent des portefeuilles

d'évènements culturels afin d'accroître leur attractivité (Arnaud, 2012), les baisses de dotations de l'État les obligent à faire des choix dans le soutien à l'action culturelle (Soldo, 2018).

A la lumière des éléments précédents, nous pouvons dire que l'organisation festivalière s'insère dans un marché à la fois concurrent, instable et incertain.

Figure 11. Synthèse du facteur économique



Source : Auteur

Les festivals sont des phénomènes territoriaux ; le facteur suivant permet d'identifier les liens qu'ils entretiennent avec leur territoire.

2.3. FACTEUR TERRITORIAL. LE FESTIVAL TISSE DES LIENS AVEC SON TERRITOIRE

Ce troisième facteur a pour objectif de restituer les spécificités des festivals au regard de leur territoire³⁹. Nous commencerons par une lecture des festivals au regard du management territorial stratégique. Ainsi, nous démontrerons que les festivals sont un outil au service de l'action publique culturelle territoriale (2.3.1.). Puis, nous montrerons qu'ils ont un fonctionnement réticulaire, c'est-à-dire que les festivals sont le fruit de relations inter-organisationnelles piloté par acteur pivot (2.3.2.) et afin que ce fonctionnement réticulaire aboutisse, il est nécessaire que les festivals aient un ancrage sur le territoire (2.3.3.).

³⁹ Nous avons une acceptation large du territoire qui dépasse l'approche spatiale, mais qui intègre des dimensions sociales, expérientielles et idéologiques (Hernandez, 2017). Ainsi nous pouvons définir le territoire comme étant « *la résultante d'un processus d'appropriation de l'espace par ses parties prenantes. S'il est en perpétuelle construction, il se caractérise par une certaine inertie. En effet, il combine une localisation qui induit un vivier de ressources tangibles et intangibles en partie donné, et un ancrage historique qui le contraint dans ses trajectoires futures. Définir un territoire revient donc à faire apparaître un agencement de traits particuliers et à mettre en évidence les caractéristiques d'un système politique, économique, social et culturel. D'une nature double, matérielle et idéale, il se définit par rapport à son environnement dans un processus de discrimination d'un « dedans » par un « dehors» »* (Arnaud, 2012 : 19).

2.3.1. Le festival s'insère dans un portefeuille territorial d'événements culturels : un outil stratégique au service de l'attractivité territoriale durable

Ici, nous proposons une lecture des organisations festivalières au regard du management public, la finalité étant de comprendre comment ils sont devenus des outils privilégiés de l'action publique culturelle territoriale. Pour ce faire, nous commencerons par expliquer comment nous sommes passés en France d'une politique culturelle territorialisée à une stratégie culturelle territoriale, d'identifier comment cette stratégie interpelle le management public et est l'expression d'un management public démocratique (2.3.1.1.). Puis, nous expliquerons comment les festivals sont devenus des outils des stratégies culturelles territoriales en tant qu'éléments constitutifs des portefeuilles territoriaux d'événements culturels (2.3.1.2.).

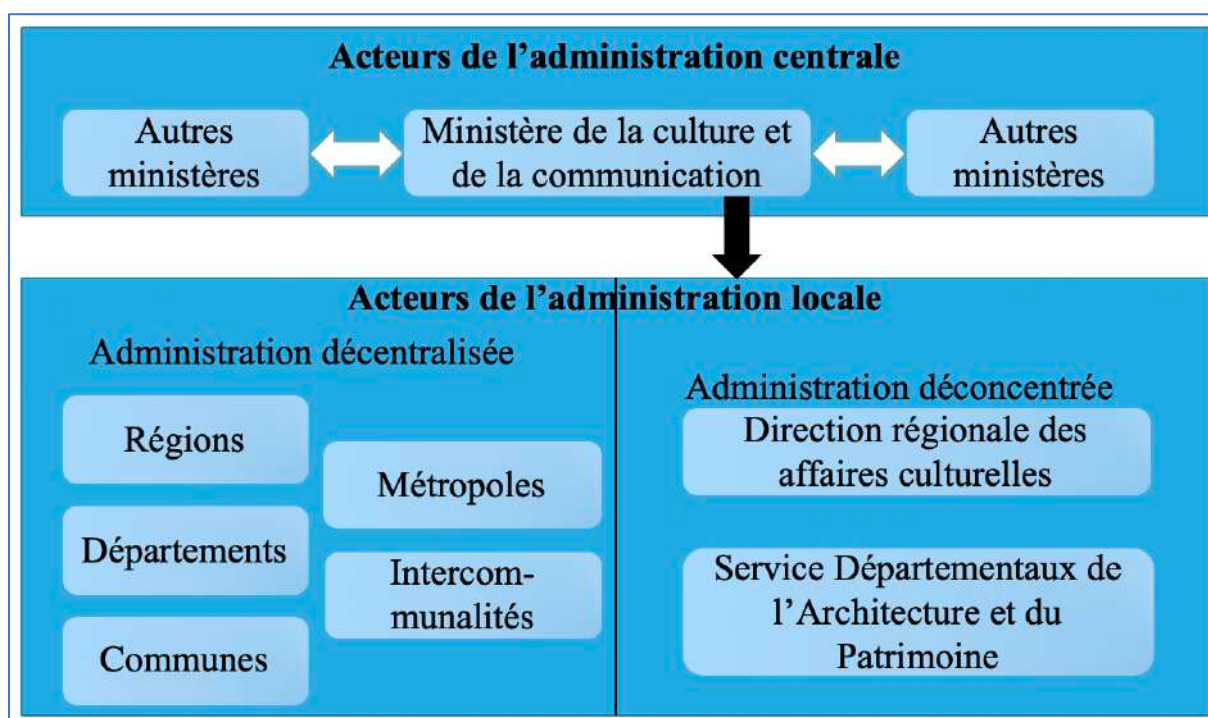
2.3.1.1. D'une politique culturelle territorialisée à une stratégie culturelle territoriale

Comme nous l'avons mis en exergue dès l'introduction de ce manuscrit, les festivals sont un outil au service du management territorial stratégique, et plus particulièrement ils sont un moyen de mise en œuvre des stratégies culturelles territoriales.

En effet, depuis les premières lois de décentralisation de 1982 et 1983, le processus de territorialisation des politiques culturelles offre aux territoires une relative autonomie en matière d'affaires culturelles (Soldo, 2018).

L'action publique culturelle fait intervenir aujourd'hui une multitude d'acteurs publics qui travaillent de concert pour faire vivre la culture, car *«force est de constater qu'aujourd'hui, la politique culturelle à l'échelon d'un territoire est conçue et mise en œuvre par un système d'acteurs publics, intervenant à des échelles administratives variées et superposées»* (Arezki et al. 2018 : 4), comme le montre le schéma ci-dessous.

Figure 12. Les acteurs publics de la politique culturelle française



Source : Soldo (2018 : 117)

À côté de ces acteurs publics d'autres acteurs interviennent également pour faire vivre la politique culturelle en diversifiant les sources de financement : les citoyens par le biais du financement participatif et les entreprises par le biais du mécénat et du sponsoring (Soldo, 2018). Par ailleurs, les organisations de l'économie sociale et solidaire ont une place importante dans les activités culturelles⁴⁰. En effet, « *le tissu associatif local constitue l'un des acteurs prépondérants en termes d'offre culturelle de proximité et d'aide au développement des pratiques culturelles* » (Soldo, 2018 : 117).

En ce sens, les politiques culturelles sont locales et vont s'adapter à un contexte territorial, mais elles font également intervenir une multitude d'acteurs (Soldo, 2018).

⁴⁰ L'ESS représente une part importante des activités artistiques, voici quelques statistiques de l'ESS culturelle de l'observatoire national de l'ESS (CNRESS, 2017) :

- 26,3 % de l'emploi culturel en France
- 96,3 % des organisations ESS culturelles ont le statut d'association
- 87,7 % de l'emploi ESS culturel se situent dans des organisations de moins de 50 salariés
- 54 % des postes sont à temps complet
- 54,5 % de femmes et 45,5% d'hommes
- 49 % des employés ont moins de 40 ans

L'acteur public local devient alors un stratège, car il doit définir une intention stratégique (Hernandez, 2011) et assure la mise en œuvre d'une stratégie dans le but de générer des *outputs* (résultats) et des *outcomes* (effets à long terme).

Soldo (2018) ajoute que les stratégies culturelles sont mises en œuvre dans un projet culturel de territoire faisant intervenir une multitude d'acteurs. Ainsi, l'acteur public territorial se doit d'adopter un leadership visant à fédérer, mobiliser et faire participer une multitude de parties prenantes (Arnaud, Soldo, 2017).

Ainsi, les politiques culturelles font directement écho au paradigme du Management de la Valeur Publique (*Public Value Management*) (Stocker, 2006 ; O'Flynn 2007). Le Management de la Valeur Publique se veut être une rupture avec le *New Public Management*⁴¹ qui a généré des effets néfastes (Soldo, 2018) : perte du sens de l'action publique, renforcement de la défiance vis-à-vis des décideurs publics (manifestations, théories du complot en sont des illustrations), focale sur les *outputs* et non plus sur les *outcomes*, et de manière plus concrète des effets dévastateurs sur les organisations publiques comme des suicides d'agents publics. Le Management de la Valeur Publique questionne le « faire l'action publique ». Il suppose, *a contrario* du *New Public Management*, qu'il ne faut pas s'inspirer du secteur privé, mais travailler avec lui et favoriser la participation de l'intégralité des parties prenantes et notamment les citoyens lors de la définition, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques et services publics (Stocker, 2006 ; O'Flynn 2007).

Les affaires culturelles sont un terrain d'expérimentation d'un management public démocratique qui se matérialise au travers d'un projet de territoire ancré sur un territoire et qui a pour finalité de favoriser l'attractivité territoriale durable qui dépasse la seule recherche d'une performance économique (Soldo, 2018). En effet, les festivals ont de puissantes retombées économiques et ont des effets sur l'image et la notoriété des territoires, mais ils ont également des effets sur l'animation locale, la diffusion de la culture, la mobilisation locale via le bénévolat ou encore l'intégration dans la vie locale... (Dechartre, 1998). Le tableau suivant restitue ces différents impacts.

⁴¹ Rappel du New Public Management : Depuis les années 1980, le New Management Public (NPM) s'est implanté et diffusé au sein des organisations publiques, comme moyen de pallier les effets de la crise financière dans les années 1970. Ainsi, les décideurs publics ont transposé les outils du secteur privé dans le but d'assurer une plus grande performance (Guenoun, 2009). Cela a donné lieu à des réformes en France à l'image de loi organique relative aux lois de finances ou encore la révision générale des politiques publiques.

Tableau 17. Référentiel de l'attractivité territoriale durable

Critères d'attractivité territoriale	Définition du critère	Impact attendu des stratégies culturelles territoriales
Attractivité économique	Pérennité du modèle de développement économique choisi	Effets économiques directs et effets d'entraînement des dépenses injectées localement ; Effets sur les capacités d'innovation et de créativité territoriale, essor des classes créatives, industries créatives, stratégies de filière ; Marketing du territoire et attractivité externe (population, entreprises, tourisme)
Attractivité Politique	Pérennité de la politique publique engagée et amélioration du système de gouvernance territoriale	Pérennité de la mission d'intérêt général ; Cohérence des politiques engagées/Légitimité de l'action politique ; Effets positifs sur la gouvernance locale (renforcement de la participation et des partenariats)
Attractivité sociétale	Renforcement de la cohésion sociale Amélioration de la qualité de vie	Attractivité sociale : • Formation du capital humain/ <i>empowerment</i> • Structuration du lien social et renforcement de la solidarité territoriale Attractivité citoyenne : • Valorisation du patrimoine territorial/Amélioration du cadre de vie • Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédération des acteurs • Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers et ancrage local de l'action

Source : Soldo (2018 : 129).

Les événements culturels sont un outil au service des stratégies culturelles. Plus particulièrement ils s'insèrent dans une stratégie particulière celle du portefeuille territorial d'événements culturel.

2.3.1.2. Le portefeuille territorial d'événements culturel : une stratégie culturelle territoriale

Face à la concurrence territoriale à l'échelle inter et infra nationale (Serval, 2015), les territoires se doivent de constituer un portefeuille d'événements afin de se démarquer des territoires concurrents (Getz, 2007). Plus particulièrement, les festivals sont mobilisés dans une stratégie territoriale culturelle, celle du portefeuille territorial d'événements culturels (Arnaud, Soldo, 2015). Il s'agit pour les organisations publiques territoriales de se doter d'un panel d'événements culturels afin de fournir une offre événementielle culturelle à destination des parties prenantes (Arnaud, 2012). La gestion d'un portefeuille « *doit permettre d'assurer la cohérence d'ensemble d'une stratégie d'événementiel culturel et de contribuer au renforcement de l'attractivité*

territoriale durable » et repose sur un processus de sélection de projets événementiels (Arnaud, Soldo, 2015 : 118). Les festivals occupent une place importante dans ces stratégies, car il s'agit de rendez-vous événementiels ayant de puissants effets positifs notamment sur le tourisme (Getz, Paige, 2012).

Une fois la sélection des événements effectuée, l'acteur public assure le pilotage du portefeuille afin d'en assurer sa cohérence et sa mise en œuvre (Arnaud, 2012). Il va alors aider les structures événementielles de différentes façons.

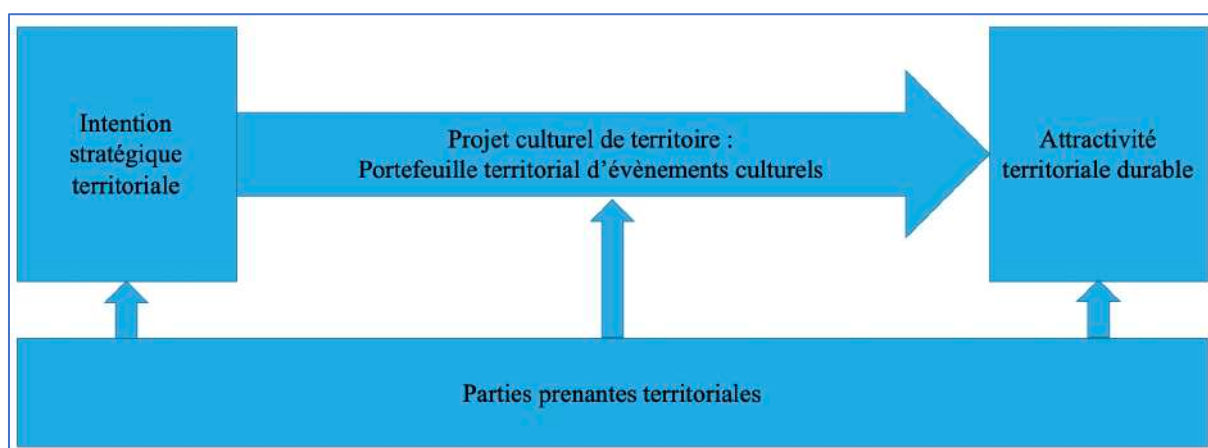
Tableau 18. Les outils pour la mise en œuvre du PTEC

Incitations économiques	Financement conventionné (subvention classique) Financement exceptionnel (labellisation) Financement de la communication : visibilité et lisibilité de l'offre
Incitations matérielles	Mutualisation et mise à disposition de lieux Mutualisation de moyens administratifs et techniques
Modalités de gouvernance Volet stratégique	Production d'événements « ombrelle » et co-construction avec les parties prenantes Prise en compte des initiatives locales émergentes
Modalités de gouvernance Volet opérationnel	Mise en place d'une plateforme collaborative Aide à la professionnalisation et à l'harmonisation des pratiques

Source : Arnaud, Soldo (2015 : 125).

Ainsi, et comme le montre le schéma ci-dessous, les festivals prennent forme dans un contexte territorial particulier. Après avoir défini son intention stratégique, l'acteur public va mettre en œuvre un projet culturel de territoire composé de différents événements culturels dans le but de favoriser son attractivité territoriale durable. Il va alors chercher à fédérer et mobiliser une pluralité d'acteurs reflétant, selon le degré de participation, un management public plus ou moins démocratique. Ce caractère démocratique se mesure par le degré de participation des parties prenantes lors de la définition du projet, de sa mise en œuvre et de son évaluation. Le schéma suivant illustre ces propos.

Figure 13. La stratégie culturelle territoriale



Source : adapté de Soldo (2018)

2.3.2. Le caractère réticulaire des festivals : le fonctionnement en réseau avec des relations inter-organisationnelles

Ici, nous proposons d'exposer le caractère réticulaire des festivals. « *L'adjectif réticulaire vient de réseau et désigne ce qui a trait ou qui a la forme du réseau* » (Grenier, 2008 : 39). Un réseau est un « *objet d'analyse global de l'interaction d'au moins deux entreprises juridiquement distinctes ; il se caractérise par des critères variés, tels le nombre d'entreprises en interaction, la nature des interrelations, le niveau de contractualisation des engagements, les actifs propres au réseau, etc.* » (Douard, Heitz, 2003 : 24).

Les festivals sont des organisations ouvertes sur leur territoire. En ce sens, ils vont travailler avec une multitude de parties prenantes et fonctionner de façon réticulaire (Salaun, 2016, 2014). D'ailleurs, Salaun (2014) explique qu'« *il est légitime d'apparenter l'organisation d'un festival musical à une structure en réseau* » (Salaun, 2014 : 62), car un festival est le résultat de l'activité de plusieurs organisations avec un acteur pivot récurrent qui assure le pilotage du festival et sa récurrence (Salaun *et al.*, 2016). Ainsi un festival est marqué par « *l'existence de plusieurs acteurs, interdépendants techniquement mais indépendants légalement et financièrement, et qui agissent de concert sur une même chaîne de valeur* » (Salaun, 2014 : 62).

C'est en activant des proximités spatiales⁴² et organisationnelles⁴³ (Gilly, Torre, 2000 ; Bouba-Olga, Grossetti, 2008) qu'un projet festivalier travaille avec ses partenaires (Arnaud, 2014, 2012).

⁴² La proximité spatiale fait référence à « *la séparation dans l'espace et des liens en termes de distance* » (Bouba-Olga, Grossetti, 2008 citant Gilly, Torre, 2000 : 12-13).

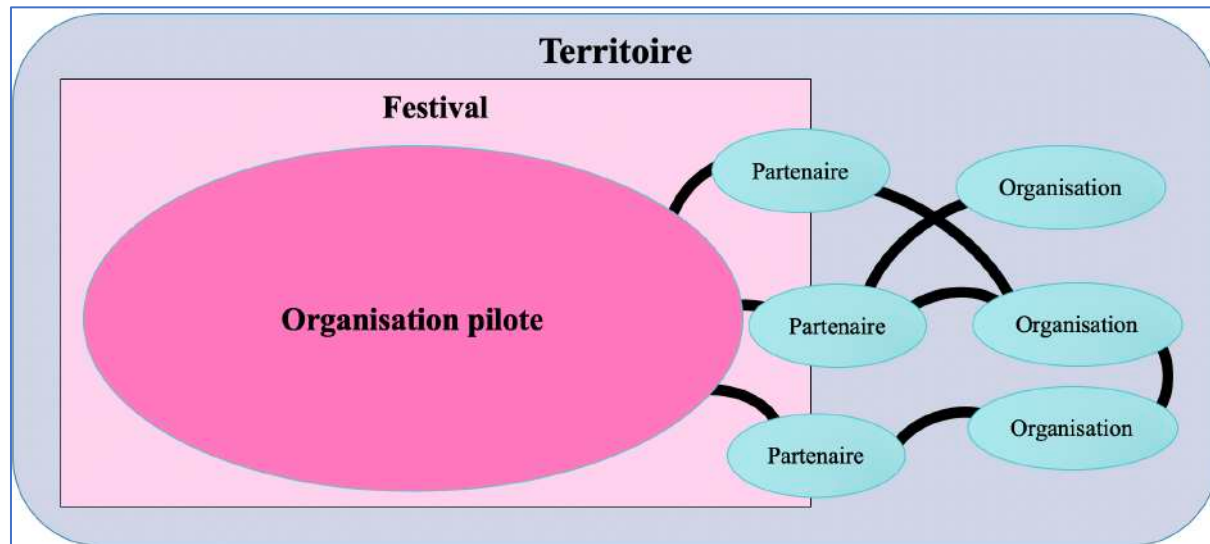
⁴³ La proximité organisée fait référence à « *la séparation économique dans l'espace et des liens en termes d'organisation de la production* » (Bouba-Olga, Grossetti, 2008 citant Gilly, Torre, 2000 : 12-13).

Enfin, ajoutons que le festival s'apparente à un réseau nucléaire. Cette forme de réseau explique qu'« *une firme noyau ou pivot mobilise autour d'elle différents partenaires, pour la durée d'un projet, cet assemblage lui permettant alors de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur d'un bien ou d'un service (...) Il se construit à partir d'enveloppes juridiques et organisationnelles distinctes dont les secondes se décomposent et se recomposent au gré des projets et coexistent au sein du réseau* » (Rorive, 2005 : 123).

Afin d'illustrer ce caractère réticulaire, Salaun (2015) cite l'un de ses répondants : « *le Boudu [abréviation usuelle du festival] c'est une grande famille, tu as tous les partenaires, 1600 bénévoles, 70 associations, je ne compte même pas la sécu, les pompiers, les gendarmes, et aussi tous les festivaliers qui font partie de la famille* » (Salaun, 2015 : 50).

La figure suivante schématise le caractère réticulaire des festivals. Un festival est porté par une organisation qui va nouer des relations de proximité avec différents partenaires. Il est ainsi le résultat du travail commun de ces organisations. Mais comment expliquer ces relations ? Une réponse réside dans l'ancrage territorial ; élément qui fait l'objet du point suivant.

Figure 14. Le caractère réticulaire des festivals



Source : auteur

2.3.4. Les festivals, des organisations ancrées sur leur territoire

L'approche réticulaire questionne la relation qu'entretient une organisation avec son territoire et les acteurs du territoire (Grenier, 2008). Plus particulièrement, cette relation se manifeste par le niveau d'ancrage sur un territoire (Serval, 2015). Entendu « *comme l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un territoire* » (Frayssignes, 2007 : 2), l'ancrage territorial regroupe trois dimensions : spatiale, professionnelle et démocratique (Soldo, 2018).

Les activités culturelles, lorsqu'elles sont intégrées à un projet culturel de territoire, tendent à être fortement ancrées sur leur territoire (Soldo, 2018). Afin d'illustrer nos propos nous reprenons les travaux de Soldo (2018) qui applique les dimensions de l'ancrage au projet culturel de territoire.

Tableau 19. L'ancrage territorial des activités artistiques, culturelles et créatives

Dimensions de l'ancrage	Caractéristique principale de la dimension de l'ancrage
Spatial	Un PCT (projet culturel de territoire) doit tenir compte des spécificités du territoire non seulement du point de vue géographique (l'aménagement du territoire et le regroupement d'activités favorisant les relations de proximité) mais également institutionnelle, historique et identitaire (Roux et al, 2006). L'ancienneté de la relation entre l'organisation promotrice de « contenu » dans le projet et le territoire est un facteur facilitant l'ancrage plus global du PCT.
Professionnel	La capacité à fédérer et mobiliser les parties prenantes professionnelles est fonction de l'insertion des organisations dans un réseau de relations inter-organisationnelles propre au secteur d'activités. La facilitation des liens entre acteurs du territoire est une condition essentielle de l'ancrage. Cette dimension réticulaire (Serval, 2015) questionne les modalités de gouvernance de ce réseau et les dispositifs supports.
Démocratique	Dans le cas d'un PCT, la population/public représente une partie prenante essentielle au processus d'ancrage (légitimité, influence). Cette population est impactée à double titre : - en tant que consommateur - en tant que contributeur public et bénéficiaire à moyen et long terme des outcomes potentiellement générés. La démarche de co-construction de ressources spécifiques ne peut pas l'occulter.

Source : Soldo (2018 : 144)

Nous poursuivons notre définition de l'organisation festivalière : **Véritable phénomène territorial, le festival fait l'objet de stratégies culturelles territoriales qui interpellent « le faire l'action publique » en prenant corps dans un portefeuille territorial d'évènements culturels faisant intervenir une hétérogénéité de parties prenantes. En tant qu'outil au service de l'action publique territoriale, il est le fruit de relations inter-organisationnelles autour d'un acteur pivot. Ainsi, le projet festivalier est ancré sur un territoire et contribue à l'attractivité territoriale durable.**

Figure 15. Synthèse du facteur territorial



Source : Auteur

Nous proposons maintenant de restituer les spécificités des festivals au regard d'une dimension temporelle.

2.4. FACTEUR TEMPOREL. LE FESTIVAL AU CŒUR D'UNE TENSION TEMPORELLE : LA DIALECTIQUE EPHEMERE *VERSUS* DURABLE

Ici, nous proposons de restituer les spécificités des festivals au regard d'une dimension temporelle. Les festivals sont au cœur d'une dialectique éphémère *versus* durable, qui illustre la nature même des festivals qui sont des actions ponctuelles (éphémère), récurrentes (durable). Ainsi, nous reviendrons sur la nature semi-temporaire des festivals (2.4.1.) et la pulsation qui explique leur récurrence (2.3.2.).

2.4.1. Les festivals sont des organisations semi-temporaires

Les festivals sont de l'ordre des organisations temporaires, c'est-à-dire des « *organisations capables d'évoluer dans des contextes temporels relativement courts pour réaliser des projets potentiellement répétitifs, et donc possiblement dotés de capacités d'apprentissage* » (Salaun, 2016 : 60).

Suite à son analyse de la littérature, Mazzorana-Kremer (2018) distingue deux formes d'organisations temporaires, qui viennent affiner la définition que propose Salaun (2016). Il y

a une distinction entre l'organisation temporaire pure, c'est-à-dire celle dont l'existence est uniquement éphémère, et l'organisation semi-temporaire qui est récurrente. Ainsi, les festivals de par leur récurrence sont des organisations semi-temporaires.

Ces organisations fonctionnent de façon réticulaire, car elles reposent sur un « *réseau dormant dont l'activation permet la réalisation de projet* » (Salaun, 2016 : 107) et fonctionnent en management par projet (Packendorff, 1995).

Les organisations temporaires ont également des pratiques de management spécifiques et alternatives, orientées vers l'innovation, afin de pallier les incertitudes et la forte pression temporelle qui peuvent engendrer de nombreux problèmes d'organisation, de pilotage, ou encore de communication (Mazzorana-Kremer, 2018).

Un type bien particulier d'organisation temporaire a retenu l'attention des chercheurs évènementiels : l'organisation pulsatoire. Nous proposons de la présenter dans le point suivant.

2.4.2. La pulsation au cœur de la dynamique festivalière

L'organisation pulsatoire est une forme particulière d'organisation temporaire (Salaun, 2016). Elle repose sur le concept de pulsation qui désigne des cycles de dilatations et de rétractations de l'organisation (Toffler, 1990). Il s'agit d'un processus cyclique qui engendre de l'apprentissage (Salaun, 2016). Dans le cadre des festivals, il y aurait trois phases dans un cycle : « *pré-événement, événement, et post-événement* » (Salaun, 2016 : 107). Cette pulsation est un challenge pour les organisations évènementielles (Carlsson-Wall *et al.*, 2017 ; Getz, Paige, 2012 ; Hanlon, Cuskelly, 2002). Elle influence fortement les différents flux de l'organisation et oblige à faire preuve d'une constante capacité de réorganisation (Salaun, 2016).

Lorsque l'on applique le mécanisme pulsatoire aux ressources humaines, il apparaît que les événements reposent sur l'implication d'un faible nombre d'individus à l'année. Pour autant, il est nécessaire d'intégrer dans la structure du personnel temporaire au fur et à mesure de l'approche de l'évènement, afin d'assurer la production de l'évènement (Getz, Paige, 2012).

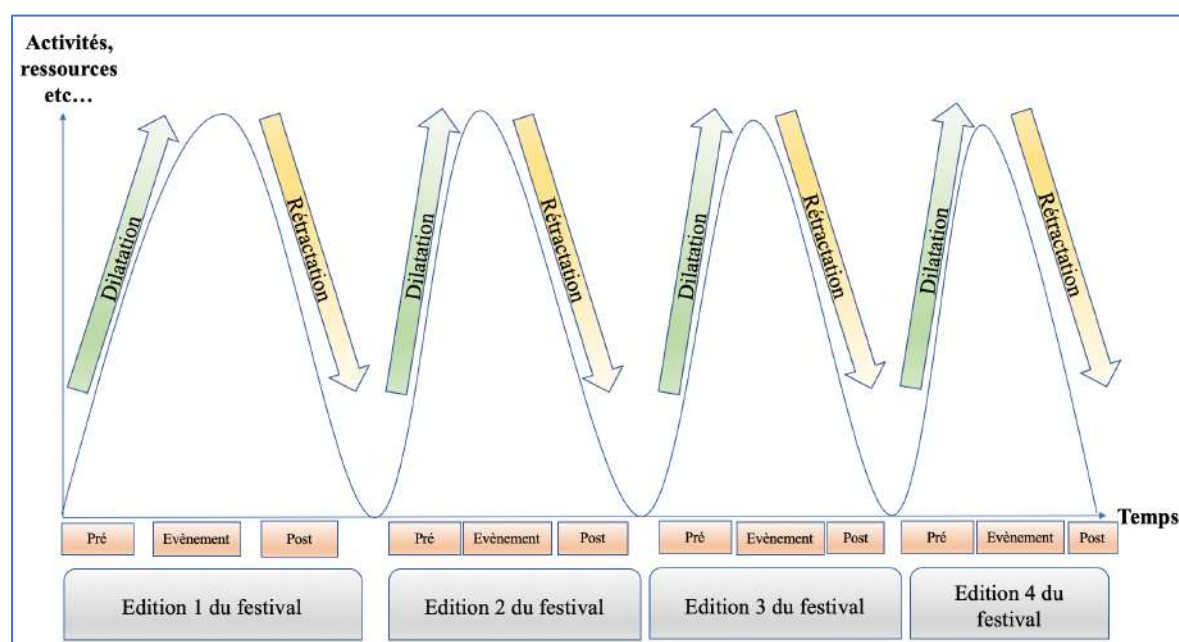
Salaun (2016) propose de caractériser les festivals comme étant des organisations temporaires pulsatoires présentant les caractéristiques suivantes :

- « *l'organisation évolue dans un cycle continu marqué par les pulsations ;*
- *la pulsation repose sur un objectif de saisie d'une opportunité ou d'évitement d'une menace ;*
- *la pulsation se scinde en trois temps, pré-événement, événement, post-événement ;*

- les pulsations de l'organisation correspondent à l'activation d'un ensemble de relations existantes dans un réseau dormant ;
- le réseau dormant rassemble un ensemble de partenaires autour d'un pivot fixe ;
- les répétitions de ses pulsations, l'organisation est à même d'apprendre de ses actions et de développer ses propres routines et compétences » (Salaun, 2015 : 108).

La figure suivante synthétise le facteur temporel.

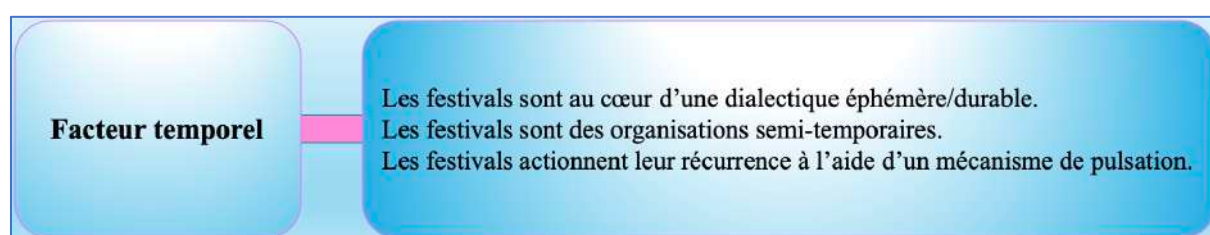
Figure 16. Les festivals : des organisations semi-temporaires pulsatoires



Source : Auteur

Nous poursuivons notre définition de l'organisation festivalière. **Le festival est au cœur d'une dialectique éphémère/durable. En effet, en tant qu'organisation semi-temporaire chaque édition est différente (action éphémère) et l'organisation repose sur un mécanisme de pulsation afin d'assurer sa récurrence (action durable).**

Figure 17. Synthèse du facteur temporel



Source : Auteur

Nous proposons maintenant de présenter le facteur organisationnel.

2.5. FACTEUR ORGANISATIONNEL. DES ASSOCIATIONS AUX STRUCTURES ADHOCRATIQUES QUI FONCTIONNENT EN MANAGEMENT PAR PROJET

Nous exposerons dans ce point trois caractéristiques organisationnelles qui nous permettent d'enrichir notre définition des festivals. Nous montrerons que les festivals prennent majoritairement le statut d'association (2.5.1.), ont une structure adhocratique (2.5.2.) impliquant un management par projet (2.5.3.).

2.5.1. La structure associative, statut juridique privilégié des festivals

Les événements planifiés peuvent avoir différents statuts juridiques : privé à but lucratif, structure de l'économie sociale et solidaire ou encore organisation publique. Les chercheurs en *event studies* défendent l'idée selon laquelle, les événements doivent être gérés comme des entreprises à but lucratif dont l'objectif principal serait de faire du profit. Ce profit vise à générer des bénéfices ou réinvestir dans l'activité afin d'assurer la pérennité organisationnelle, car « *si les événements sont gérés comme des entreprises commerciales, cela signifie que les propriétaires/producteurs doivent suivre des principes de gestion et se concentrer sur la viabilité à long terme de l'événement. En d'autres termes, les événements nécessitent une gestion professionnelle pour assurer leur durabilité* » ⁴⁴ (Getz, Page, 2016 : 141).

Pour autant, à côté de cette logique économique, se place également une logique sociale, car les organisations à but non lucratif occupent une place importante dans le marché événementiel (Getz, Page, 2016).

Ajoutons également que l'une des caractéristiques des festivals réside dans l'esprit d'entreprendre. Dans le cas des activités événementielles, cette volonté reste le point de base des événements (Getz, Page, 2016). Trois facteurs semblent expliquer cet esprit entrepreneurial dans les activités événementielles (Getz, Page, 2016) :

- l'indépendance : volonté d'être son propre employeur, ou encore de prendre des risques ;
- la créativité : volonté de créer un événement sur une discipline artistique, volonté d'innover, travailler avec des personnes créatives et des artistes ;
- le profit : volonté de s'enrichir ou subvenir à ses besoins.

⁴⁴ Traduction libre de « *If events are run as business propositions, it means that the owners/ producers have to follow sound management principles and be focused on the long-term viability of the event. In other words, events need professional management to ensure their sustainability* » (Getz, Page, 2016 : 141).

Les événements culturels prennent majoritairement la forme associative. Ainsi, « *dans de nombreuses structures d'organisation d'événements culturels le projet est intégralement porté par une association qui exerce à la fois la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre* » (Vauclare, 2009 : 6).

C'est le cas également des festivals (Négrier, 2017), même s'ils sont des véritables OJNI : « *objet juridique non identifié* » (Emmanuel, 2011 : 9). À titre d'exemple, dans le champ des musiques actuelles « *sept festivals sur dix sont organisés par des associations* » (Ministère de la Culture – DEPS, 2017 : 166).

Le statut associatif est perçu comme étant plus souple et donne accès à différentes ressources financières permettant de réaliser le projet festivalier : mécénat et subventions publiques (Vauclare, 2009) ; mais il donne également accès à d'autres ressources humaines comme les bénévoles.

Ces associations sont dépeintes dans la littérature comme étant des adhocraties au sens de Mintzberg.

2.5.2. *L'archétype organisationnel des festivals : l'adhocratie*

Les organisations culturelles (Benghozi, 2006) et événementielles dont les festivals sont le plus souvent des adhocraties (Godblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016). Il s'agit de l'un des archétypes structurels que propose Mintzberg (1990).

Les adhocraties sont des structures organiques qui permettent aux organisations d'évoluer dans des environnements turbulents, complexes et dynamiques. Il s'agit de l'organisation la plus à même de gérer l'innovation. Elle regroupe différents experts dans des équipes pluridisciplinaires, qui ont un pouvoir important. Ces équipes réalisent des projets (approche prototypique) (Mintzberg, 1990). De plus, l'adhocratie repose sur un système de décision décentralisé et son mécanisme de coordination est basé sur l'ajustement mutuel. Ce dernier permet aux acteurs d'échanger entre eux et de mutualiser leurs compétences afin de créer des synergies.

« *Ces différentes caractéristiques s'appliquent idéalement aux festivals. En effet, la programmation proposée à chaque édition est constamment renouvelée et se fonde sur des créations artistiques elles-aussi par nature unique : les festivals sont effectivement de manière*

traditionnelle des lieux où “les innovations créatives sont fortes” (Bensmaine et al., 1998). De plus, le champ des activités culturelles est en perpétuel mouvement, soumis aux contraintes et fluctuations des modes et contre-modes artistiques. Cela complexifie l’environnement des organisations culturelles qui, en raison du nombre d’intervenants présents et actifs sur l’organisation, est déjà reconnu pour sa complexité (Bourgeon et al., 2003). Il résulte de ces multiples attributs que les festivals se structurent autour de formes particulières, tant juridiquement qu’au niveau du financement de la manifestation » (Chaney, 2008 : 19).

L’adhocratie suppose que l’organisation se structure autour d’un management par projet que nous proposons d’exposer dans le point suivant.

2.5.3. Le management par projet au cœur de l’organisation festivalière

Les festivals, à l’image des organisations événementielles et des organisations culturelles, fonctionnent en management par projet. Nous proposons ici de revenir sur cette question, car le management par projet structure les organisations. Ainsi nous commencerons par définir le concept de management par projet (2.5.3.1.). Nous exposerons des exemples de typologies génériques de management par projet (2.5.3.2.) pour enfin présenter un modèle générique de management par projet événementiel applicable aux organisations festivalières (2.5.3.3.).

2.5.3.1. Management par projet : éléments de définition et de différenciation

Il est nécessaire de distinguer le projet, de la gestion de projet et du management par projet.

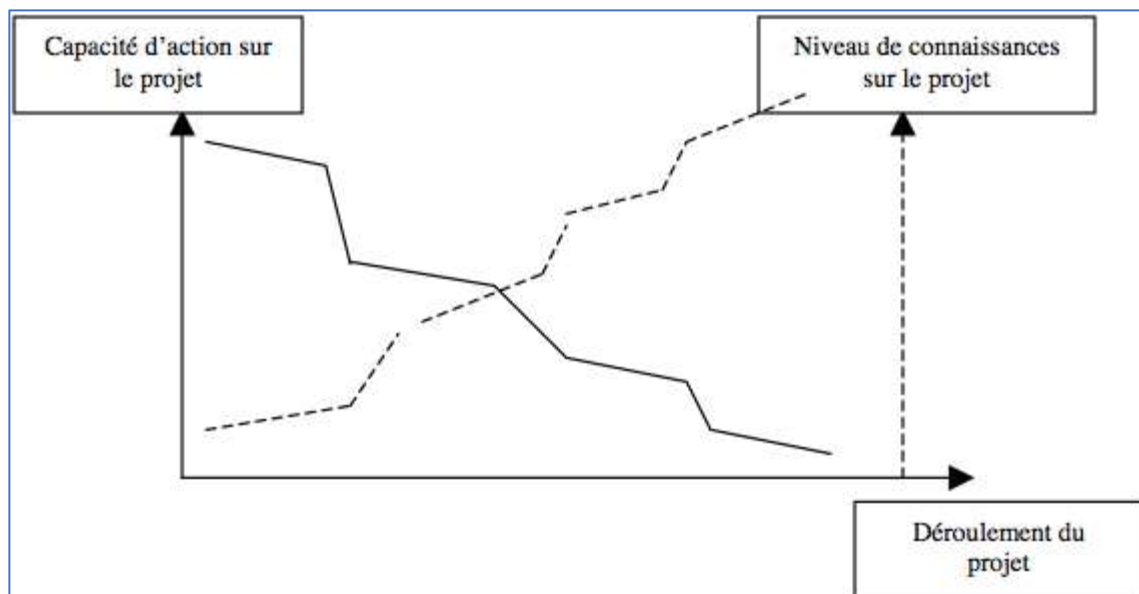
L’Association Française de Normalisation (AFNOR) définit le projet comme étant « *un processus unique, qui consiste en un ensemble d’activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d’atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources* » (AFNOR, 2000). Ils sont considérés comme étant « *une nouvelle forme de travail* » (Lapayre, 2009 : 1) représentant le mouvement post bureaucratique et qui, à l’image de la définition des événements, s’oppose aux activités routinières.

Lenfle et Midler (2003) définissent six caractéristiques d’un projet en mobilisant les travaux fondateurs du *Project Management Institute* et de Midler.

Un projet est « *une démarche finalisée par un but et fortement contrainte* » (Lenfle, Midler, 2003 : 49) dans le sens où un projet génère des objectifs, une organisation et une affectation de ressources dans un temps donné. Ensuite, il y a « *une prise en compte de la singularité de la situation* » (Lenfle, Midler, 2003 : 49). Cela signifie que le projet amène à créer des conditions de

travail et de fonctionnement spécifiques. Le projet est également « *une affaire de communication et d'intégration de différentes logiques* » (Lenfle, Midler, 2003 : 49), la structure du projet amène un ensemble d'acteurs ayant des logiques et domaines d'expertise différents à travailler ensemble dans le but de réaliser le projet. De plus, il s'agit d'un « *processus d'apprentissage dans l'incertitude* » (Lenfle, Midler, 2003 : 49), car les acteurs au fur et à mesure du projet sont confrontés à des situations non prévues et doivent pouvoir y répondre et définir des stratégies chemin faisant. À cela s'ajoute « *une convergence dans une temporalité irréversible* » (Lenfle, Midler, 2003 : 50). Plus simplement, il s'agit d'un paradoxe temporel où plus le projet avance, plus sa connaissance augmente et *a contrario* les marges de manœuvre baissent.

Figure 18. Le paradoxe temporel dans le projet



Source : Lenfle, Midler (2003 : 49)

Enfin, c'est un « *espace ouvert et fluctuant* » (Lenfle, Midler, 2003 : 49) où l'on trouve la présence d'une multitude de parties prenantes.

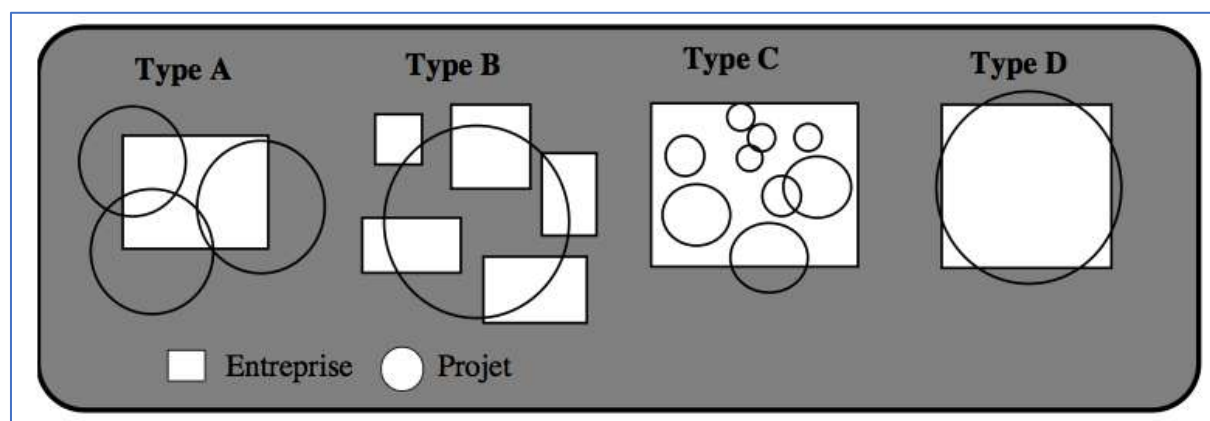
La gestion de projet est « *l'ensemble des outils de gestion élaborés dans les années 50/60 afin de mieux contrôler les délais, les coûts, et plus généralement la conformité du projet par rapport aux exigences* » (Lapayre, 2009 : 2). Elle « *suppose que l'entreprise organise des projets ponctuels qui se juxtaposent à l'organisation traditionnelle* » (Lapayre, 2009 : 2). Enfin, le management par projet se réfère à « *une organisation systématique de la plupart des activités*

de l'entreprise sur le mode projet » (Lapayre, 2009 : 2). Ainsi, le management par projet dépasse la simple fonction d'outil de gestion afin d'être une structure organisationnelle à part entière.

2.5.3.2. Une typologie générique de management par projet adaptée à l'organisation festivalière

Lors de l'analyse de la littérature, une typologie de management par projet a retenu notre attention : la typologie ABCD de Midler (1993). Cette dernière peut s'appliquer aux festivals. L'auteur identifie quatre types de projets.

Figure 19. La typologie ABCD



Source : Garel *et al.* (2001 : 7) reprenant Midler (1993)

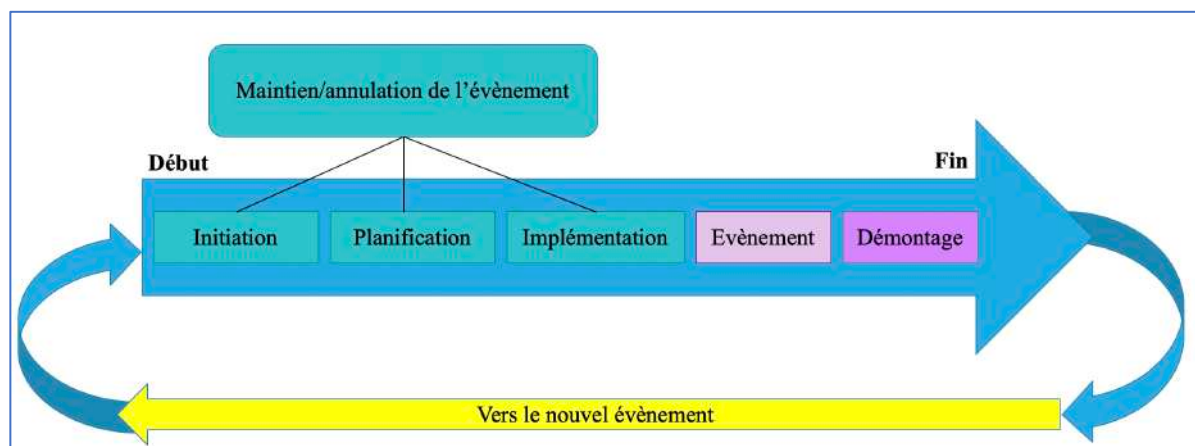
Les projets de type A concernent une organisation qui va travailler sur plusieurs petits projets. Puis, les projets de type B vont mobiliser plusieurs structures autour d'un grand projet, à l'image des festivals. Les projets de type C concernent une organisation qui va développer plusieurs petits projets indépendants les uns des autres. En cas d'échec, ses derniers ne remettent pas en cause la pérennité de l'organisation. Enfin, il y a le projet de type D. Ici, la survie de l'organisation dépend du projet. Ainsi, l'organisation et le projet sont intrinsèquement liés. On retrouve cette configuration dans les *Start up*.

2.5.3.3. Un modèle générique de la gestion de projet festivalier

Chaque auteur en management événementiel propose un modèle de gestion de projet événementiel (Godblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016).

Nous reprenons le modèle de Rutherford Silvers (2008) car il met en avant le caractère récurrent qui peut s'appliquer aux festivals.

Figure 20. Modèle de la gestion de projet festivalier



Source : Traduit de Rutherford Silvers (2008 : 13)

Dans son modèle l'auteure propose différentes séquences visant à comprendre le cycle de vie d'un évènement ainsi que son processus de servuction.

Il y a trois premières séquences : l'initiation, la planification et l'implémentation du projet. Ces trois phases concernent l'ensemble des activités qui interviennent en amont de l'évènement, de la définition des objectifs à la mise en place des contrats de partenariats. Lors de ces trois séquences, l'évènement peut être encore annulé et il peut apparaitre de nouvelles stratégies (chemin faisant).

La phase *event* correspond à la phase de réalisation du projet évènementiel. La fermeture de l'évènement est la seule cause d'annulation possible.

La dernière phase est le démontage de l'évènement. Ici, la production est arrêtée et l'évènement est démantelé. Elle peut comprendre une diversité d'activités : étude d'impacts, étude des publics, évaluation des pratiques... L'objectif étant d'améliorer les processus de travail pour les prochains évènements.

Ainsi, les festivals adoptent majoritairement le statut associatif, ont une structure adhocratique et fonctionnent en management par projet.

Figure 21. Synthèse du facteur organisationnel



Source : Auteur

2.6. FACTEUR TELEOLOGIQUE. LES FESTIVALS SONT EN COURS DE MANAGERIALISATION ET ONT DES FINALITES PLURIELLES : ENTRE MONDES DE L'ART, DU MANAGEMENT ET DU SOCIAL

Nous proposons ici une lecture néo-institutionnelle de l'organisation festivalière (2.6.1.). L'objectif est de montrer que les festivals sont des organisations qui matérialisent deux conflits entre deux mondes concurrents : les couples art *versus* management (2.6.2.), et social *versus* management (2.6.3.).

2.6.1. De la complexité institutionnelle aux organisations pluralistes

Issue de la théorie néo institutionnelle (Di Magio, Powell, 1997), la complexité institutionnelle désigne les organisations où cohabitent de multiples logiques institutionnelles, ou mondes, pouvant être plus ou moins antagonistes (Denis *et al.*, 2001 ; Greenwood *et al.*, 2011 ; Malinovskyte *et al.*, 2016). Ces mondes désignent des systèmes de codes, normes et de valeurs qui vont conditionner l'action des acteurs, à l'image de la religion (Battilana, Dorado, 2010).

A l'échelle organisationnelle, ils peuvent cohabiter sereinement et créer une hybridité des logiques (Battilana, Dorado, 2010) ou bien entrer en conflit et menacer la pérennité des structures (Charue-Duboc, Raulet-Croset, 2014).

Par ailleurs, ces structures sont qualifiées d'organisations pluralistes (Denis *et al.*, 2001). Elles reposent sur « *des objectifs multiples, des lieux de pouvoir diffus et des processus de travail reposant sur des connaissances spécifiques* » (Denis *et al.*, 2004 : 1), pouvant créer des conflits entre les acteurs organisationnels.

Nombreuses sont les organisations qui sont dans une complexité institutionnelle, à l'image des hôpitaux, des universités ou encore des organisations de l'économie sociale et solidaire. Illustrons nos propos avec le cas des hôpitaux. On retrouve dans ces structures quatre mondes qui se matérialisent au travers de quatre corps : les administratifs, les gestionnaires, le corps médical et le corps soignant (Glouberman, Mintzberg, 2002 ; Habib, Vandangeon-Derumez, 2015). Ils reflètent les différents mondes (Olivaux *et al.*, 2017), qui selon la logique d'appartenance ne

partagent pas la même finalité. Ainsi, le monde professionnel (corps médical et soignant) a pour idéologie « *la santé n'a pas de prix* » (Miremont, Valax, 2015 : 19) alors que le monde gestionnaire (administratifs et gestionnaires) a pour finalité « *la santé a un coût que nous ne pouvons plus assurer* » (Miremont, Valax, 2015 : 19). Ce conflit entre les différentes logiques peut avoir des effets désastreux. Ainsi, sous l'effet du *New Public Management*, le renforcement de la logique managériale au-delà d'une baisse d'autonomie des professionnels aurait eu diverses conséquences (Rivière *et al.*, 2019) : « *démissions de médecins, des colères et des révoltes, des suicides, des remises en cause personnelles* » (Miremont, Valax, 2015 : 16).

Les festivals sont la scène où plusieurs mondes cohabitent et sont dépeints comme étant antagonistes. Ces mondes proviennent de deux sources : leur filière d'activité (art *versus* management) et leur statut juridique (social *versus* management).

2.6.2. Pluralisme de la filière : art versus management

Les festivals s'insèrent dans la filière des arts, de la culture et de la création. Les organisations de ce champ doivent faire cohabiter deux mondes : l'art et le management (Chiapello, 2008). Un exemple d'effet de ce pluralisme est la présence d'un leadership. Ainsi, il est commun de retrouver dans le sommet stratégique un duo avec un administrateur en charge de la logique managériale et un directeur artistique (Reid, Auger, 2014 ; De Vogt, 2006).

Ces deux mondes sont à la fois concurrents et créateurs de tensions (Abdallah, 2007). Chiapello (2008) met en exergue les différentes dualités liées aux logiques artistiques et managériales.

Tableau 20. Les dualités entre art et management

Management	Art
<u>Rationalisme</u> Rationalité Calcul Standardisation Prévisibilité, régularité, routine Ordre, Mesure, quantification	Sensibilité Imagination, intuition Singularité, unicité, Créativité, innovation Rupture Goût, plaisir
<u>Capitalisme</u> Profit Argent	Art pur Hors de prix
<u>Utilitarisme</u> Intérêt Utilité	Sacré, Gratuité
<u>Hétéronomie</u> Contrôle Travail organisé par autrui Moments de travail séparés du temps libre	<u>Autonomie</u> Liberté Vocation Temps unifiés, l'œuvre se nourrit de la vie de l'auteur
<u>Méritocratie</u> Compétence acquise par le travail et l'école	<u>Aristocratie</u> Génie, don inné
<u>Les masses</u> Consommatrices	Béotienne, vulgaire

Source : Chiapello (1998 : 59)

Ainsi, il apparaît une opposition entre le rationalisme, le capitalisme et l'utilitarisme face à l'esprit romantique de l'art. Apparaît également une contradiction entre hétéronomie et autonomie, méritocratie et aristocratie. Enfin, la dernière tension que révèle Chiapello (1998) oppose le public de masse *versus* l'élitisme.

Ainsi, les organisations culturelles, dont font partie les festivals, éprouvent des difficultés à transposer les outils de gestion traditionnels, dont les causes proviennent de leurs spécificités, comme la crainte des acteurs de l'évaluation d'éléments non tangibles, ou encore les dissonances entre les valeurs du monde managérial et du monde artistique (Becker, 1982 ; Chiapello, 1998 ; Menger, 2002 ; Benghozi, 2006). Pour autant, les managers de ces organisations mettent en place des outils de gestion dans le but de rationaliser et contrôler l'activité, de définir et mettre en œuvre leur intention stratégique (Aubouin *et al.*, 2012), et afin de répondre aux nouvelles problématiques du secteur, comme les « *nouvelles attentes des visiteurs, incitations des pouvoirs publics, difficulté à soutenir une forte croissance, émergence de nouveaux responsables formés aux méthodes de management...* » (Aubouin *et al.*, 2012 : 54).

Afin de répondre aux mutations du secteur, les organisations culturelles, qu'elles soient de grandes ou petites tailles, développent des outils, pratiques et démarches gestionnaires qui ont

trait à la comptabilité et la gestion financière, à l'organisation de l'activité et du management d'équipe, ou encore à l'évaluation (Aubouin *et al.*, 2012), et certaines de ces démarches sont des innovations transférables à d'autres secteurs, comme l'activité en free-lance, ou encore les contrats courts et temporaires (Menger, 2002).

Cette transférabilité serait due au fait que les organisations culturelles de par leurs activités de création ne sont pas dans une rupture paradigmatique avec les industries traditionnelles, « *mais elles sont au contraire de plus en plus revendiquées comme l'expression la plus avancée des nouveaux modes de production et des nouvelles relations d'emploi engendrées par les mutations récentes du capitalisme* » (Menger, 2002 : 8). Par « *mutations récentes du capitalisme* » (Menger, 2002 : 8), l'auteur fait référence à l'innovation intensive et à la flexibilité dont les organisations sont à la recherche.

Un second couple de mondes concurrents émerge : logique managériale *versus* logique sociale.

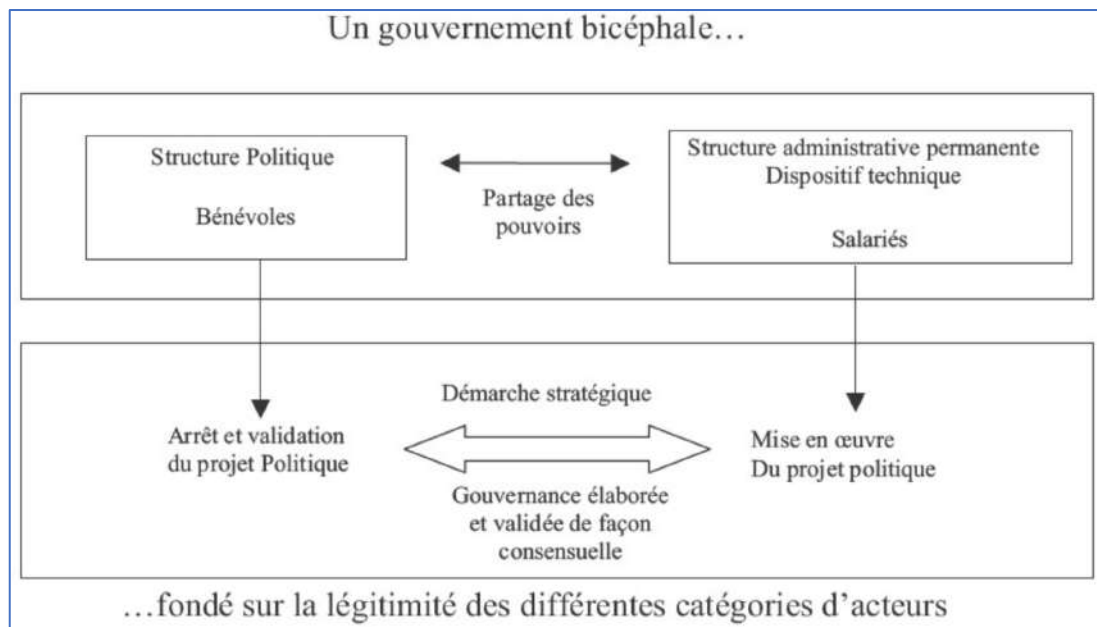
2.6.3. Pluralisme statutaire : social *versus* management

La seconde source du pluralisme provient du statut juridique des festivals. En tant que structure associative, les festivals intègrent une forte logique sociale. Cela se voit notamment en externe, au travers des activités de médiation que peuvent porter ces structures (Vergès, 2018), mais en interne au travers des modes de gouvernance (Eynaud, Carvalho de França Filho, 2019).

Pour autant, les structures associatives tendent à se professionnaliser en introduisant une forte logique managériale afin de répondre à des pressions externes, comme des injonctions des financeurs publics, mais également à des pressions internes comme la quête d'efficacité (Clergeau, Dussuet, 2014). Nous aurons tendance à plutôt dire “se managérialiser”, car un festival peut-être déjà considéré comme étant professionnel au regard de sa discipline artistique, et donc au regard de son monde artistique.

Cette managérialisation s'illustre par une utilisation plus poussée des outils de management, le phénomène de salarisation des associations dans le but d'assurer le développement de l'association (Dussuet, Flahaut, 2010) et à l'instar de leadership bicéphale, appelle à une gouvernance bicéphale (Chanut-Guieu, 2009).

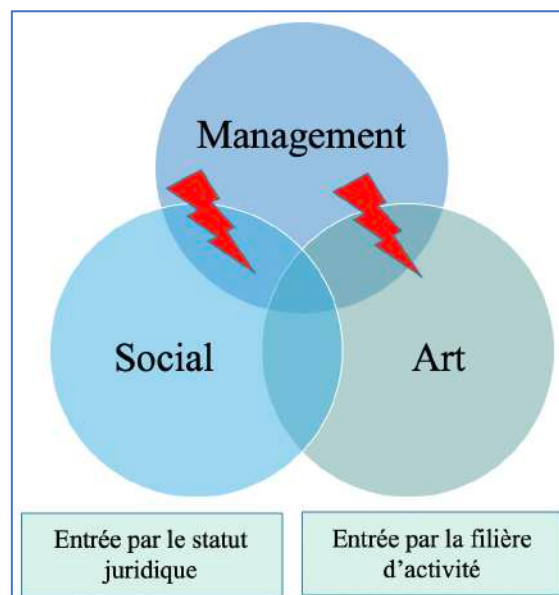
Figure 22. La gouvernance associative



Source : Chanut-Guiou (2009 : 15)

Pour autant ces deux mondes (social et managérial) peuvent être perçus là encore comme étant antagonistes et pouvant causer des conflits entre les différents acteurs de l'organisation (Pache *et al.*, 2019).

Figure 23. Le festival, une organisation pluraliste



Source : Auteur

Cette lecture néo-institutionnelle des organisations festivières fait apparaître trois mondes qui tendent à se retrouver dans deux couples antagonistes : logique managériale *versus* logique artistique (approche par la filière d'activité) et logique managériale *versus*

logique sociale (approche par le statut juridique). Cela induit des perceptions différentes de l'organisation, de ses objectifs et des conflits.

Figure 24. Synthèse du facteur téléologique



Source : Auteur

2.7. FACTEUR RESSOURCES HUMAINES. LE FESTIVAL : UN ESPACE DANS LEQUEL DOIVENT COOPERER UNE DIVERSITE D'ACTEURS HETEROGENES

Ce dernier facteur vise à présenter l'hétérogénéité des ressources humaines des organisations festivières. Pour ce faire, nous montrerons dans un premier temps qu'elles peuvent avoir un panel large de statuts juridiques (2.7.1.), puis nous montrerons via une lecture à l'aune de la sociologie de la profession qu'elles peuvent avoir différentes appartenances professionnelles (2.7.2.). Enfin, nous démontrerons que ces acteurs doivent coopérer afin d'assurer la réussite du projet professionnel (2.7.3.).

2.7.1. Une diversité de métiers et de statuts juridiques : entre employés permanents et employés temporaires

Les chercheurs en *event studies* expliquent qu'il y a deux types de ressources humaines dans les événements : les permanents et les temporaires (Godblatt, 2001, 2004, 2014 ; Yeoman *et al.* 2003 ; O'Toole, Mikolaitis, 2002 ; Masterman, 2004, 2009 ; Tum *et al.*, 2005 ; Getz, 1997, 2013 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Van der Wagen, 2006 ; Berridge, 2007 ; Rutherford Silvers, 2008 ; Mallen, Adams, 2008 ; Davidson, Rogers, 2006 ; Hall, Sharples, 2008 ; Krugman, Wright, 2007 ; Bladen *et al.*, 2012 ; Getz, Page, 2016). En France le personnel temporaire peut prendre une diversité de formes : « CDD, travail/temporaire/interim, CDI à temps partiel, temps partagé, contrat d'insertion, convention de stage et apprentissage, sous-traitance, consultance et travailleurs indépendants » (Arnaud,

Lauriol, 1998 : 67). Concernant le personnel temporaire festivalier, ces derniers peuvent avoir une diversité de statut : bénévoles⁴⁵, intermittents du spectacle⁴⁶, stagiaires, ou encore emploi saisonnier (Dechartre, 1998).

D'un point de vue quantitatif, le personnel permanent tend à être minoritaire. En France, les permanents sont les personnes en contrat à durée indéterminée et les bénévoles à l'année.

Ces ressources humaines peuvent avoir une grande diversité de métier. Comme nous l'avons vu dans le chapitre liminaire, il existe cinq familles de métiers évènementiels : l'administration, le design, le marketing, le management opérationnel et le management des risques (Rutherford Silvers *et al.*, 2006). Bien que nous puissions retrouver ces métiers dans les festivals, leur nature artistique nous conduit à ajouter deux familles de métier : la direction artistique et la médiation (Preece, 2005), absentes des *event studies*.

Rappelons que dans le cadre de cette thèse nous écartons les artistes du périmètre de la recherche. Cela se justifie en premier lieu parce que les artistes sont identifiés comme des ressources à part entière, distinctes des ressources humaines.

⁴⁵ Définition du bénévolat : « on peut définir les bénévoles d'association comme des personnes qui consacrent une partie de leur temps, sans être rémunérées, aux activités de l'association ». Source : <https://www.associations.gouv.fr/75-le-benevole-association.html>

⁴⁶ Définition de l'intermittent du spectacle : « la dénomination courante «intermittent» recouvre différentes réalités juridiques. D'une part, les «intermittents» sont des artistes ou techniciens du spectacle qui sont embauchés sous contrat de travail à durée déterminée dit «d'usage». En effet, la règle en France est le contrat à durée indéterminée. Pour certaines professions, il est d'usage d'avoir recours au contrat à durée déterminée d'usage. C'est le cas des techniciens et artistes du spectacle ». Source : <http://www.culture.gouv.fr/Foire-aux-questions/Spectacle-Vivant/Qu-est-ce-qu-un-intermittent-duspectacle>

Soldo (2018) propose de définir l'intermittence comme étant : «un régime particulier d'assurance chômage permettant d'enchaîner plusieurs emplois en contrats à durée déterminée (C.D.D), ouvrant droit aux indemnités chômage durant les périodes récurrentes d'inactivité. Créé en France en 1936, puis réformé à diverses reprises, ce régime est financé par l'UNEDIC sur un principe de solidarité interprofessionnelle, fixé dans le cadre des annexes 8 et 10 du régime général d'assurance chômage. L'annexe 8 concerne à ce jour les ouvriers, techniciens et cadres techniques de la production cinématographique et audiovisuelle, du spectacle vivant privé et subventionné. L'annexe 10 quant-à elle, concerne les artistes du spectacle, quel que soit l'employeur ; ils peuvent avoir été engagés tant par une entreprise de spectacle (théâtre, music-hall, etc.) que par un employeur occasionnel tel qu'une association, un restaurant, etc. Selon la définition du code du travail français, le contrat d'emploi intermittent à durée déterminée est autorisé « en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire » des emplois. L'intermittent est donc un salarié présumé ayant la faculté de passer contrat successivement, et parfois simultanément, avec une multiplicité d'employeurs. La relation d'emploi cesse aussitôt accomplies, la prestation ou la série de prestations répétées pour un spectacle, une émission, un tournage. Les personnels sont régulièrement embauchés pour une durée qui n'excède pas la journée, mais qui peut s'étendre aussi sur plusieurs semaines voire plusieurs mois. Depuis sa création, ce régime instaure ainsi une zone d'exception où l'« hyperflexibilité » des emplois se combine avec une certaine « sécurité » pour le salarié, lui permettant de mener une carrière dans le travail par projet » (Soldo, 2018 : 13) .

On retrouve cette dichotomie ressources artistiques/ressources humaines de façon plus ou moins implicite dans les écrits. À titre d'exemple, Evrard et Busson (2015), dans leur ouvrage pédagogique *Management des industries culturelles et créatives*, scindent leur chapitre ressources humaines en deux sections : « *management de la création et des talents* » (ressources artistiques) (Evrard, Busson, 2015 : 198) et « *manager les ressources humaines dans le monde de la culture et de la création* » (Evrard, Busson, 2015 : 211).

Cette dichotomie se retrouve également dans le régime de l'intermittence du spectacle qui distingue les artistes, des ouvriers et des techniciens. À titre d'exemple, ils ne doivent pas remplir les mêmes conditions d'emploi pour l'obtention du régime intermittent permettant de bénéficier de l'allocation d'aide au retour à l'emploi durant les périodes sans cachets, comme le montre l'extrait suivant du site service-public.fr.

**Tableau 21. Extrait des conditions à remplir pour bénéficier de l'indemnisation
chômage des intermittents du spectacle**

Le salarié intermittent du spectacle doit justifier d'une période d'emploi auprès d'un ou plusieurs employeurs (dite période d'affiliation) d'au moins 507 heures de travail au cours de 12 mois, précédant la fin de son contrat de travail, pour un ouvrier ou un technicien et un artiste.

Pour un artiste, la fin du contrat de travail (FCT) retenue pour ouvrir les droits doit se situer dans les 12 mois précédant l'inscription comme demandeur d'emploi ou la date anniversaire de l'ouverture des droits en cas de réadmission. Il s'agit en principe de la dernière.

Le nombre d'heures de travail retenues ne peut pas dépasser 208 heures par mois civil.

La date de fin du contrat de travail prise en compte est celle du dernier emploi occupé.

Toutefois, le salarié qui ne justifie pas au cours de son dernier emploi des 507 heures exigées, peut bénéficier de l'ARE :

- s'il n'a pas démissionné de cet emploi ;
- pour un ouvrier ou un technicien, s'il justifie des 507 heures d'affiliation pour une durée d'affiliation majorée de 42 heures par période de 30 jours au-delà du 365^e jour précédant la fin du contrat de travail ;
- pour un artiste, s'il justifie des 507 heures d'affiliation pour une durée d'affiliation majorée de 24 heures par période de 30 jours entre le 319^e et le 335^e jour précédant la fin du contrat de travail, puis majorée de 48 heures au-delà du 335^e jour.

Source : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F2261>

Même si nous écartons du périmètre de la recherche les ressources artistiques, les ressources humaines festivières restent tout de même assez hétérogènes, que ce soit en termes de statuts

juridiques, mais également en termes d'appartenance professionnelle comme nous allons le voir dans le point suivant.

2.7.2. Des acteurs professionnels et quasi professionnels devant collaborer : une lecture à l'aune de la sociologie des professions

Afin de comprendre en profondeur les différents groupes d'individus dans les organisations festalières, nous mobilisons la sociologie des professions. En effet, elle est une opportunité théorique pour comprendre les différents groupes dans les organisations pluralistes (Zeller, 2015). Nous reviendrons sur le concept de professions (2.7.2.1.) afin de pouvoir décrire les trois groupes dans l'organisation festalière que nous avons identifiés dans la littérature : les professionnels intermittents du spectacle, les administratifs événementiels et les médiateurs qui sont une quasi-profession (2.7.2.2.).

2.7.2.1. La sociologie des professions comme grille de lecture des différents groupes présents dans l'organisation

La sociologie des professions est née aux États-Unis pour étudier un groupe de travailleurs spécifique : les professionnels. Ces derniers relèvent d'un régime juridique spécifique et les « *membres sont pourvus de droits spécifiques, tels que se constituer en association autonome et reconnue, interdire l'exercice de l'activité à ceux qui n'en sont pas membres, organiser la formation* » (Dubar *et al.* 2015⁴⁷), à l'image des médecins, avocats ou encore des enseignants-chercheurs. La sociologie des professions opère alors une distinction entre les professions et les occupations qui représentent les autres activités, et pouvant se traduire par métier ou encore emploi. Il s'agit de l'approche fonctionnaliste des professions.

La profession était alors caractérisée par six attributs :

« 1. *Les professions traitent d'opérations intellectuelles associées à de grandes responsabilités individuelles.*

2. *Leurs matériaux de base sont tirés de la science et d'un savoir théorique...*

3. *qui comportent des applications pratiques et utiles ;*

4. *et sont transmissibles par un enseignement formalisé.*

⁴⁷ Nous avons une version *Kindle* de l'ouvrage de Dubar *et al.* (2005), nous ne pouvons pas citer la page de la citation dans la mesure où l'application n'indique pas le numéro pour cet ouvrage.

5. *Les professions tendent à l'auto-organisation dans des associations ;*

6. *et leurs membres ont une motivation altruiste* » (Dubar *et al.*, 2005, reprenant Flexner, 1915).

En réalité, il n'y a pas de consensus sur ce qui est professionnel ou non, car les professions évoluent et sont contextualisées. Ainsi « *certaines activités (comme l'expertise-comptable, par exemple) qui, pendant longtemps, n'ont pas été reconnues juridiquement comme des professions (au sens anglais) l'ont été après-guerre en Angleterre, puis, plus récemment, aux États-Unis. D'autres sont reconnues comme telles en Angleterre et pas aux États-Unis (cas des sages-femmes, par exemple). D'autres encore étaient des professions reconnues à une certaine époque et ne le sont plus désormais (les radiesthésistes, aux États-Unis, par exemple)* » (Dubar *et al.*, 2005).

Une autre source de l'absence de consensus réside dans les différents sens qu'évoque le terme profession.

La profession peut se référer à une « *vocation professionnelle affirmée* » (Dubar *et al.*, 2005) reposant sur une idéologie forte à l'image des religieux. Elle peut également faire référence à une « *classification professionnelle* » (Dubar *et al.*, 2005), c'est-à-dire au travail effectué, à l'emploi occupé par un individu. Elle peut faire référence à un « *groupe professionnel* » (Dubar *et al.*, 2005), c'est-à-dire un « *ensemble des personnes désignées (et se désignant) par le même nom de métier au sens large d'activités semblables* » (Dubar *et al.*, 2005). Enfin, la profession peut faire référence à une « *fonction, une compétence reconnue* » (Dubar *et al.*, 2005).

Notons également, l'apparition de l'approche interactionniste qui explique qu'il y a différents groupes professionnels. Certains sont des quasi ou semi professions, car ils ne possèdent pas l'intégralité des six attributs de la profession et sont en cours de professionnalisation. Ainsi, la littérature a mis en exergue différentes quasi-professions à l'image des aids-soignants, des infirmiers, des commissaires-priseurs ou encore des prostitués (Dubar *et al.*, 2005).

Par ailleurs, il semble important d'expliquer que les professionnels jouissent d'une certaine autonomie en raison de leur haut niveau d'expertise. Ainsi, l'évaluation du professionnel se réalise au sein de sa communauté professionnelle de référence. À titre d'exemple, l'enseignant-chercheur universitaire entre dans la profession via un rite initiatique (la thèse et sa soutenance) et sera évalué par d'autres enseignants-chercheurs via le Conseil National des Universités durant les grandes étapes de sa carrière à l'image de la qualification (Zeller, 2015).

Dès lors, logique professionnelle et logique organisationnelle peuvent paraître antinomiques. En effet, différents paradoxes émergent entre ces deux logiques : collégialité de la profession *versus* bureaucratie organisationnelle, autonomie professionnelle *versus* contrôle

organisationnel, engagement professionnel *versus* engagement organisationnel... (Lelebina, 2014).

Il nous semble évident qu'il peut être fait un lien entre cette lecture sociologique et la lecture néo-institutionnelle que nous avons réalisé précédemment, car les différents mondes peuvent expliquer les différents groupes professionnels.

2.7.2.2. *L'existence de trois groupes professionnels dans les festivals : entre profession intermittent du spectacle et quasi-professions de manager évènementiel et de médiateur culturel*

Notre analyse de la littérature fait émerger trois groupes professionnels. Un groupe professionnel lié au régime de l'intermittence du spectacle et deux quasi professions avec les métiers évènementiel et de la médiation culturelle.

Néanmoins, nous devons apporter des précisions quant à ces propos. L'intermittent du spectacle est par l'obtention d'un régime d'assurance chômage considéré comme un professionnel ; pour autant les recherches en sociologie se sont principalement focalisées sur la figure artistique et n'ont pas analysé les ouvriers et les techniciens. Nous retrouvons dans la littérature alors les termes « *professions artistiques* » ou « *professions culturelles* » (Gouyon, Patureau, 2014). Pour autant les ouvriers et les techniciens représentent une part importante des intermittents du spectacle. Ainsi et à titre d'exemple en 2011 sur les 166 000 personnes qui sont dans les professions des spectacles, 103 400 sont des techniciens, alors que les artistes représentent 62 600 personnes (Gouyon, Patureau, 2014). Cette absence de prise en compte des techniciens est d'autant plus étonnante que le régime de l'intermittence ne concernait au départ, en 1936, que les techniciens et cadres du cinéma (Benhamou, 2014). Cette profession illustre parfaitement le caractère mouvant et dynamique des professions : tantôt décriée voire stigmatisée (Tijou, 2003), en constante mobilisation pour protéger ses droits (Lechaux, 2009) et en constante métamorphose comme le montre Soldo (2018).

Tableau 22. Les intermittents du spectacle : un régime idyllique ?

Les études statistiques (cf. notamment Patureau, Jauneau, 2006) confirment que l'évolution du marché du travail intermittent s'est caractérisée ces trente dernières années par un triple déséquilibre entre l'évolution des effectifs intermittents en constante augmentation (passant de 40 000 à la fin des années 1980 à près de 130 000 aujourd'hui), l'évolution du volume de travail en augmentation mais moins rapide et, en conséquence, l'évolution des rémunérations individuelles à la baisse (près de 30 % de baisse annuelle sur la période). La croissance globale du marché du travail intermittent s'est accompagnée d'un fractionnement de plus en plus important de l'emploi, pour parvenir à un même volume annuel de travail, un intermittent doit donc aujourd'hui obtenir quatre fois plus de contrats qu'en 1987. La situation individuelle des intermittents s'est donc fortement précarisée. Résultat : alors même que le secteur culturel était en croissance et créait de l'emploi (mais d'une espèce bien particulière), les salariés ont adossé progressivement une part croissante de leur revenu à l'assurance-

chômage (50 % en moyenne aujourd'hui) (Menger, 2011). Les études statistiques (cf. notamment Patureau, Jauneau, 2006) confirment que l'évolution du marché du travail intermittent s'est caractérisée ces trente dernières années par un triple déséquilibre entre l'évolution des effectifs intermittents en constante augmentation (passant de 40 000 à la fin des années 1980 à près de 130 000 aujourd'hui), l'évolution du volume de travail en augmentation mais moins rapide et, en conséquence, l'évolution des rémunérations individuelles à la baisse (près de 30 % de baisse annuelle sur la période). La croissance globale du marché du travail intermittent s'est accompagnée d'un fractionnement de plus en plus important de l'emploi, pour parvenir à un même volume annuel de travail, un intermittent doit donc aujourd'hui obtenir quatre fois plus de contrats qu'en 1987. La situation individuelle des intermittents s'est donc fortement précarisée. Résultat : alors même que le secteur culturel était en croissance et créait de l'emploi (mais d'une espèce bien particulière), les salariés ont adossé progressivement une part croissante de leur revenu à l'assurance-chômage (50 % en moyenne aujourd'hui) (Menger, 2011).

Depuis la réforme de 2003, beaucoup de jeunes techniciens mettent des années à atteindre le fameux quota d'heures (507 annuelles) qui leur permet d'être reconnus comme intermittents et de pouvoir ainsi prétendre à des indemnités chômage complémentaires. Une fois obtenu, ce « statut » n'a rien d'un passeport pour une vie de bohème car, si ouvrir ses droits est une victoire, les conserver n'est pas une sinécure. En dehors des stars du métier, la majorité d'entre eux court d'un cachet à l'autre, n'hésitant pas à accepter des contrats assez éloignés de leurs aspirations. Qui sait que l'un des tout premiers employeurs d'intermittents dans l'Hexagone se nomme... Disneyland Paris ? Jeunes et moins jeunes, tous témoignent à des degrés divers d'une même réalité : sous l'effet de la crise, les contrats de travail se raréfient, leur durée se raccourcit et les salaires stagnent quand ils ne baissent pas.

Source : Soldo (2018 : 113)

Ainsi, les intermittents du spectacle représentent l'archétype du professionnel dans une perspective extra organisationnelle : ils appartiennent à un groupe professionnel qui reflète la dichotomie traditionnelle profession *versus* organisation. Or, en sociologie des professions, seuls les artistes ont retenu l'attention des chercheurs, cela renforce notre volonté d'avoir une focale sur les intermittents techniciens.

Les médiateurs représentent le second groupe professionnel, ou plutôt quasi-profession, car ne réunissant pas les six critères de la profession. Ils font « *profession de la démocratisation culturelle* » (Peyrin, 2005 : 1), disposent d'une forte identité professionnelle (Peyrin, 2005) et ont pour vocation de « *favoriser l'appropriation collective des différentes formes d'art et de patrimoine* » (Aubouin *et al.*, 2010 : 1). Pour autant, « *si les activités de médiation font l'objet d'un large consensus, elles demeurent aujourd'hui faiblement insérées au sein des organisations et institutions culturelles et elles sont généralement portées par des acteurs professionnels aux conditions d'emploi précaires, aux statuts et formes de reconnaissance incertaines* » (Aubouin *et al.*, 2010 : 1).

Un troisième groupe professionnel est également présent dans les festivals : les managers événementiels. Nous aurions tendance à les qualifier davantage comme étant une quasi-profession, car les auteurs n'avancent que deux principaux arguments : le haut niveau d'expertise demandé pour réaliser un événement et la création d'un socle de connaissances commun (Bladen *et al.*, 2012 ; Godblatt, 2014). Par ailleurs, ces managers se rapprochent davantage du domaine de l'expertise organisationnelle (Lelebina, 2014).

Ces différents groupes professionnels matérialisent les mondes présents dans les festivals et dans lesquels les identités professionnelles et les rôles professionnels s'entremêlent. En effet, « *il y a une relation profonde entre le rôle et l'identité* » (Bernardini, 2016 : 73) dans les organisations pluralistes. On y trouve de fortes identités professionnelles de rôle (touati *et al.*, 2019). Ainsi, « *l'identité professionnelle serait l'association de l'autodéfinition sur son appartenance à une profession et de l'appropriation de son rôle professionnel* » (Bernardini, 2016 : 73).

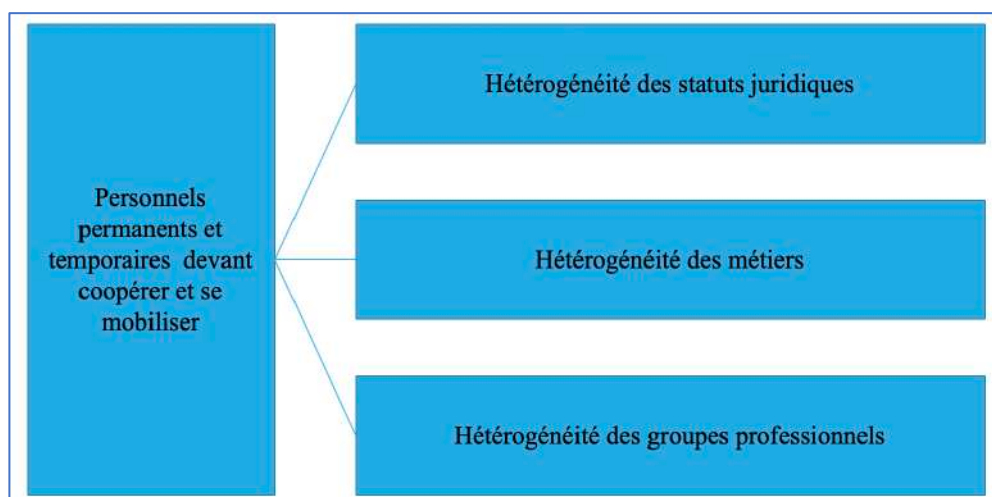
Nous allons voir maintenant que ces différents groupes se doivent de coopérer ensemble.

2.7.3. Des groupes professionnels devant coopérer

À l'instar des projets artistiques, culturels et créatifs (Benghozi, 2006), les ressources humaines « ne sont pas seulement une ressource essentielle pour un événement, mais un facteur clé de succès »⁴⁸ (Bladen et al., 2012 : 173) pour la réussite des événements planifiés (Rutherford Silvers, 2008). En effet, « la ressource la plus importante de l'industrie de l'événementiel est et sera toujours son personnel »⁴⁹ (Goldblatt, 2014 : 124), car ce sont « des ressources rares qui doivent être conservées et soigneusement déployées afin d'obtenir le maximum d'avantages pour »⁵⁰ la réussite d'un événement (Goldblatt, 2014 : 124).

Par ailleurs, ces ressources humaines se doivent d'être mobilisées, car « de nombreux événements réussissent grâce aux efforts d'un groupe de bénévoles volontaires et souvent récurrents »⁵¹ (Bladen et al., 2012 : 193). C'est en mobilisant « toutes leurs personnalités, préférences, expériences, fonctions et niveaux d'expertise qu'ils contribueront à la réussite de l'événement »⁵² (Rutherford Silvers, 2008 : 168).

Figure 25. Une hétérogénéité d'acteurs devant coopérer et se mobiliser pour la réussite du projet festivalier



Source : Auteur

⁴⁸ Traduction libre de « people are not just an essential resource for an event, but a key success factor » (Bladen et al., 2012 : 173).

⁴⁹ Traduction libre de « the event industry's most important resource is and always will be its people » (Goldblatt, 2014 : 124).

⁵⁰ Traduction libre de « represents scarce resources that must be conserved and carefully deployed to achieve maximum benefit » (Goldblatt, 2014 : 124).

⁵¹ Traduction libre de « many events succeed because of the efforts of a pool of willing and often repeat volunteers » (Bladen et al., 2012 : 193).

⁵² Traduction libre de « all their personalities, functions, and levels of expertise will help shape the success of the event » (Rutherford Silvers, 2008 : 168).

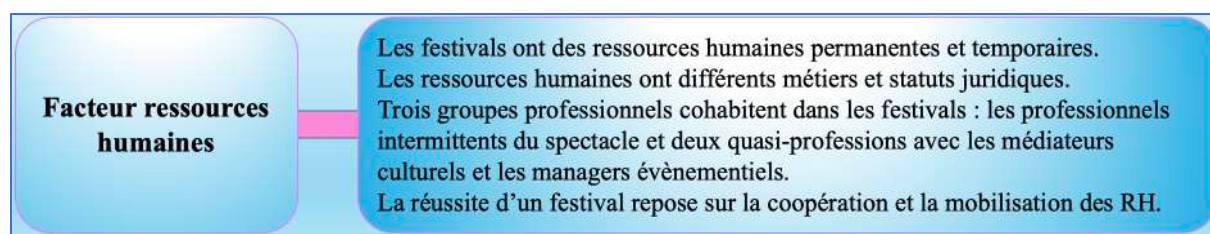
Une lecture sociologique des professions vient en complément du facteur téléologique précédent. En effet, nous avons vu précédemment que la complexité institutionnelle explique qu'il peut y avoir différents groupes, plus ou moins cloisonnés, au sein des festivals : social, artistique, managerial.

La lecture sociologique fait émerger outre le groupe « artistes » que nous n'interrogeons pas, trois groupes professionnels hétérogènes : les intermittents du spectacle, les médiateurs culturels et les managers événementiels. Alors que les intermittents du spectacle et les médiateurs culturels répondent à une logique professionnelle, les managers événementiels se rapprochent de l'expertise organisationnelle.

Au sein des festivals les ressources humaines qu'elles soient permanentes ou temporaires recouvrent une grande diversité de statuts.

La réussite d'un projet festivalier repose sur la coopération et la mobilisation d'acteurs hétérogènes.

Figure 26. Synthèse du facteur ressources humaines



Source : Auteur

Conclusion de la section

Cette seconde section avait pour objectif de restituer les résultats d'une analyse pluridisciplinaire de la littérature sur les caractéristiques des festivals. Nous avons restitué ces résultats en identifiant sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines.

Nous formulons la proposition de recherche suivante que nous explorerons dans l'étude empirique : **Les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines.**

Ils nous permettent également de proposer une définition des festivals que nous restituerons dans la conclusion de ce chapitre.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre avait pour objectif de répondre aux deux questions suivantes :

- **Comment analyser les spécificités d'une organisation ?**
- **Quelles sont les spécificités des organisations festives ?**

Afin de répondre à la première question nous avons mobilisé la théorie de la contingence, nous avons présenté les concepts clefs de cette théorie, mais également son évolution dans le temps. Nous avons explicité notre positionnement au regard de cette théorie. Le tableau suivant propose de répondre aux questions introductives sur la théorie de la contingence.

Tableau 23. Synthèse de la section 1 du chapitre 1

Questions	Réponses
Quels sont les concepts au cœur de la théorie de la contingence ?	La contingence est en rupture avec les approches universaliste et propose d'étudier son contexte, en prenant en compte l' environnement global de l'organisation. C'est en ayant un fit avec son environnement qu'une structure est plus performante. Il convient alors d'étudier les différents facteurs de contingence .
Quelles sont les grandes approches théoriques de la théorie de la contingence ?	L'approche technologique qui marque une rupture avec les approches universalistes. L'approche structurelle qui marque l'avènement des analyses statistiques. L'approche stratégique qui va remettre le déterminisme. L'approche configurationnelle qui propose une approche holistique de la contingence.
Comment nous positionnons-nous face à la théorie de la contingence ?	Utilisation des facteurs de contingence pour décrire et contextualiser l'objet festif.

Source : Auteur

Afin de répondre à notre seconde question, nous avons utilisé le concept de facteurs de contingence. Ils permettent de restituer de façon analytique un ensemble de caractéristiques de l'organisation festive identifiées via une analyse pluridisciplinaire de la littérature.

Ainsi, nous émettons la proposition de recherche suivante : **P1. Les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines.**

Tableau 24. Une proposition de facteurs de contingence pour caractériser l'organisation festivalière

Facteur identitaire	Les festivals sont des événements planifiés récurrents. Les festivals ont pour thématique principale les arts, la culture et la création. Les festivals assurent la production et/ou diffusion d'une création artistique. Les festivals peuvent prendre différentes formes.
Facteur économique	Les festivals sont en concurrence avec les services et produits à forte valeur hédonique. Les festivals sont dans un marché où l'offre est supérieure à la demande. Les festivals sont dans un marché instable et incertain.
Facteur territorial	Les festivals tendent à être membres d'un portefeuille territorial d'événements culturels et participent à l'attractivité territoriale durable. Les festivals tendent à être des organisations réticulaires. Les festivals tendent à être des organisations ancrées sur leur territoire.
Facteur temporel	Les festivals sont au cœur d'une dialectique éphémère/durable. Les festivals sont des organisations semi-temporaires. Les festivals actionnent leur récurrence à l'aide d'un mécanisme de pulsation.
Facteur organisationnel	Les festivals adoptent majoritairement le statut associatif. Les festivals sont en majorité des adhocraties. Les festivals structurent leur activité en management par projet.
Facteur téléologique	Les festivals sont des organisations pluralistes où sont présents deux couples de trois mondes concurrents : - entrée par la filière d'activité : art <i>versus</i> management ; - entrée par le statut juridique : social <i>versus</i> management.
Facteur ressources humaines	Les festivals ont des ressources humaines permanentes et temporaires. Les ressources humaines ont différents métiers et statuts juridiques. Trois groupes professionnels cohabitent dans les festivals : les professionnels intermittents du spectacle et deux quasi-professions avec les médiateurs culturels et les managers événementiels. La réussite d'un festival repose sur la coopération et la mobilisation des RH.

Source : Auteur

Ces facteurs nous permettront, dans le chapitre suivant, de contextualiser la mobilisation collective des ressources humaines festivalière, en opérant une lecture contingente du concept au regard des spécificités de ces structures. Ils nous aideront également à choisir nos cas dans l'étude empirique et à réaliser des monographies analytiques de ces derniers.

Par ailleurs, nous proposons la définition suivante de l'organisation festivalière.

Un festival est un événement planifié récurrent qui a pour thématique principale les arts, la culture et la création. Il met au cœur de son activité la production et/ou la diffusion d'une création artistique, qui sera le fil rouge identitaire du festival. Il est dans un marché à la fois concurrent, instable et incertain.

Véritable phénomène territorial, le festival est un instrument des stratégies culturelles territoriales, qui interpelle le "faire l'action publique". Il prend corps dans un portefeuille territorial d'événements culturels et fait intervenir une hétérogénéité de parties prenantes. En

tant qu'instrument au service de l'action publique territoriale, il est le fruit de relations inter-organisationnelles autour d'un acteur pivot. Ainsi, le projet festivalier est ancré sur un territoire et contribue à son attractivité territoriale durable.

Le festival est au cœur d'une dialectique éphémère/durable. En effet, en tant qu'organisation semi-temporaire chaque édition est différente (action éphémère) et l'organisation repose sur un mécanisme de pulsation afin d'assurer sa récurrence (action durable).

Adoptant majoritairement le statut associatif, les festivals tendent à avoir une structure adhocratique et fonctionnent en management par projet.

En tant qu'organisations pluralistes, les festivals sont marqués par la présence de trois mondes qui tendent à se retrouver dans deux couples antagonistes : logique managériale *versus* logique artistique (approche par la filière d'activité) et logique managériale *versus* logique sociale (approche par le statut juridique). Cela induit des perceptions différentes de l'organisation, de ses objectifs. Ils peuvent générer des conflits, et ces couples marquent la présence de différents groupes professionnels hétérogènes : les intermittents du spectacle, les médiateurs culturels et les managers événementiels. Alors que les intermittents du spectacle et les médiateurs culturels répondent à une logique professionnelle, les managers événementiels se rapprochent de l'expertise organisationnelle. Par ailleurs, les ressources humaines, qu'elles soient permanentes ou temporaires, peuvent avoir des statuts différents.

Notons enfin que la réussite d'un projet festivalier repose sur la coopération et la mobilisation d'acteurs hétérogènes.

Ce chapitre visait à comprendre et à définir l'objet festivalier à l'aide d'une proposition de facteurs de contingence. Bien que le facteur ressources humaines dresse l'ébauche d'un besoin de mobilisation collective, que nous appuierons dans le chapitre suivant, nous verrons que certaines caractéristiques des festivals tendent à rendre difficilement applicables certaines variables de la mobilisation collective.

CHAPITRE 2. UNE LECTURE CONTEXTUALISÉE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIÈRES

Introduction du chapitre

Ce deuxième et dernier chapitre de la partie théorique et conceptuelle propose une lecture contextualisée de la mobilisation collective des ressources humaines festivières.

A l'instar du chapitre précédent, le présent chapitre se divise en deux sections. La première section propose de répondre aux questions suivantes :

- **Qu'est-ce que la mobilisation collective des ressources humaines ?**

Pour ce faire, nous présenterons le concept de mobilisation collective des ressources humaines. Nous reviendrons sur le socle théorique sur lequel s'affilie le concept (la gestion stratégique des ressources humaines, la théorie de l'échange social et la performance au travail). Nous restituerons également des définitions de la mobilisation collective et proposerons un modèle tridimensionnel qui intègre et unifie les travaux sur ce concept. Chacune des dimensions repose sur un des fondements du socle théorique.

Ainsi, nous proposons de répondre aux questions suivantes :

- **Sur quelles théories repose le concept de mobilisation collective des ressources humaines ?**
- **Comment pouvons-nous définir la mobilisation collective des ressources humaines ?**
- **Comment pouvons-nous modéliser le concept de mobilisation collective des ressources humaines ?**

La seconde section propose une lecture contingente de la mobilisation collective des ressources humaines. Pour ce faire, nous réaliserons une revue de la littérature de chacune des dimensions du modèle, afin d'en identifier les variables. Puis, nous les analyserons à l'aide des facteurs de contingence des festivals que nous avons proposés dans le chapitre précédent. Cette analyse fait apparaître une seconde proposition de recherche, ainsi que différentes questions de recherche. Cette seconde section a pour objectif de répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure le concept de mobilisation collective des ressources humaines s'applique-t-il dans le contexte des organisations festivières ?**

Figure 27. Plan du chapitre 2



Source : Auteur

SECTION 1. LA MOBILISATION COLLECTIVE, UN LEVIER DE PÉRENNISATION ORGANISATIONNELLE : PRÉSENTATION DU CONCEPT ET ANCRAGE THEORIQUE

Cette première section vise à fournir une présentation générale du concept de mobilisation collective des ressources humaines, pour ce faire nous commencerons par opérer un ancrage théorique (1.1.). Il s'agit d'identifier les bases théoriques sur lesquelles s'affilie le concept, à savoir la gestion stratégique des ressources humaines, la théorie de l'échange social, et la performance au travail. Puis, nous définirons (1.2.) et modéliserons (1.3.) le concept de mobilisation collective.

1.1. QUEL ANCRAGE THEORIQUE POUR COMPRENDRE LE CONCEPT DE MOBILISATION COLLECTIVE ? LE ROLE DE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES, DE L'ECHANGE SOCIAL ET DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL.

Dans ce premier point, nous exposerons le socle théorique sur lequel repose la mobilisation collective des ressources humaines.

La mobilisation collective s'ancre dans **la gestion stratégique des ressources humaines (1.1.1.)**. Cette dernière explique que les pratiques de GRH et le comportement des ressources humaines peuvent conférer des avantages concurrentiels durables. Ils sont un levier pour la pérennité organisationnelle, fournissant ainsi une réponse aux enjeux des organisations festivières.

Ensuite, nous mobilisons **la théorie de l'échange social (1.1.2.)**. Elle offre une réponse aux chercheurs en GRH pour comprendre le comportement des individus au travail ; lorsque la structure offre un climat organisationnel favorable, les ressources humaines se mobilisent collectivement.

Enfin, la mobilisation est de l'ordre **des comportements discrétionnaires et de la performance au travail (1.1.3.)**. Elle reste à la discrétion des ressources humaines et ne se décrète pas par l'organisation.

1.1.1. La gestion stratégique des ressources humaines : la mobilisation collective des ressources humaines et les pratiques de GRH comme levier de pérennisation organisationnelle

La gestion stratégique des ressources humaines repose sur la rencontre entre deux domaines des Sciences de Gestion : le management stratégique et la gestion des ressources humaines. En s'appuyant sur la théorie *Resource Based View* (1.1.1.1.), la gestion stratégique des ressources humaines dans ses définitions (1.1.1.2.) et ses modèles (1.1.1.3.) explique que les ressources humaines et leur gestion sont un facteur de pérennisation des organisations via le gain d'avantages concurrentiels durables.

1.1.1.1. La théorie Resource Based View

Laroche et Salesina (2018) expliquent que la théorie *Resource Based View* vise à comprendre comment les organisations peuvent obtenir des avantages concurrentiels durables afin d'assurer leur pérennité. Elle repose sur deux hypothèses : il existe une hétérogénéité de ressources et ces dernières sont difficilement mobiles d'une organisation à une autre.

Plus particulièrement, Barney (1991) distingue trois types de ressources : le capital physique (équipements, installations...), le capital humain (ressources humaines, comportement, formation...) et le capital organisationnel (structure, système de planification...).

Ces ressources peuvent constituer éventuellement un avantage concurrentiel et à un niveau supérieur un avantage concurrentiel durable. « Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle implante une stratégie créatrice de valeur qui n'est pas simultanément implantée par aucun concurrent actuel ou potentiel » (Grisè et al., 1997 : 2). Cet avantage concurrentiel peut devenir durable à la condition que les autres organisations concurrentes ne puissent ni reproduire cette ressource, ni ses effets (Barney, 1991, 2001).

Par ailleurs, pour qu'une ressource soit qualifiée d'avantage concurrentiel durable elle doit apporter de la valeur, être rare, imparfaitement imitable et être non substituable.

Plus précisément :

- « 1- elle doit ajouter de la valeur à l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle peut servir à saisir des opportunités et/ou à neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement ;
- 2- elle doit être rare, c'est-à-dire que la ressource doit être unique ou distinctive parmi les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise ;
- 3- elle doit être imparfaitement imitable, c'est-à-dire qu'elle ne peut être imitée aisément et complètement par les entreprises qui ne la détiennent pas ;

4- elle ne peut être substituée par une autre ressource équivalente au plan de la stratégie. »
(Grisè *et al.*, 1997 : 3).

Figure 28. La Resource Based View



Source : Auteur adapté de Barney (1991, 2001), Grisè *et al* (1997), Prévot *et al.*, (2010).

La théorie des ressources se base notamment sur les travaux de Penrose (1959) et est à l'origine de courants majeurs en management stratégique à l'instar des compétences, des connaissances, des capacités dynamiques et de l'approche relationnelle (Prévot *et al.*, 2010). Nous mobilisons plus particulièrement l'approche de la gestion stratégique des ressources humaines.

Pour les auteurs en gestion stratégique des ressources humaines, le comportement des ressources humaines et les pratiques de GRH sont une source d'acquisition d'avantage concurrentiel durable (voire même la seule !). Nous proposons de définir la gestion stratégique des ressources humaines dans le point suivant.

1.1.1.2. Les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Depuis les années 1980, la prise en compte de l'apport des ressources humaines à la compétitivité des organisations apparaît, leur conférant ainsi un rôle stratégique (Wils *et al.*, 1989 ; Bayad *et al.*, 2004 ; Laroche, Salesina, 2018).

C'est ainsi qu'a émergé la gestion stratégique des ressources humaines. Le tableau suivant en restitue des définitions.

Tableau 25. Exemples de définitions de la gestion stratégique des ressources humaines

Auteur	Définitions
Miller (1989)	La GSRH comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigées vers la création d'un avantage concurrentiel durable.
Walker (1992)	La GSRH concerne les moyens d'ajustement de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation.
Boxall (1994)	La GSRH a comme préoccupation centrale d'intégrer la GRH au management stratégique.
Schuler (1992)	La GSRH se base sur trois éléments fondamentaux : - l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques de la firme ; - la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles ; - la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.
Hendry et Pettigrew (1990)	La GSRH regroupe quatre éléments principaux : - l'utilisation de la planification ; - la conception et le management de systèmes RH basés sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une « Philosophie » ; - l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché ; - regarder les personnes dans l'organisation comme une « ressource stratégique » indispensable à la réalisation de « l'avantage compétitif ».
Wright et McMahan (1992)	La GSRH est un « pattern » d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
Sisson (1990)	La GSRH est caractérisée par quatre préoccupations : - la tension dans l'intégration des politiques de RH tant entre elles qu'avec la planification stratégique plus généralement ; - le glissement de la responsabilité RH des spécialistes de la fonction RH vers l'ensemble de l'encadrement ; - le passage d'une relation dirigeants-syndicats à une relation dirigeant-employé, du collectivisme à l'individualisme ; - l'engagement et l'initiative des individus confèrent aux dirigeants un rôle de « révélateur », de « responsabilisation » et de « facilitateur ».
Guest (1987)	La GSRH se donne quatre priorités : - l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ; - une structure organisationnelle flexible ; - un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ; - une implication forte des employés envers, les buts et les activités de l'entreprise.

Source : Bayad *et al.* (2004 : 76-77)

La gestion stratégique des ressources humaines donne un « *sens aux pratiques de GRH* » (Wils *et al.*, 1989 : 354) en reliant la GRH aux buts et objectifs stratégiques et en fournissant ainsi des avantages concurrentiels durables (Pfeffer, 1994 ; Lapalme, Doucet, 2001 ; Barraud-Didier, Guerrero, 2002 ; Simard, Bernard, 2003 ; Aït Razouk, 2007, 2014 ; Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Laroche, Salesina, 2018). Il existe une hétérogénéité de modèles de gestion stratégique des ressources humaines. Nous proposons d'exposer dans le point suivant, un modèle qui met l'accent sur la mobilisation des ressources humaines comme levier d'acquisition d'avantages concurrentiels durables.

1.1.1.3. Les modèles de la gestion stratégique des ressources humaines

Il existe une grande diversité de modèles de gestion stratégique des ressources humaines (Laroche, Salesina, 2018), à l'instar des typologiques que proposent Bayad *et al.* (2004) ou encore les approches universaliste, contingente et configurationnelle que proposent Delery et Doty (1996). L'encadré suivant restitue la typologie de Bayad *et al.* (2004) afin d'en illustrer l'exemple.

Tableau 26. La typologie des modes de gestion stratégique des ressources humaines de Bayad *et al.* (2004)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Le modèle de la comptabilité des RH qui étudie le processus d'intégration stratégique des RH à partir du concept de valeur ;2. Le modèle de la planification stratégique des RH qui centre l'analyse sur la contribution de la GRH à la réalisation des objectifs stratégiques à partir du concept d'ajustement (fit) ;3. Le modèle de la compétitivité des RH qui développe une approche interactive de la relation stratégie RH-stratégie d'activités à partir des concepts d'interdépendance stratégique, de changement organisationnel et de négociation collective ;4. Le modèle de la compétence des RH qui interprète la stratégie RH et l'avantage compétitif à partir du concept de « Ressources » de l'organisation. |
|--|

Source : Bayad *et al.* (2004 : 78).

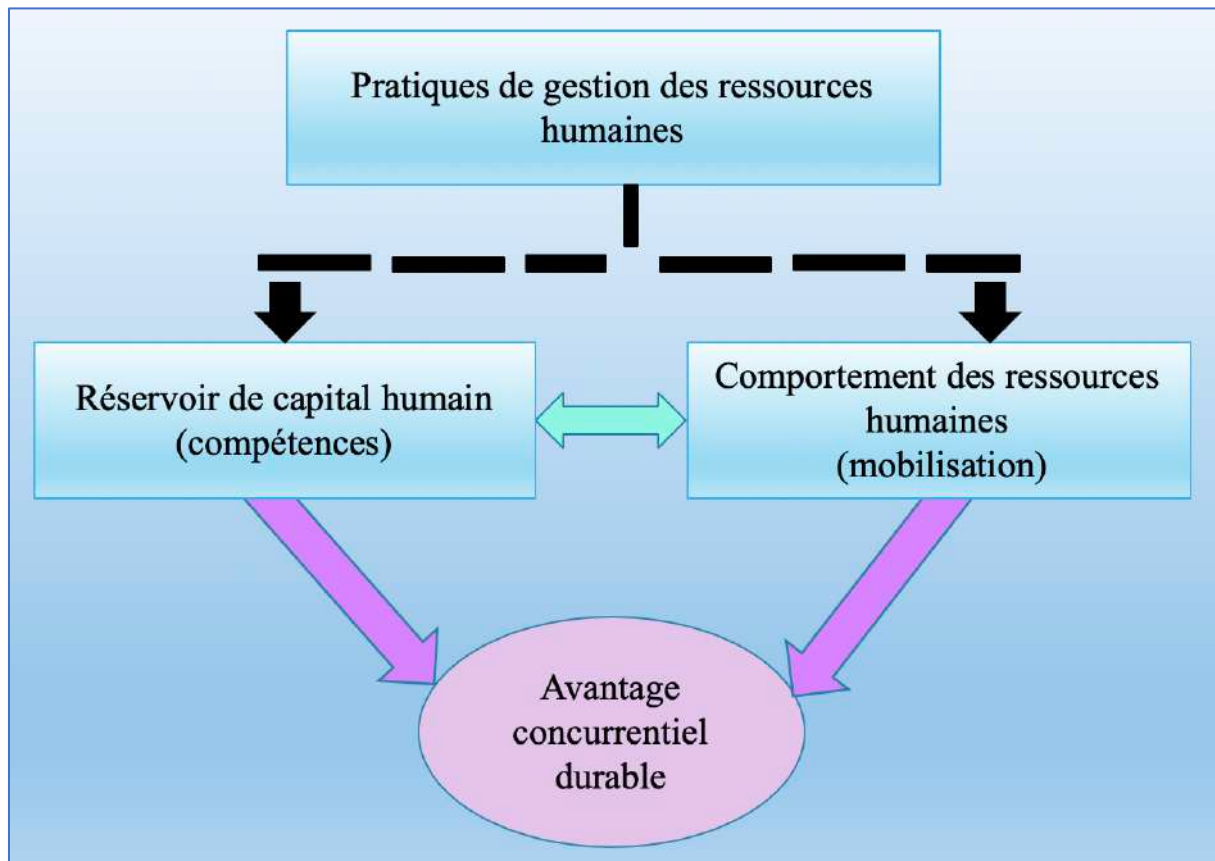
Un modèle a particulièrement retenu l'attention des chercheurs qui étudient la mobilisation du personnel, celui de Wright *et al.* (1994). Pour ces auteurs, les ressources humaines sont les seules à être rares, imparfaitement imitables et non substituables. De fait, elles respectent les règles de Barney (1991).

Les auteurs expliquent en effet, que plus les ressources humaines sont performantes, c'est-à-dire qu'elles disposent de compétences et qu'elles sont mobilisées, plus elles auront de la valeur.

La question de la rareté représente le niveau de spécialisation des ressources humaines ; plus elles sont spécialisées, plus elles offrent un avantage concurrentiel.

Les ressources humaines sont également imparfaitement imitables dans la mesure où elles évoluent dans un système complexe, un contexte, où le collectif a sa propre culture. Dès lors, il semble difficile, voire impossible, de recréer un environnement semblable. De plus, l'acquisition de cet avantage peut être entravée par les coûts de transaction.

Figure 29. Un modèle de gestion stratégique des ressources humaines qui met l'accent sur la mobilisation du personnel



Source : Grisé *et al.* (1997 : 5) adaptant Wright *et al.* (1994)

Grisé *et al.* (1997), en reprenant le modèle de Wright *et al.* (1994), expliquent que l'organisation doit se doter de pratiques de GRH qui favorisent le réservoir de capital humain, c'est-à-dire que les organisations doivent acquérir des compétences par le biais des pratiques de recrutement, formation... Ce capital humain est mis à profit de l'organisation lorsque les pratiques de GRH influencent positivement la mobilisation des ressources humaines.

Autrement dit, l'organisation se doit de mettre en place des pratiques de GRH qui mobilisent les ressources humaines et leurs compétences dans le but d'obtenir des avantages concurrentiels durables.

La mobilisation est alors considérée comme étant un effet à des pratiques de GRH. Cela s'explique par la théorie de l'échange social que nous présentons dans le point suivant et qui constitue le second point d'ancrage du socle théorique.

1.1.2. *La théorie de l'échange social : la mobilisation collective des ressources humaines, une réponse à un climat organisationnel favorable*

La notion d'échange représente « *l'action de donner quelque chose et d'en recevoir une contrepartie* » (Galois, 2006 : 100).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) puise ses fondements dans les travaux de Mauss (1950) et se veut être en rupture avec l'échange économique en intégrant des obligations non explicitées entre différentes parties, c'est-à-dire « *des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non spécifiées et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée, mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* » (Blau, 1964 : 93, cité par Charles-Pauvers *et al.*, 2007 : 123). Blau (1964) explique en « *observant le système des échanges dans les sociétés archaïques, que les échanges apparemment libres et gratuits s'avèrent contraints et intéressés. Dans ce système où le contrat écrit est absent, il existe une règle codifiée par la pratique sociale qui oblige le donataire à rendre au donateur le bien reçu* » (Galois-Faurie, 2013 : 14).

L'action d'échanger repose sur la norme de réciprocité de Gouldner (1960). Cette dernière avance que lorsqu'un individu reçoit un don, il devient redevable et va répondre par un contre don renforçant ainsi la confiance entre les différentes parties. Néanmoins, dans la mesure où il n'y pas de contrat, cette relation reste incertaine, car le contre don reste discrétionnaire (Doucet *et al.*, 2008).

La théorie de l'échange social et la norme de réciprocité fournissent un cadre théorique qui permet de comprendre les relations qui unissent les individus à leur organisation et sur lesquels s'appuient plusieurs concepts comme la « *citoyenneté organisationnelle, le contrat psychologique, le soutien organisationnel, la justice organisationnelle, et dans une moindre mesure, la confiance interpersonnelle et l'échange Leader-Membres ou la qualité de la relation d'encadrement, au sein de l'équipe de travail* » (Charles-Pauvers *et al.*, 2007 : 123).

Cela est le cas également pour la mobilisation collective des ressources humaines (Simard, Bernard, 2003 ; Simard *et al.*, 2005 ; Tremblay, Simard, 2005 ; Doucet *et al.*, 2008 ; Quenneville *et al.*, 2008 ; Bourhis, Chênevert, 2010 ; Dubouloz 2014). En effet, la mobilisation collective repose sur « *l'existence de relations d'échanges entre l'organisation, ses représentants et les employés. L'employeur fournit à son personnel un certain nombre de bénéfices psychologiques importants (de la confiance, du soutien, etc.) par le biais d'une diversité plus ou moins grande de leviers et de pratiques organisationnels (des pratiques en matière de ressources humaines, du leadership, une mission, une vision, des structures, etc.). En retour, les employés remettront ces faveurs à travers un engagement et une motivation au travail plus élevés, et en se mobilisant collectivement davantage. Ces échanges entre l'employeur et ses employés doivent être*

maintenus dans un état d'équilibre ou, mieux encore, être renforcés, afin d'assurer l'obligation de réciprocité des acteurs dans la relation d'échange » (Tremblay, Simard, 2005 : 63).

Dans le cas des organisations ayant recours au bénévolat, il est nécessaire de nuancer la forme de l'échange. Cousineau (2017) en mobilisant les travaux d'Alter (2002, 2009, 2010) explique « *que les salariés sont dans l'obligation de donner* » (Cousineau, 2017 : 13) alors que « *les bénévoles sont libres de venir dans une association et d'apporter une aide. Ils sont les premiers à entrer dans l'échange* » (Cousineau, 2017 : 14). Ainsi, le bénévolat constitue en soi un acte de mobilisation (Love IV, 2009).

La mobilisation collective des ressources humaines est une réponse (contre don) à un climat organisationnel favorable (don). Nous verrons dans la section suivante que théoriquement les organisations qui mettent en place des pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices favorisent les attitudes positives comme la perception de justice, l'équité ou encore l'*empowerment*. Ces pratiques influencent positivement des attitudes (motivation, implication) qui déclenchent les conduites de mobilisation collective. Néanmoins, dans le cadre du bénévolat, les bénévoles sont les premiers à initier le cycle d'échanges.

Nous proposons dans le point suivant de présenter la performance au travail, dernier point du socle théorique sur lequel repose la mobilisation collective des ressources humaines.

1.1.3. La performance au travail : la mobilisation collective des ressources humaines, un comportement discrétionnaire

La mobilisation collective des ressources humaines s'inscrit dans le courant théorique de la performance au travail. Charles-Pauvers *et al.* (2007 : 98) proposent une traduction de la définition de Motowidlo (2003 : 39) de la performance au travail : « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* »⁵³.

Elle repose donc sur les comportements discrétionnaires des individus, qui reposent eux-mêmes sur la liberté d'action et d'agir des acteurs et permettent ainsi de distinguer la mobilisation de la coordination (Bichon, 2005). Plus concrètement, les comportements discrétionnaires reflètent

⁵³ Traduction libre de Charles-Pauvers *et al.* (2007 : 98) : « *Job performance is defined as the total expected value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time* » Motowidlo (2003 : 39).

les efforts que fournissent les individus au-delà du travail prescrit par leur organisation (Keramidas, 2005).

Sept comportements discrétionnaires ont nourri la définition de la mobilisation collective : les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance contextuelle, les comportements pro-sociaux, la spontanéité organisationnelle, la mobilisation, la performance de citoyenneté et les comportements hors-du-rôle (Tremblay, Wils, 2005) que nous proposons de restituer dans le tableau suivant.

La mobilisation collective des ressources humaines est une intégration de ces différents concepts (Tremblay, Wils, 2005).

Tableau 27. Synthèse de la description des comportements discrétionnaires aux origines de la mobilisation collective des ressources humaines

Type de comportement discrétionnaire	Explicitations
Comportement de citoyenneté organisationnelle	Smith <i>et al.</i> (1983) expliquent deux grands types de comportements : l'altruisme, comme l'aide apporté aux autres et le conformisme, comme le respect des règles et normes de l'organisation. Ces comportements peuvent avoir deux trajectoires : se diriger vers des individus, comme le support apporté à un client, ou l'organisation comme le respect des règles (Williams, Anderson, 1991 ; Organ, 1997). Orgon (1988) propose cinq types de comportements : l'altruisme, la conscience professionnelle (ex : assiduité), l'esprit sportif (ex : esprit de challenger), la courtoisie (partage d'information), la vertu-civique (ex : participation active aux réunions). À l'instar de Morrison (1994), des chercheurs vont s'axer sur les comportements qui sont liés à la vie civique. En ce sens, Van Dyne <i>et al.</i> (1994) vont proposer une liste des comportements qui s'axent sur la vie civique : « <i>leur proposition comprend cinq dimensions comportementales, à savoir la loyauté (défendre l'organisation quand on la critique, etc.), l'obéissance (ne pas perdre de temps, etc.), la participation sociale (s'engager dans des activités à l'extérieur de l'organisation, partager ses idées avec les autres, etc.), la participation fonctionnelle (être volontaire pour accomplir des heures supplémentaires, etc.) et la participation innovante (faire des suggestions constructives, etc.)</i> ». (Tremblay, Wils, 2005, 41).
Performance contextuelle	Van Scotter et Motowidlo (1996) proposent une version bidimensionnelle de la performance contextuelle qui s'illustre par la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail. Borman et Motowidlo (1997) proposent cinq comportements de performance contextuelle : aider et coopérer, être volontaire pour les tâches hors du rôle, réaliser des efforts dans le rôle, défendre les buts de l'organisation ; adopter des comportements qui sont conformes aux règles et procédures de l'organisation.
Comportements pro sociaux	Selon Brief et Motowildlo (1986), les comportements pro-sociaux reposent sur l'architecture de treize efforts discrétionnaires : « <i>aider ses collègues de manière personnelle, manifester de l'indulgence envers les employés, aider ses collègues au travail, effectuer des suggestions constructives pour l'entreprise, se porter volontaire pour accomplir des tâches supplémentaires, fournir plus d'efforts au travail, représenter favorablement l'organisation à l'extérieur, rester avec l'organisation malgré certaines difficultés, se soumettre aux règles de l'organisation, proposer des services ou des produits au client dans l'intérêt de l'organisation, s'opposer à des pratiques inadéquates, aider les clients sur des sujets personnels, proposer des services ou des produits au client qui vont à l'encontre de l'organisation</i> » (Tremblay, Wils, 2005 : 39-40).
Spontanéité organisationnelle	George et Brief (1992) en voulant se rapprocher des travaux de Katz (1964) proposent cinq dimensions pour identifier la spontanéité organisationnelle : « <i>aider ses coéquipiers, protéger l'organisation, faire des suggestions constructives pour l'organisation, s'améliorer de façon continue et refléter une image positive à l'extérieur</i> » (Tremblay, Wils, 2005 : 42).

Type de comportement discrétionnaire	Explications
Performance de citoyenneté	Dans une visée intégrative, Coleman et Borman (2000) proposent d'analyser les efforts discrétionnaires en suivant trois axes : la citoyenneté dans la tâche ou l'emploi (poste), la citoyenneté interpersonnelle (collectif), la citoyenneté organisationnelle (organisationnel).
Comportement hors-du-rôle	Van Dyne <i>et al.</i> (1995) proposent de classer les comportements hors-du-rôle dans quatre catégories : « <i>les comportements d'affiliation/promotion (par exemple, une coopération non controversée), de défi/promotion (par exemple, proposer une solution constructive à une situation déviante), de défi/prohibition (par exemple, dénoncer une action non éthique d'un collègue ou d'un dirigeant) et enfin d'affiliation/prohibition (par exemple, empêcher une action de se produire pour mieux aider</i> » (Tremblay, Wils, 2005 : 42-43).
Mobilisation	La mobilisation est le principal concept qui a nourri la mobilisation collective. Wils <i>et al.</i> (1998) décrivent un employé mobilisé comme étant un employé qui « <i>ne compte pas ses heures [...], investit du temps et de l'énergie dans son travail [...], se consacre entièrement à son travail [...], en fait plus que ce qui est demandé [...] dépasse continuellement les attentes</i> » (Wils <i>et al.</i> , 1998, p. 41). Les travaux de Wils <i>et al.</i> (1998) seront présentés plus en profondeur dans les parties suivantes, car ils permettent de comprendre les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines (comment les individus se mobilisent collectivement ?) ⁵⁴

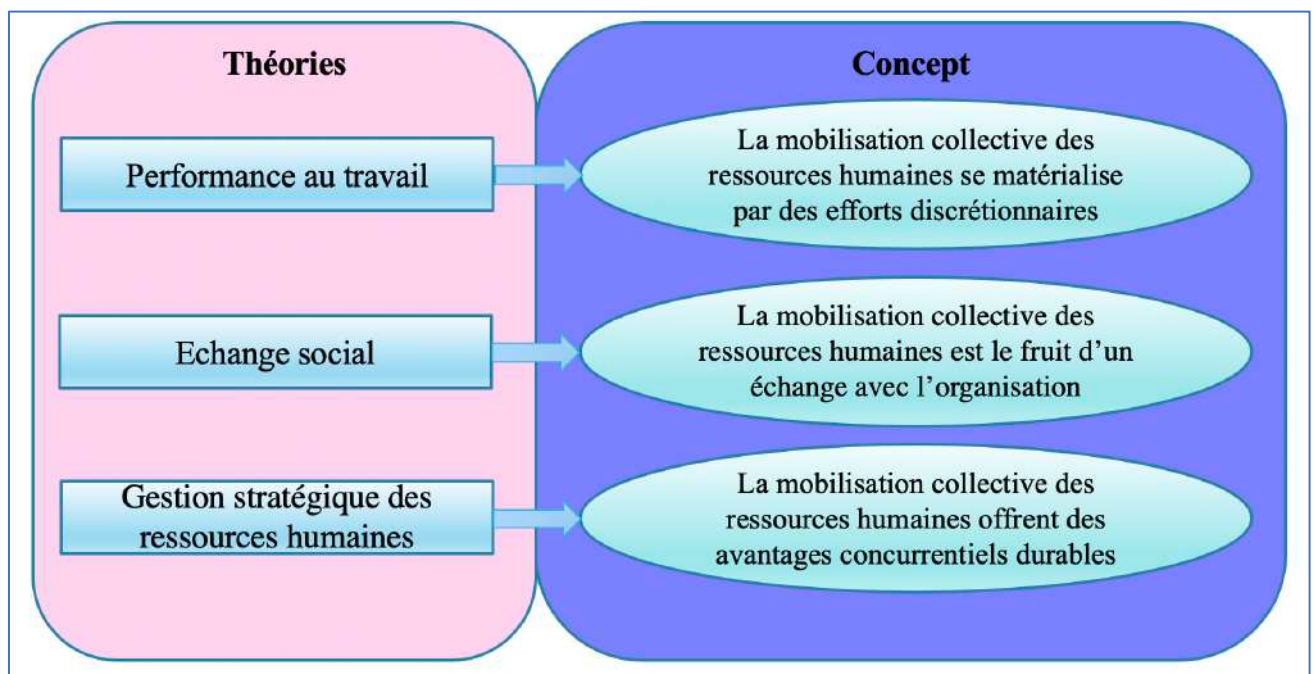
Source : Adapté de Tremblay, Wils (2005 : 38-42)

⁵⁴ Les travaux de Wils *et al.* (1998) seront présentés plus en profondeur dans les parties suivantes car ils permettent de comprendre l'expression de la mobilisation collective des ressources humaines (comment les individus se mobilisent collectivement ?)

La mobilisation collective des ressources humaines repose sur un socle théorique qui articule la gestion stratégique des ressources humaines, l'échange social et la performance au travail.

En ce sens, elle est le fruit d'un échange entre l'organisation et les ressources humaines, qui se matérialise par des efforts discrétionnaires, et qui octroie des avantages concurrentiels durables.

Figure 30. Le socle théorique de la mobilisation collective des ressources humaines



Source : Auteur

La seconde partie de cette section se consacre à la définition et à la modélisation de la mobilisation collective des ressources humaines.

1.2. DEFINITION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES

Afin de définir le concept de mobilisation collective des ressources humaines, nous proposons dans un premier temps de revenir sur les origines du terme, son apparition en GRH et nous montrerons qu'il s'agit d'une préoccupation managériale et académique toujours d'actualité (1.2.1.). Dans un second temps nous restituerons les principales définitions du concept (1.2.2.).

1.2.1. *La mobilisation collective des ressources humaines : une préoccupation toujours d'actualité*

En gestion des ressources humaines, le mot mobilisation est apparu dans les années 1990 (Amado, Deumie 1990, Bartoli 1990, Aktouf, 2001). Elle résulte d'une remise en cause d'un management top-down directif et de l'augmentation de la concurrence entre les organisations. Ainsi « *les organisations ont mobilisé leurs troupes pour livrer la guerre à la concurrence et au déficit* » (Tremblay, Wils, 2005 : 37).

Cette question de la mobilisation est toujours d'actualité aussi bien chez les praticiens du management que dans la communauté scientifique. En effet « *l'enquête du baromètre FNEGE⁵⁵ de 2015 confirme la préoccupation majeure, au sein des entreprises, concernant la mobilisation et l'engagement des cadres et de l'ensemble des acteurs* » (Savall, Zardet, 2015 : 93). Elle concerne l'ensemble des organisations (Rabasse, 1998), qu'elles soient dans des environnements complexes et turbulents (Cloet, 2003), en réseau (Pache, 1992), ou encore publiques (Louart, Beaucourt, 2005).

Cet engouement pour la mobilisation se retrouve également dans les manuels pédagogiques en GRH. En effet, dans le cadre de son travail doctoral, Bourdages-Sylvain (2014) « *montre que la mobilisation du personnel est présentée par le discours pédagogique managérial comme le pivot de la nouvelle pratique de GRH, tant du point de vue des pratiques, de l'organisation du travail et du leadership, que de la vision, de la mission, des objectifs et des valeurs. Plus encore, elle révèle que la mobilisation y est qualifiée d'émancipatoire, dans la mesure où elle est décrite comme un vecteur de réalisation de soi pour le travailleur et, parallèlement, une voie de rentabilité pour l'organisation* » (Bourdages-Sylvain, 2014 : 7).

Nous étudions la mobilisation des ressources humaines dans sa forme collective. Nous proposons de définir cette dernière dans le point suivant.

⁵⁵ Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.

1.2.1. Définitions de la mobilisation collective des ressources humaines

Dans le sens commun, la mobilisation reflète l'idée de « *rassemblement et une mise en action* » (Tremblay, Wils, 2005 : 37), de « *faire appel à un groupe pour une cause commune* » (Tremblay, Wils, 2005 : 37) et qui va « *rassembler toute son énergie pour l'accomplissement de quelque chose* » (Tremblay, Wils, 2005 : 37). En sociologie, la mobilisation collective se veut contestataire et être à l'encontre d'une organisation, d'une politique ou encore d'une institution (Sainsaulieu, 2012). Ainsi, « *faire grève, manifester, occuper des locaux professionnels, bloquer la circulation* » (Mayer, 2010 : 198) sont des exemples d'expression de cette mobilisation. Comme nous l'avons vu précédemment, la mobilisation est de l'ordre des comportements discrétionnaires favorables à l'organisation ; en ce sens les concepts de mobilisation en sciences de gestion et en sociologie sont différents, comme le montre Quenneville *et al.* (2008 : 191) : « *parler de mobilisation des employés c'est faire référence à des individus dont la contribution réelle excède les exigences prescrites du poste. Dans ce contexte, et c'est le premier constat, les employés mobilisés déploient plus d'énergie au travail, ils produisent plus de valeur ajoutée* ».

Selon Zeller (2015), il existe deux conceptions de la mobilisation. La première est de nature compréhensive et interroge le contenu de la mobilisation, c'est-à-dire l'état de mobilisation. La seconde approche est de nature instrumentale et questionne le processus de mobilisation. À partir de ces deux approches, l'auteure propose de classer les définitions de la mobilisation en fonction des deux approches qu'elle met en exergue.

Les deux tableaux suivants distinguent les approches et les définitions de la mobilisation des ressources humaines.

Tableau 28. Les approches de la mobilisation collective des ressources humaines

	Approche compréhensive (état de mobilisation)	Approche instrumentale (processus de mobilisation)
Barraud-Didier (1999 : 8)	« avoir des ressources humaines mobilisées »	processus de mobilisation
Guerrero et Sire (2001)	« description des comportements et des performances des salariés mobilisés »	« source de la mobilisation » (à savoir pratiques de GRH et de management pouvant améliorer la mobilisation des salariés)
Bichon (2005)	« s'intéresser à ce que signifie « se mobiliser »	approche managériale (un ensemble de pratiques de gestion, une démarche essentiellement holiste, descendante, visant à mobiliser le personnel dans le sens des priorités organisationnelles)
Wils et al. (2008 : 11)	à la fois « l'état de mobilisation d'un individu ou d'un groupe (c'est-à-dire leurs attitudes et comportements de mobilisation) » et le « processus individuel de mobilisation (c'est-à-dire le processus psychologique expliquant comment on arrive à cet état) » à la fois « l'état de mobilisation d'un individu ou d'un groupe (c'est-à-dire leurs attitudes et comportements de mobilisation) » et le « processus individuel de mobilisation (c'est-à-dire le processus psychologique expliquant comment on arrive à cet état) »	« processus organisationnel de mobilisation »

Source : (Zeller, 2015 : 51)

Tableau 29. Les définitions de la mobilisation selon l'approche compréhensive et l'approche instrumentale

Approche compréhensive (état)	Approche instrumentale (processus)
Guery (2009 : 2) « La mobilisation des salariés, en tant qu'état, correspond au déploiement délibéré par chacun d'eux de comportements orientés vers les objectifs fixés par les dirigeants de l'organisation ». Bichon (2005 : 51) « Nous désignons par « mobilisation collective » l'acte manifesté volontairement et intentionnellement par le salarié, qui se traduit par des efforts déployés à l'égard des autres membres de son collectif de travail». Tremblay et Wils (2005 : 38) « Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérée ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ». Wils et al. (1998 : 32) « Un employé mobilisé est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant ». Grisé et al. (1997 : 162) « La mobilisation représente en fait tous les efforts des individus pour exploiter les capacités des ressources humaines ».	Barraud-Didier, Guerrero et Igalens (2003 : 3) « Mobiliser les RH consisterait alors pour l'entreprise à rassembler et utiliser les intelligences, les idées et les motivations de l'ensemble de ses salariés ». Guerrero et Sire (2001 : 86) « Mobiliser les RH dans l'entreprise c'est agir sur l'attachement du salarié dans le but de développer des attitudes et des comportements individuels qui concourent à la réalisation des objectifs de l'organisation ». Barraud-Didier (1999 : 31) « La mise en commun d'efforts en vue d'atteindre un objectif organisationnel primordial ». Louart et Beaucourt (1992 : 55) « La mobilisation est un « moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation ».

Source : (Zeller, 2015 : 55)

La mobilisation collective renvoie à deux approches de la mobilisation que résument Tremblay et Wils (2005), ainsi que Bichon (2005).

Pour Bichon (2005) la mobilisation collective renvoie à des efforts discrétionnaires envers les membres de l'équipe ; rappelons sa définition : « *nous désignons par “mobilisation collective” l'acte manifesté volontairement et intentionnellement par le salarié, qui se traduit par des efforts déployés à l'égard des autres membres de son collectif de travail* » Bichon (2005 : 51). Pour lui, la mobilisation comprend une dimension cognitive, conative, et affective.

La dimension cognitive relève des conduites de compréhension. Elle comprend « *les efforts pour comprendre l'action des autres membres du collectif de travail et le sens de l'action collective* » (Bichon, 2005 : 58). L'auteur explique qu'elle va permettre l'intelligibilité collective afin d'avoir une compréhension globale de l'action. Ainsi, l'employé va définir ses actions en fonction des enjeux de l'action collective et au travers du prisme d'une représentation sociale de l'action collective. À titre d'exemple, il peut s'agir de construire des référentiels communs, de mettre en œuvre des techniques de résolution des conflits et de créer des outils permettant l'action commune.

Ensuite, il y a la dimension conative. Elle exprime « *les efforts pour collaborer avec les autres membres de l'équipe* » (Bichon, 2005 : 58). Cette dimension permet de créer des effets de synergies, notamment à l'aide du partage des connaissances et des mécanismes de coordination mutuelle et faisant donc référence à l'ajustement mutuel.

Enfin, il y a la dimension affective qui révèle les « *efforts pour tisser des liens avec les autres membres du collectif de travail* » (Bichon, 2005 : 58). Elle vise à créer le désir de connaître et d'apprécier les autres membres de l'organisation. Cette dimension est favorisée par les actions de socialisation organisationnelle, de cohésion d'équipe.

Tremblay et Wils (2005) définissent la mobilisation collective de la façon suivante « *une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective* » (Tremblay, Wils, 2005 : 38).

Ici, le mot « *collective* » renvoie à un ensemble d'individus qui déploient des efforts discrétionnaires. Cette prise en compte d'un collectif permet de distinguer la mobilisation collective des autres comportements discrétionnaires (Quenneville *et al.*, 2010).

Nous proposons d'explicitier la définition de Tremblay et Wils (2005).

L'idée d'une « *masse critique d'employés qui accomplissent des actions* » renvoie à la notion de groupe. La mobilisation concerne un ensemble de personnes qui vont réaliser des efforts vers des cibles communes. Les efforts sont ainsi canalisés.

Cette masse critique réalise « (...) *des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non)* (...) ». Cela signifie que la mobilisation relève à la fois d'une performance dans le rôle et hors du rôle. Ainsi, des individus mobilisés dépassent le travail prescrit.

Ces actions sont « *bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective* ». Des individus mobilisés collectivement vont avoir une performance dans le poste mais pas seulement ; se mobiliser « *c'est aussi contribuer à rendre les autres meilleurs, plus heureux, contribuer à l'amélioration du climat social et de l'esprit d'équipe (actions bénéfiques au bien-être collectif) tout en contribuant à l'effort collectif de performance (actions bénéfiques à l'accomplissement d'une œuvre commune)* » (Tremblay, Wils, 2005 : 38).

Nous retenons la définition de Tremblay et Wils (2005) car elle intègre les deux conceptions du mot collectif. Par ailleurs, elle rappelle l'un des enjeux du facteur de contingence RH, dans le sens où la réussite d'un festival repose sur les efforts conjugués des ressources humaines.

Il se pose également la question de la temporalité de la mobilisation collective. S'agit-il d'un phénomène ponctuel ou durable ? La recherche n'a pas tranché la question. En effet, si pour certains à l'image de Barraud-Didier (1999) la mobilisation ne peut s'inscrire dans la durée, pour d'autres elle peut s'inscrire dans le temps (Tremblay, Wils, 2005). Zeller (2015), en utilisant les approches sociologiques, explique que la mobilisation collective est aussi bien l'affaire d'éléments ordinaires répétitifs, que d'une réponse à un événement extraordinaire.

Après avoir défini la mobilisation collective, nous proposons de la modéliser.

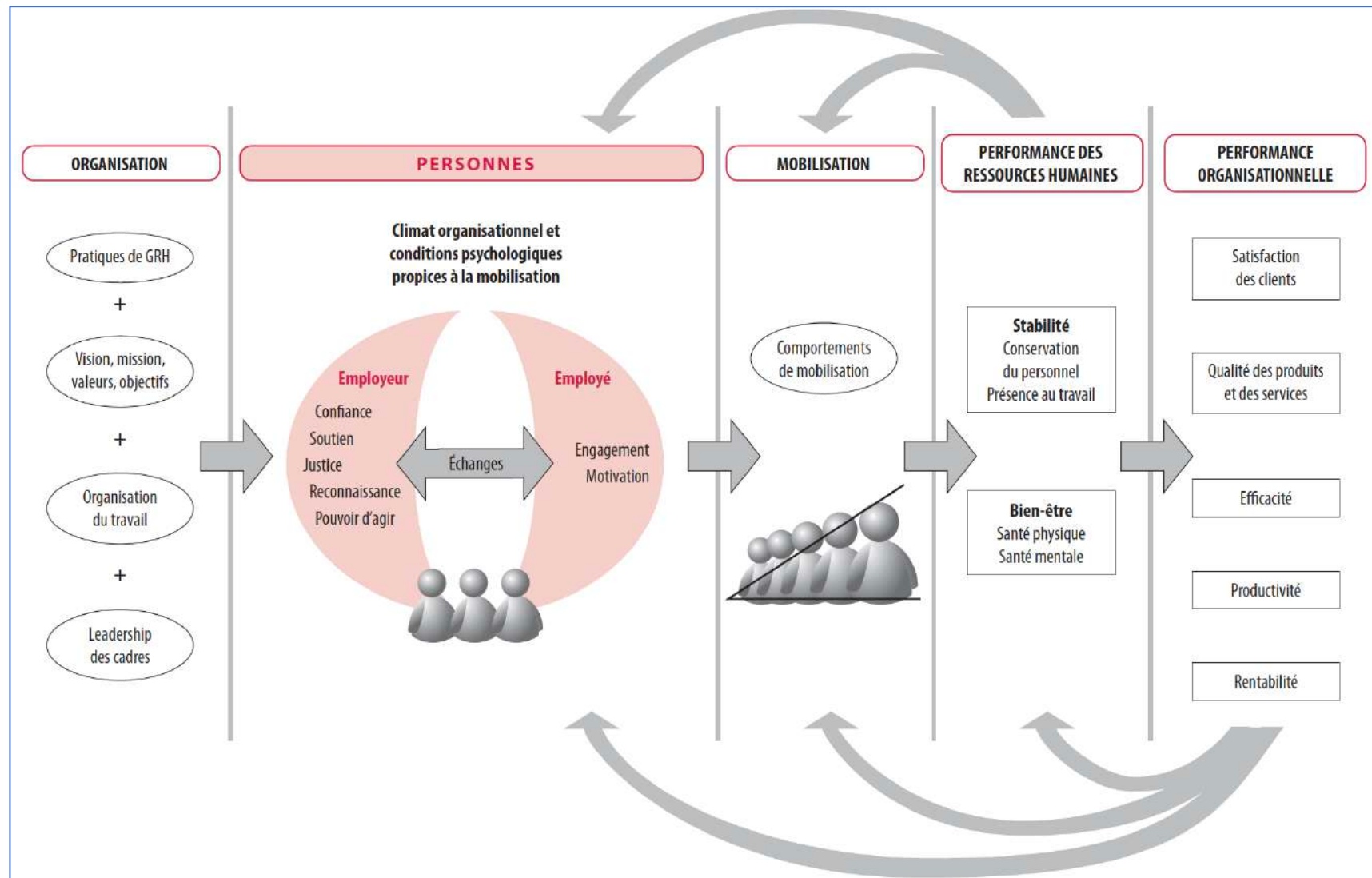
1.3. MODELISATION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES

Dans ce dernier point de cette section, nous proposons de modéliser la mobilisation collective. Pour ce faire, nous proposons de revenir sur le modèle de Tremblay et Wils (2005) car il découle de leur définition de la mobilisation collective (1.3.1.). Puis, nous proposerons un modèle, fruit de nos recherches, qui permet d'intégrer et d'unifier d'autres travaux sur la mobilisation collective des ressources humaines.

1.3.1. Du modèle Tremblay et Wils (2005)...

Tremblay et Wils (2005) proposent un modèle de la mobilisation collective des ressources humaines que nous reprenons dans la figure suivante. Selon eux, la mobilisation collective repose sur des pratiques organisationnelles qui vont instaurer un climat organisationnel dans lequel les individus se sentent en confiance, soutenus, traités avec justice, reconnus et ont un pouvoir d'agir. Ce climat renforcerait l'engagement et la motivation des employés, conditionnant ainsi le déploiement des comportements de mobilisation. Ces comportements renforceraient la performance des ressources humaines (stabilité et bien-être) et à un niveau agrégé la performance organisationnelle. Pour autant ce modèle est loin d'être aussi linéaire. En effet, plus une organisation est performante, plus elle serait encline à fournir un climat organisationnel mobilisateur, impliquerait davantage les individus et influencerait donc les comportements de mobilisation collective.

Figure 31. Le modèle de la mobilisation collective des ressources humaines

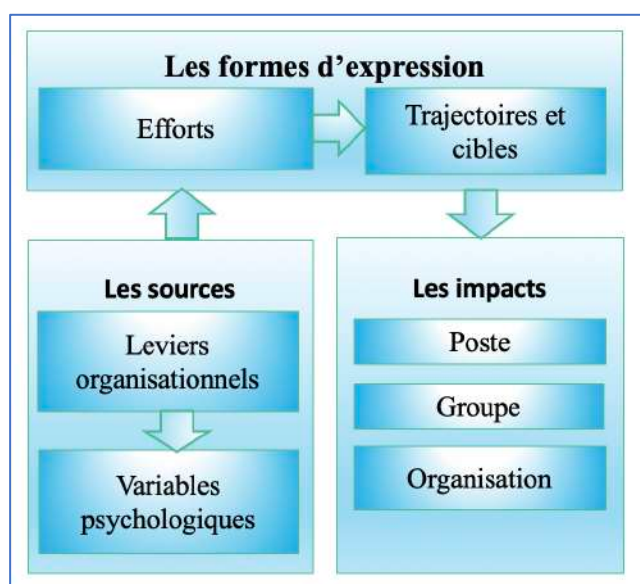


Source : Tremblay, Simard (2005 : 6)

1.3.2. ... À la proposition d'un modèle intégrateur

Au fil de nos recherches (Arezki *et al.*, 2015, 2016, 2018), nous avons proposé un modèle simplifié de la mobilisation collective afin d'intégrer les différentes approches : compréhensive et processuelle, collective au sens de masse critique et du groupe, mais également dans le but de rassembler et d'unifier les différents travaux en la matière.

Figure 32. Proposition d'un modèle de la mobilisation collective des ressources humaines



Source : Auteur

Des employés mobilisés collectivement vont développer des conduites discrétionnaires (Zeller, 2015) : il s'agit d'efforts discrétionnaires que les employés déploient et qui constituent **les formes d'expression de la mobilisation collective**. Ces formes suivent trois trajectoires en fonction de leur cible : individuelle vers le poste (ex : amélioration continue), collective vers le groupe (ex : coopération et soutien) et organisationnelle vers l'organisation (ex : réalisation du travail afin de répondre aux priorités de la structure (Wils *et al.*, 1998 ; Bichon, 2005). Il s'agit alors de faire référence au contenu de cette dernière (Zeller, 2015). Les formes d'expressions répondent à la question suivante : comment les ressources humaines se mobilisent-elles collectivement ? Ces efforts discrétionnaires ont différentes **sources**. La mobilisation collective repose sur différentes variables psychologiques et attitudes qui conditionnent le déploiement des efforts discrétionnaires. Bien que la mobilisation collective ne se décrète pas par l'organisation et car elle repose sur une liberté d'action des individus, les managers peuvent utiliser différents leviers

organisationnels pour créer un climat organisationnel mobilisateur. Les sources répondent à la question suivante : pourquoi les ressources humaines se mobilisent-elles collectivement ?

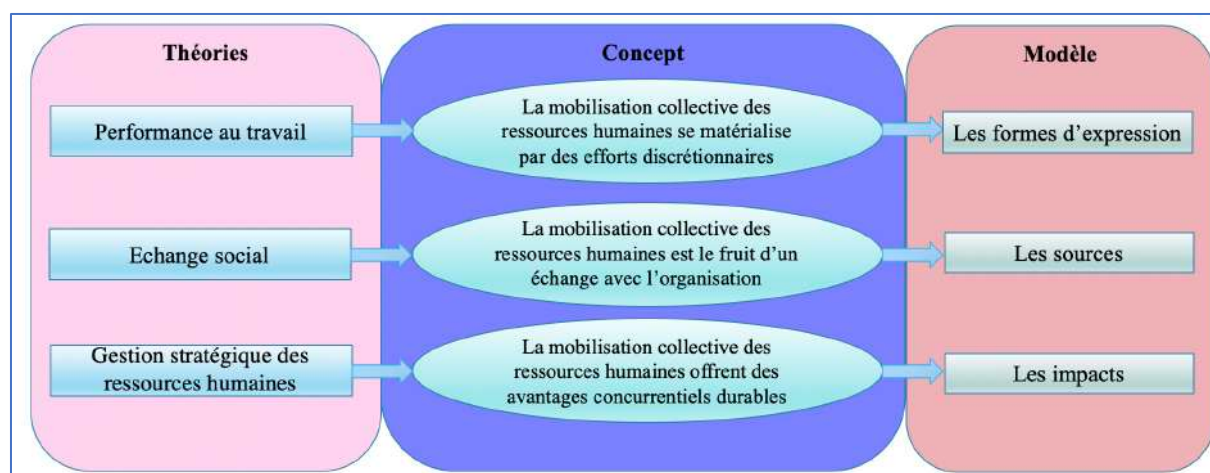
Enfin, la mobilisation collective a un impact positif sur la performance à un niveau individuel, collectif et organisationnel, elle engendre des avantages concurrentiels durables et favorise la pérennité organisationnelle. Les impacts répondent à la question suivante : quels sont les effets de la mobilisation collective des ressources humaines ?

Ce modèle permet d'intégrer l'approche compréhensive (les formes d'expression) et processuelle (les sources).

Par ailleurs, les dimensions du modèle reposent sur le socle théorique que nous avons présenté précédemment, ce qui en renforce sa validité. Ainsi, les formes d'expression reposent sur les efforts discrétionnaires et s'ancrent donc dans la performance au travail. Ensuite, les sources de la mobilisation collective reposent sur la théorie de l'échange social et enfin les impacts sur la gestion stratégique des ressources humaines.

La figure suivante propose d'articuler le socle théorique, le concept de mobilisation collective et le modèle que nous proposons.

Figure 33. L'articulation entre le socle théorique, la mobilisation collective et son modèle



Source : Auteur

Conclusion de la section

Cette première section avait pour objectif de réaliser une présentation générale du concept de mobilisation collective des ressources humaines.

À partir du socle théorique qui articule la gestion stratégique des ressources humaines, l'échange social et la performance au travail. Ce cadre permet de donner une description générale du concept : la mobilisation collective des ressources humaines est le fruit d'un échange entre les individus et leur organisation. Elle se matérialise par des efforts discrétionnaires dans le rôle et hors du rôle. Elle permet de renforcer le réservoir en avantage concurrentiel durable. Elle renvoie à un phénomène collectif qui la distingue des autres comportements discrétionnaires.

Problématique toujours d'actualité, elle peut se définir comme étant « *une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective* » (Tremblay, Wils, 2005 : 38).

Nous proposons un modèle tridimensionnel (formes d'expression, sources et impacts de la mobilisation collective) qui repose sur le socle théorique et qui regroupe des travaux antérieurs.

Dans la section suivante, nous allons effectuer une lecture contextualisée de ce modèle à l'aune des facteurs de contingence des organisations festivières.

SECTION 2. UNE LECTURE DU MODÈLE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES À L'AUNE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DES ORGANISATIONS FESTIVALIÈRES

Cette seconde section a pour objectif de fournir une lecture contextualisée du modèle de la mobilisation collective des ressources humaines.

Pour ce faire, pour chacune des dimensions, nous allons réaliser une revue de la littérature permettant de mettre en exergue les différentes variables. Puis, nous analyserons les dimensions à l'aune des facteurs de contingence des organisations festivalières. Il se trouve que la plupart des variables, à l'aune des facteurs de contingence, tendent à ne pas s'appliquer. Une raison générale est que la mobilisation collective est un concept qui s'est construit sur des recherches portant sur les grandes entreprises d'Amérique du Nord, contexte différent de celui de la présente recherche (Aït Rzaouk, 2014).

Nous commencerons par les formes d'expressions (2.1.), puis les sources (2.2.) et nous terminerons par les impacts (2.3.).

Cette analyse permettra de faire émerger notre seconde proposition de recherche ainsi que les différentes questions de recherche.

2.1. LES FORMES D'EXPRESSIONS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE À L'AUNE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DES FESTIVALS

Ce premier point a pour objectif d'exposer les différentes formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines (2.1.1.) et d'en montrer ces limites à l'aune des facteurs de contingence (2.2.2.).

2.1.1. Les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines : des efforts discrétionnaires orientés vers différentes cibles.

Rappelons qu'un individu mobilisé « *ne compte pas ses heures [...], investit du temps et de l'énergie dans son travail [...], se consacre entièrement à son travail [...], en fait plus que ce qui est demandé [...] dépasse continuellement les attentes* » (Wils et al., 1998 : 41). Ainsi, il est nécessaire qu'un ensemble d'individus ait ces caractéristiques pour parler de mobilisation collective.

Dans un effort de conceptualisation, Tremblay et Wils (2005) proposent une vision dynamique de la mobilisation collective. Selon eux la mobilisation repose sur deux bases : le respect du contrat de travail et la motivation individuelle. Le respect du contrat de travail se caractérise par la performance dans le rôle et des comportements de conscience professionnelle tandis que

la motivation individuelle s'illustre par le fait d'être dévoué au travail et la volonté de développer ses compétences. Une fois ces deux stades passés, les individus mobilisés développent huit types de comportements : la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique et interne, la loyauté organisationnelle, l'orientation vers les clients, l'aide apportée aux autres. Le tableau suivant restitue ces comportements.

Tableau 30. Les huit comportements de la mobilisation

Comportements	Définition
La facilitation interpersonnelle	« La personne écoute, encourage, félicite et soutient les autres, elle cimenter l'esprit d'équipe, dénoue des conflits, rapproche les personnes, etc. »
La coordination avec les autres	« L'employé pense aux autres avant d'agir, se préoccupe de l'impact de ses actions sur les autres, discute avec ses collègues avant d'agir, coordonne ses actions avec celles des autres, et ainsi de suite. »
L'esprit sportif	« L'employé accepte les contraintes, les règles, les procédures, met l'accent sur le côté positif plutôt que sur le côté négatif, ne dramatise pas les difficultés, est solidaire avec les autres quant aux décisions prises, etc. »
L'amélioration continue	« L'individu suggère des solutions constructives, adhère aux changements, en propose, en implante, et ainsi de suite. »
La participation à la vie civique et interne	« L'employé assiste aux réunions, qu'elles soient prévues ou non, participe aux activités sociales, s'engage dans des activités à caractère social, etc. »
La loyauté organisationnelle	« L'employé défend l'organisation quand on la critique, il est un bon ambassadeur interne et externe, il aide au recrutement externe, il s'engage dans la communauté, il promeut les produits et les services de l'organisation, etc. »
L'orientation vers les clients	« La personne fournit un service exemplaire, courtois, empressé, améliore les services offerts aux clients, etc. »
L'aide apportée aux autres	« Il s'agit de rendre les autres plus performants et meilleurs notamment en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé ».

Source : Auteur, adapté de Tremblay, Wils (2005 : 44)

Wils *et al.* (1998) et Bichon (2005) proposent une typologie, qui bien qu'elle puisse paraître plus simple, permet d'intégrer davantage de types d'efforts discrétionnaires. Ils expliquent que la mobilisation collective a trois orientations : individuelle, collective et organisationnelle. Il s'agit d'une approche multi cibles du comportement (Zeller, 2015). Ainsi, la mobilisation collective a différentes trajectoires et cibles.

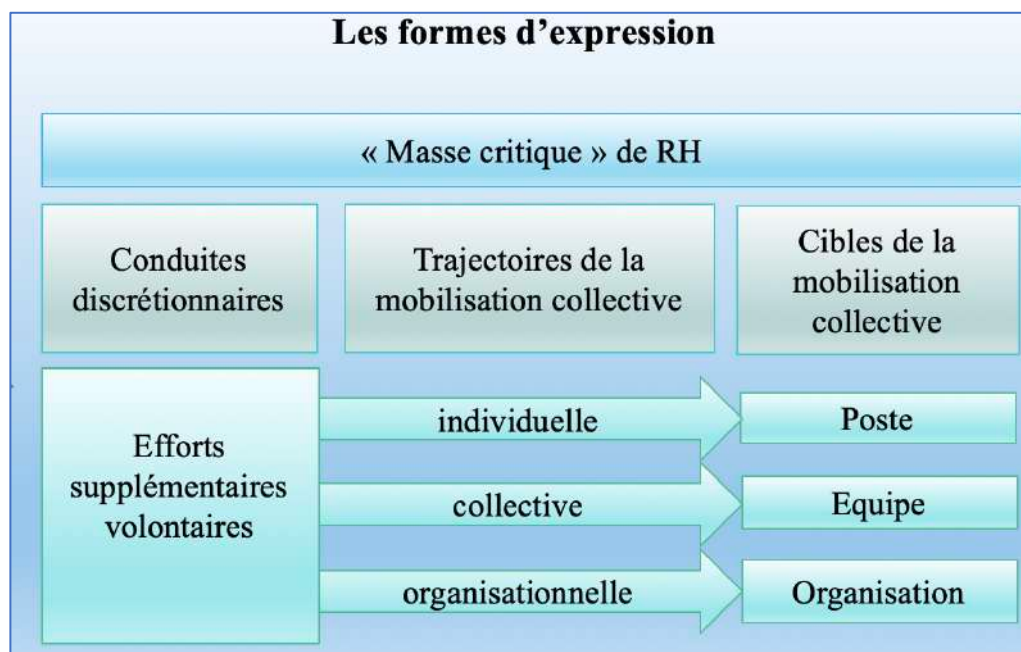
La trajectoire individuelle concerne uniquement l'individu et son poste. En outre, il s'agit des efforts qu'il met en œuvre afin de fournir un travail de qualité et des efforts d'amélioration continue qu'il effectue.

Puis, il y a la trajectoire collective, qui conduit l'employé à travailler avec son équipe et les autres membres de l'organisation.

Enfin, il y a une trajectoire organisationnelle. Cette dernière représente les efforts de l'individu envers son organisation. Il va aligner ses efforts en fonction des priorités stratégiques de son organisation ; un individu se mobilise pour son organisation et non contre.

En ce sens, la mobilisation collective concerne une masse critique de ressources humaines. Cette dernière déploie des conduites discrétionnaires, c'est-à-dire des efforts supplémentaires et non prescrits par l'organisation. Ces conduites ont trois trajectoires et cibles : individuelle vers le poste, collective vers l'équipe, et organisationnelle vers la structure.

Figure 34. Les formes d'expression de la mobilisation collective



Source : Auteur

2.1.2. Une lecture contingente des formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines.

Même si ces comportements semblent être particulièrement utiles pour ces organisations, car comme nous l'avons expliqué dans le facteur RH un festival repose sur les efforts des ressources humaines.

Pour autant, et en mobilisant le facteur téléologique nous pouvons dire que la mobilisation collective dans les organisations pluralistes est plus complexe. En effet, alors que la mobilisation collective des professionnels est un « *un facteur crucial au succès organisationnel* » (Wils, Labelle, 2004 : 706), différentes études expliquent que les professionnels ont du mal à se mobiliser pour leur organisation. En effet, les « *acteurs professionnels se mobilisent facilement pour améliorer leur travail (dimension individuelle), ce qui s'explique par leur haut niveau de compétences et leur professionnalisme. Ils se mobilisent également envers leurs collègues de travail, à qui ils n'hésitent pas à apporter de l'aide (dimension collective), mais orienter leurs efforts vers les buts de l'organisation semble plus difficile* » (Grenier, Zeller, 2014 : 17). Ainsi, différentes études dans des organisations publiques à l'image des universités (Grenier, Zeller, 2014 ; Zeller, 2015), des hôpitaux (Olivaux *et al.*, 2017), des lycées (Arezki *et al.*, 2015) et des collectivités territoriales (Arezki *et al.*, 2018) montrent que les professionnels tendent à se mobiliser envers leur poste (trajectoire individuelle), leur groupe professionnel (trajectoire collective) et leur profession (trajectoire institutionnelle), et non leur organisation de rattachement.

La dimension collective n'est ici qu'à l'échelle du groupe professionnel d'appartenance, voire de l'équipe de travail. Elle ne concerne en général pas les autres équipes de l'organisation.

Comment expliquer ces résultats ? Une des pistes de réponses repose sur le fait que les acteurs professionnels peuvent ressentir un malaise professionnel qui résulte d'« *un conflit entre les valeurs professionnelles et les exigences organisationnelles* » (Guérin *et al.*, 1996 : 62) et qui matérialise les tensions entre les différentes logiques institutionnelles.

Pour Guérin *et al.* (1996) ce malaise a différentes sources : le professionnel de par sa professionnalisation et son haut niveau d'expertise, refuse l'évaluation du néophyte administratif et revendique son autonomie d'action. Il peut également ressentir du mépris à l'égard des normes, valeurs et buts organisationnels lorsque ces derniers sont en contradiction avec ceux de sa profession. Ainsi, et à titre d'exemple, alors que la logique professionnelle de l'hôpital a pour finalité « *la santé n'a pas de prix* » (Miremont, Valax, 2015 : 19), la logique managériale insufflée par le *New Public Management* dira plutôt que « *la santé a un coût que nous ne pouvons plus assurer* » (Miremont, Valax, 2015 : 19). Ces distorsions sont une des sources des différents conflits que connaît l'hôpital (Krief, 2012 ; Sainsaulieu, 2012). Ce malaise professionnel peut commencer dès le recrutement et peut s'intensifier tout au long de la carrière (Wils, Guérin, 1993).

Un phénomène similaire se produit dans les organisations associatives, plus une organisation se managérialise, plus elle a tendance à porter un discours économique. Cela favorise le

désengagement des bénévoles et leur intention de quitter l'organisation (Valeau, 2012 ; Cousineau, Damart, 2014 ; Ospital, Templier, 2018), car il y a un conflit de valeur entre l'engagement désintéressé du bénévole et la logique de performance (Ospital, Templier, 2018). Cela est aussi dû au fait que les bénévoles se mobilisent pour une cause qui dépasse les frontières organisationnelles. Il s'agit d'une approche militante, qui se base sur la sociologie des mouvements sociaux, à l'image des groupes activistes (Cambefort, 2016 ; Hildwein, 2017).

Enfin, nous sollicitons le facteur temporel et RH, car Arnaud et Lauriol (1998) font le constat que les ressources humaines temporaires « *constituent une difficulté en soi, notamment en ce qui concerne leur degré d'adhésion aux objectifs poursuivis dans un service ou un établissement* » (Arnaud, Lauriol, 1998 : 67).

Ces différents résultats font écho à notre proposition de facteurs de contingence, notamment le facteur téléologique et le facteur RH. Ainsi les acteurs professionnels, à l'image des intermittents et des médiateurs, mais également des bénévoles et du personnel non permanent peuvent avoir du mal à se mobiliser collectivement. Ils tendraient à ne pas diriger leurs efforts en fonction des priorités organisationnelles si ces dernières sont en contradiction avec leur logique professionnelle.

Dans la mesure où ces résultats ne concernent pas directement les organisations festivières, nous proposons d'explorer le terrain afin de faire émerger les formes d'expressions de la mobilisation collective de leurs ressources humaines.

Après avoir présenté notre analyse de la première dimension du modèle (les formes d'expression de la mobilisation collective), nous allons mettre la focale sur la seconde dimension (les sources de la mobilisation collective).

2.2. LES SOURCES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE A L'AUNE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DES FESTIVALS

Ce second point est consacré aux sources de la mobilisation collective des ressources humaines. Les sources de la mobilisation collective reposent sur la théorie de l'échange social. L'organisation doit mettre en place un climat organisationnel mobilisateur dans lequel les individus se sentent en confiance, soutenus, traités avec justice, reconnus et ont un pouvoir d'agir (don). Les individus vont alors répondre par un engagement plus fort et une motivation accrue, conditionnant le déploiement des conduites de mobilisation collective (contre don).

Même si la mobilisation relève de la discrétion des individus, l'organisation dispose de différents leviers permettant de favoriser les différentes variables psychologiques qui composent le climat mobilisateur.

Nous commencerons par présenter les variables psychologiques qui constituent le climat mobilisateur et les analyserons à l'aune du contexte de l'organisation festivalière (2.2.1.). Nous ferons de même, avec les leviers organisationnels qui peuvent instaurer un climat qui encourage les conduites de mobilisation collective (2.2.2.).

2.2.1. Les sources de la mobilisation collective des ressources humaines : les variables psychologiques qui constituent le climat mobilisateur. Application aux festivals

Ce point se concentre sur les variables psychologiques qui constituent le climat organisationnel mobilisateur. Après les avoir présentées (2.2.1.1.), nous allons les analyser à l'aune du contexte de l'organisation festivalière (2.2.1.2.).

2.2.1.1. Mettre en place un climat mobilisateur : les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines

Tremblay et Simard (2005) proposent une méta analyse de la littérature afin d'identifier les différentes variables psychologiques qui permettent le déclenchement des conduites de mobilisation collective. La littérature en comportement organisationnel a déjà mis l'accent sur le rôle positif, voire indispensable des variables psychologiques, ou attitudes, sur le déploiement des comportements discrétionnaires (comme Pache, 1992 ; Cocula, 1998 ; Seo *et al.*, 2004 ; Patterson *et al.*, 2004 ; Quenneville *et al.*, 2008 ; 2010 ; Boundenghan *et al.*, 2012 ; Aït Razouk, 2014 ; Fablet *et al.*, 2014 ; Parent-Rochelleau *et al.*, 2016). En s'appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), Tremblay et Simard (2005), à partir d'une analyse de la littérature, expliquent que l'organisation doit créer un climat mobilisateur. Ainsi, ils expliquent que les individus doivent se sentir en **confiance** avec leur organisation, et inversement l'organisation doit montrer qu'elle fait confiance à ses collaborateurs. Par ailleurs, le *top management*, la ligne hiérarchique et les collègues doivent faire preuve de **soutien**. La mobilisation collective repose sur un sentiment de **justice**, d'**empowerment** et de **reconnaissance** des efforts produits.

Dans le tableau suivant, Tremblay et Simard (2005), restituent les résultats pour chacune de ces variables psychologiques. En outre, ils les définissent, en restituent les fondements, donnent des exemples de pratiques organisationnelles et expliquent quelles en sont les sources et les cibles.

Tableau 31. Les bases du climat mobilisateur : que doit donner l'organisation ?

États psychologiques	Définitions	Conditions Psychologiques	Actes	Cibles ou sources
Confiance	Implication des notions de risque et d'interdépendance Action sur la foi de paroles et d'actions d'autrui Sentiment que l'on peut se fier, que l'autre est de bonne foi	Cognitive - Connaissance - Expérience - Réputation Affective - Relationnelle Calculée - Équilibre dans l'échange	Cohérence des paroles et des actions Intégrité des intentions Partage et délégation du contrôle Démonstration d'intérêt altruiste	Direction Gestionnaires Collègues Clients
Soutien	Sentiment d'engagement d'autrui à son égard Perception de prise en charge quand le besoin se présente	Personnelle - Socio-émotionnelle Professionnelle - Tâche Matérielle, intellectuelle - Ressources techniques, humaines, informationnelles	« Défendre » ses employés Donner accès aux ressources nécessaires Apporter son appui psychologique Considérer les besoins personnels Démontrer une écoute empathique	Direction Gestionnaires Collègues
Justice	Sentiment d'être traité correctement par l'organisation et ses représentants Perception que : - la distribution des résultats et ressources est équitable - la prise de décision est impartiale - les critères et les règles sont connus et appliqués - le traitement interpersonnel est respectueux	Distributive - Équilibre des ratios Procédurale - Égalité des chances Interactionnelle - Constance - Exempt de biais - Mécanisme d'appel - Intégrité - Politesse, respect	Distribution équitable ou égalitaire en comparaison des référents internes et externes Existence de règles explicites, connues et utilisées avec cohérence dans les processus décisionnels Possibilité de contestation des décisions ou participation à l'élaboration et à l'application des règles et des procédures Traitement interpersonnel éthique et empathique Sincérité et honnêteté dans les justifications	Direction Gestionnaires Collègues Clients

États psychologiques	Définitions	Conditions Psychologiques	Actes	Cibles ou sources
Pouvoir d'agir (empowerment)	Sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel Perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur Possibilité de régler des problèmes, de proposer des solutions	Perspective structurelle - Division et organisation des tâches - Structures décisionnelles Perspective psychologique - Sentiment d'autodétermination - Sentiment d'influence - Sentiment d'efficacité - Sentiment de signification	Élargir et enrichir les emplois Donner un sens au travail, démontrer sa contribution à l'obtention du succès organisationnel Appuyer les initiatives Faire preuve de tolérance à l'égard des erreurs de bonne foi Susciter le partage d'opinions et d'informations	Direction Gestionnaires
Reconnaissance	Sentiment qu'une organisation et les acteurs qui y évoluent témoignent de l'appréciation pour les efforts et les réalisations Perception de partager publiquement et collectivement les fruits de la mobilisation	Perceptuelle - Sentiment d'appréciation et de gratitude - Sentiment de valorisation des contributions - Sentiment de justice (contribution/rétribution)	Feed-back positif - Ciblé - constructif et positif - immédiat et spontané Remerciements - sincères - personnalisés - publics Récompenses symboliques - Plaques, trophées - Objets (stylos, montres) - Chèques-cadeaux Récompenses pécuniaires individuelles et collectives - Bonus d'équipe - Intéressement collectif - Mérite individuel	Direction Gestionnaires Collègues Clients

Source : Tremblay, Simard (2005 : 64).

Tremblay et Simard (2005) expliquent que lorsqu'une organisation fournit un climat mobilisateur, les ressources humaines vont répondre par une motivation et un engagement organisationnel plus élevés.

Nous ne nous essayerons pas à une revue de la littérature exhaustive des théories de la motivation, car seulement deux mécanismes motivationnels semblent être reliés à la mobilisation collective :

- « *Un bon climat psychologique devrait favoriser la mobilisation en agissant sur les mécanismes cognitifs liés à la motivation, en particulier en donnant une plus grande assurance que les efforts (performance comportementale) conduiront à une meilleure performance qui, à son tour, mènera à des récompenses fortement désirées* » (Tremblay, Simard, 2005 : 67).
- « *Un autre mécanisme motivationnel proposé est lié à la théorie des buts. On indique qu'un «affect positif» peut prédisposer davantage les employés à établir des objectifs élevés, mais réalistes, et à s'engager dans leur réalisation (Seo et al., 2004). Un climat psychologique positif fondé sur la confiance, le soutien, la justice et la reconnaissance serait plus susceptible d'inciter les individus et les groupes à se fixer des objectifs élevés et à persister dans la réalisation de ceux-ci* » (Tremblay, Simard, 2005 : 67).

L'idée principale de ces deux propositions est que la mobilisation collective des ressources humaines repose sur une motivation basée sur de « *l'enthousiasme et de l'excitation, une dose d'énergie* » (Tremblay, Simard, 2005 : 67).

Les recherches sur la mobilisation collective montrent que c'est l'implication organisationnelle qui a le pouvoir explicatif le plus fort (Zeller, 2015). L'implication est alors décrite comme une condition *sine qua non* pour le déclenchement des conduites de mobilisation collective, car « *malgré une relative insatisfaction quant à leurs conditions de travail, une masse critique d'employés fortement engagés pourrait maintenir une mobilisation élevée* » (Tremblay, Simard, 2005 : 67). L'implication représente le lien que perçoit un individu vis-à-vis de son organisation et qui l'unit à cette dernière (Charles-Pauvers, Commeiras, 2002 ; Charles-Pauvers *et al.*, 2007 ; Vandenberghe *et al.*, 2009). C'est un concept multidimensionnel qui est à la fois multi-forme et multi-cible (Charles-Pauvers *et al.*, 2007 ; Vandenberghe *et al.*, 2009).

Les travaux fondateurs de Meyer et Allen (1990) mettent en exergue trois formes d'engagement :

- l'implication affective : il s'agit d'un attachement émotionnel d'un individu qui matérialise une identification à son organisation ;

- l'implication normative : il s'agit d'un sentiment d'obligation que perçoit un agent envers son organisation et qui résulte de l'intégration des normes de cette dernière ;
- l'implication de continuité : il s'agit d'un scénario que réalise un individu afin de calculer l'opportunité de rester ou de quitter son organisation.

Ce lien psychologique prédispose les individus à adopter « *une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles* »⁵⁶ (Meyer, Herscovitch, 2001 : 301). Les chercheurs ont introduit au fil du temps la notion de cible. Ainsi, l'organisation n'est qu'une des cibles de l'implication, cette dernière pouvant se diriger vers la profession ou encore les différentes parties prenantes de la structure, comme le groupe de travail, ou encore les clients (Meyer, Allen, 1997).

Cet état psychologique a des effets bénéfiques sur le comportement des individus comme la performance dans le rôle et extra rôle (Vandenberghe *et al.*, 2009 ; Paillé, 2009 ; Boundenghan *et al.*, 2012 ; Desrumaux *et al.*, 2012 ; Paillé, Vailleau, 2013 ; Boundenghan, 2014 ; Parent-Rochelleau *et al.* 2016). De façon générale, c'est l'implication organisationnelle affective qui explique les conduites de mobilisation collective (Bichon, 2005 ; Tremblay, Simard, 2005 ; Quenneville *et al.*, 2008 ; Vandenberghe *et al.*, 2009 ; Fablet *et al.*, 2014 ; Zeller, 2015).

Dans leur modèle de la mobilisation collective Wils *et al.* (2008) et Bichon (2005) expliquent que les différentes trajectoires de mobilisation reposent sur trois cibles de l'implication qui en constituent les bases affectives. En ce sens, l'orientation envers le poste repose sur une implication envers le poste, l'orientation collective repose sur une implication envers l'équipe de travail et l'orientation organisationnelle repose sur une implication envers l'organisation.

Enfin, Tremblay et Simard (2005) expliquent que la proximité de la cible permet de favoriser l'implication affective : « *les travaux récents sur l'engagement émotionnel permettent de croire que plus la cible de l'engagement est proche de la vie quotidienne des individus (les collègues, le supérieur immédiat, les clients, etc.), plus l'attachement affectif est susceptible de donner lieu à des comportements de mobilisation orientés vers cette cible (par exemple, comme je suis attaché émotionnellement à mes collègues de travail, j'accepte plus volontiers de coopérer avec eux)* » (Tremblay, Simard, 2005 : 67).

L'implication affective permet le ciblage, l'orientation et la persistance des efforts discrétionnaires, et peut pallier une baisse de motivation.

Nous proposons maintenant d'analyser ces différentes variables à l'aune du contexte organisationnel des festivals.

⁵⁶ Traduction qui est reprise dans les articles sur l'engagement. Il s'agit d'une traduction de « *Commitment is a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more target* » (Meyer, Herscovitch, 2001 : 301).

2.2.1.2. Une lecture des variables psychologiques à l'aune du contexte des organisations festivalières

Nous sollicitons le facteur téléologique et le facteur RH de contingence des festivals car Zeller (2015) montre que dans les organisations pluralistes les acteurs professionnels tendent difficilement à s'impliquer émotionnellement vis-à-vis de leur organisation. Ces derniers tendent à éprouver davantage une implication envers leur profession. L'implication professionnelle représente le degré d'identification à une profession. Un individu impliqué professionnellement est dévoué et éprouve une intention de rester dans sa profession (Morrow, 1983) ; la profession est alors dépeinte comme étant une vocation (Blau, 1985). Par ailleurs, les professionnels peuvent à la fois être impliqués envers l'organisation et la profession à la condition qu'ils aient une socialisation organisationnelle ou encore que les buts, valeurs et objectifs ne rentrent pas en conflit avec ceux de la profession (Zeller, 2015). Ainsi, deux situations émergent : la compatibilité et l'incompatibilité entre implication envers l'organisation et la profession.

Nous avons vu précédemment que différents groupes professionnels sont présents dans les organisations festivalières ; si les priorités organisationnelles sont en concurrence avec leur profession alors leur implication envers l'organisation semble difficile.

Notons également qu'il peut y avoir des variables psychologiques contingentes liées aux spécificités des organisations et des individus étudiés, comme la motivation de service public.

Ainsi, la motivation de service public⁵⁷ (Perry, Wise : 1990) est « *envisagée comme un antécédent fort de la mobilisation* » (Desmarais, *et al.* 2012 : 396) des agents publics. Les individus travaillant pour le service public comme les agents hospitaliers (Olivaux *et al.*, 2017), les enseignants-chercheurs (Zeller, 2015), les enseignants de lycée (Arezki *et al.*, 2015), ou encore les agents publics territoriaux (Arezki *et al.*, 2018), vont avoir une motivation de service public comme base affective de leur mobilisation collective. Nous pourrions également citer l'éthique du *care* comme source psychologique de mobilisation collective des professionnels de santé (Olivaux *et al.*, 2017). À l'instar de l'implication professionnelle, ces différentes variables lient l'individu à sa profession.

⁵⁷ Dans un effort d'intégration des différents travaux sur la motivation de service public. Hondeghem et Vandenabeele (2005) en propose la définition suivante « *une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie* » (Hondeghem, Vandenabeele, 2005 : 466). Elle a pour base « *l'attraction pour l'élaboration des politiques publiques (...) la défense de l'intérêt public (...) le sens civique (...) la compassion et l'esprit de sacrifice* » (Hondeghem, Vandenabeele, 2005 : 468).

Dans le cadre des organisations festivières, nous n'avons pas trouvé d'études qui s'intéressent aux variables psychologiques énoncées précédemment. Les recherches sur les mega événements sportifs expliquent que l'engagement bénévole repose sur la volonté d'être altruiste, de participer au projet, d'agrandir son réseau professionnel et social, ou encore de profiter d'un événement gratuitement (Getz, 2007). Pour autant, l'auteur estime que ces travaux ne sont pas généralisables à l'intégralité des événements en citant l'étude de Cuskelly *et al.* (2004) : « *ils ont conclu que les bénévoles devraient être étudiés dans différentes catégories d'événements, car il y aura probablement des différences entre les événements sportifs et les festivals* »⁵⁸(Getz, 2007 : 290). Love IV (2009) dans sa thèse de doctorat arrive aux mêmes conclusions. De façon plus générale, les travaux sur les associations montrent que bénévoles ont une motivation pro sociale (Valeau 2012 ; Cousineau, Damart ; 2014 ; Cousineau, 2017 ; Ospital, Templier, 2018).

Dès lors, nous pouvons considérer que les différentes spécificités de l'organisation festivière peuvent théoriquement nuire à la mobilisation collective. Ainsi, les différents statuts juridiques des ressources humaines entraînent des systèmes de rémunérations différents pouvant nuire à la perception d'équité, de reconnaissance et de justice. Le facteur de contingence temporel joue aussi un rôle nuisible pour les variables psychologiques ; les personnels temporaires n'arrivent pas tous au même moment dans l'organisation, certains ne sont présents que pour une période très courte. Or éprouver de la confiance ou être impliqué affectivement envers l'organisation et ses collaborateurs prend du temps, car il s'agit d'une relation durable.

D'ailleurs, Benghozi (2006) explique que le mode projet dans les organisations culturelles, comme les festivals, crée des tensions en termes de gestion des ressources humaines. Ainsi les individus présentent « *un fort niveau d'autocontrôle avec des liens très denses, très étroits, impliquant une implication forte des individus, mais en même temps des liens temporaires et révisables (...) nécessité de collaborer rapidement sans se connaître (...) articuler autonomie, coordination et engagement dans des contextes à la fois temporaires et permanents* » (Benghozi, 2006 : 72-75).

Enfin, nous sollicitons le facteur de contingence organisationnel des festivals car bien que le pouvoir d'agir soit grand lors du début de projet, au fur et à mesure, que ce dernier arrive à sa

⁵⁸ Traduction libre de « *They concluded that volunteers ought to be studied within different event categories, as there are likely to be differences between sport events and community festivals* » (Getz, 2007 : 290).

consécration (la période du festival), les marges de manœuvre s'affaiblissent (Benghozi, 2006), nuisant ainsi à l'*empowerment*.

Nous allons maintenant présenter et analyser les différents leviers organisationnels.

2.2.2. Les leviers organisationnels qui favorisent un climat organisationnel mobilisateur

Ce point se concentre sur les leviers organisationnels qui favorisent le climat organisationnel mobilisateur. Après les avoir présentés (2.2.2.1.) nous allons les analyser à l'aune du contexte de l'organisation festivalière (2.2.2.2.).

2.2.2.1 Une revue de la littérature des leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines

Bien que la mobilisation collective des ressources humaines relève de la discrétion des individus, et est déterminée par différentes variables psychologiques, l'organisation peut favoriser le déclenchement des conduites discrétionnaires à l'aide de différents leviers. Ces leviers vont avoir une influence positive sur les variables psychologiques, ainsi ils ont une relation indirecte avec les comportements.

Depuis les travaux fondateurs de Lawler (1986), différentes typologies des pratiques de mobilisation des ressources humaines ont émergé de la littérature, comme l'illustre le tableau suivant. Rappelons également, que ces grappes de pratiques mobilisatrices (Keramidas, 2005) ont différents noms dans la littérature anglo-saxonne comme les *High-involvement practices*, *High-commitment practices* (Barraud-Didier, Guerrero, 2002), ou encore les *High Performance Work Systems* (Aït Razouk, 2019). Enfin, ces pratiques favorisent les comportements de mobilisation en réduisant les attitudes négatives comme l'intention de quitter l'organisation (Tremblay *et al.* 2000 ; Simard, Bernard, 2003).

Tableau 32. Exemples des typologies des leviers de la mobilisation collective des ressources humaines

Auteurs	Typologies
Lawler (1986)	Pratiques de partage de l'information Pratiques de partage de pouvoir Pratiques de gestion des compétences Pratiques de récompenses
Rondeau et al. (1994)	Pratiques d'informations Pratiques d'identifications Pratiques de récompenses Pratiques de management participatif
Igalens (1997)	Pratiques d'informations Pratiques d'implication Pratiques de formation Pratiques de rémunération Pratiques d'organisation du travail
Tremblay et al. (2005)	Vision Leadership Pratiques de GRH Organisation du travail
Dubouloz (2013, 2014)	Pratiques de formation et de développement des compétences, Pratiques de récompenses et d'incitations financières et/ou non financières, Pratiques de communication et de partage de l'information Pratiques de participation et responsabilisation
Laroche, Salesina (2018)	Systèmes de rémunération et de récompense : - pratiques individualisées (rémunération au mérite individuel, sur les compétences, primes, actionnariat) - Pratiques collectives (prime d'équipe, primes d'intéressement, de participation ou de partage des profits) Les systèmes de promotion et de gestion des carrières Les systèmes d'évaluation et d'appréciation de la performance

Source : Auteur, adapté de Lawler (1986) ; Rondeau *et al.* (1994) ; Igalens (1997) ; Tremblay *et al.* (2005) ; Dubouloz (2013, 2014) ; Laroche, Salesina (2018)

La typologie de Tremblay *et al.* (2005) retient notre attention car elle est la plus englobante. Elle synthétise les travaux en la matière et dépasse les simples pratiques de GRH en intégrant des pratiques stratégiques comme la vision de l'organisation. En effet, pour Tremblay *et al.* (2005) « *une démarche de mobilisation sera puissante et durable pour les organisations qui auront réussi à démontrer un degré élevé de cohérence et de complémentarité entre la vision et les valeurs, les styles de leadership, les formes d'organisation du travail et les pratiques de GRH. Une telle cohérence permet de jouir d'un effet de levier extraordinaire* » (Tremblay *et al.*, 2005 : 76).

Ainsi, nous présenterons dans les points suivants les différents leviers : la vision (a.), le leadership (b.), les pratiques de GRH (c.) et l'organisation du travail (d.). Nous avons enrichi cette typologie à l'aide de travaux connexes.

a. La vision

La vision est un terme générique qu'utilisent Tremblay *et al.* (2005) afin de regrouper la vision, la mission, les objectifs et les valeurs, car « *une vision efficace devrait décrire un avenir où la mission est mise au premier plan et où les objectifs sont atteints dans le cadre des valeurs de l'organisation* ». Il s'agit d'un puissant levier, car « *les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs ont, dans une certaine mesure, un caractère existentiel qui interpelle les individus. Lorsque ces éléments sont partagés, ils peuvent offrir un sens et des motifs durables à la mobilisation* » (Tremblay *et al.*, 2005 : 69). Une compréhension, une diffusion et un partage de la vision sont importants, car ils permettent de mobiliser les efforts individuels, de créer des synergies, de renforcer l'engagement organisationnel de favoriser l'autonomie, ou encore la prise de décision (Levin, 2000 ; Dvir *et al.*, 2004 ; Tremblay *et al.*, 2005). La vision doit faire l'objet de représentations sociales partagées entre les acteurs (Zeller, 2015), afin de fournir du sens au travail (Chênevert *et al.*, 2013) et qui va affecter positivement l'identification à l'organisation (Barraud-Didier, Guerrero, 2002) et l'adhésion aux politiques organisationnelles (Bernard, 1991).

Au cœur de la vision, il y a tout d'abord la mission qui est à la fois la raison d'être et la finalité de l'organisation. Elle vise à orienter les efforts individuels vers un but commun. Plus particulièrement, on y trouve les valeurs et les compétences que les employés doivent avoir. Elle se doit d'être concrète dans le sens où il est nécessaire qu'elle soit intériorisée, intégrée et présente dans le quotidien des employés. Pour ce faire, les outils de *reporting*, de communication interne, de marketing des ressources humaines, ou encore les chartes, sont des moyens de transmettre la mission (Campbell, Yeung, 1991 ; Gautier, 1998 ; Mullane, 2002 ; Tremblay *et al.*, 2005 ; Gueguen *et al.*, 2011).

Ensuite, il y a les objectifs qui servent à indiquer l'état d'évolution de la mission et de la vision. Ils peuvent être co-construits avec les employés et ne doivent pas être trop précis au risque d'être une barrière à la spontanéité et l'esprit d'innovation (Levin, 2000 ; Tremblay *et al.*, 2005 ; Wright *et al.*, 1993).

Enfin, il y a les valeurs qui sont des variables qui vont influencer la vision, la mission, et les objectifs. Élément fondamental de la culture organisationnelle, les valeurs sont un levier de

mobilisation du personnel (Besson, 2003), elles doivent être acceptées, explicitées, partagées, intégrées et communiquées afin d'agir sur l'attachement, l'engagement, l'*empowerment*, la confiance ou encore la perception d'équité (McDonald, Gandz, 1992 ; Blanchard, O'Conner, 1997 ; Finegan, 2000, Goodman *et al.*, 2001).

Certaines stratégies constituent des visions mobilisatrices à l'instar de la responsabilité sociale des organisations (Beaupré *et al.*, 2008).

Après avoir présenté la vision, nous allons exposer le second levier organisationnel : le leadership.

b. Le leadership

Tremblay *et al.* (2005) expliquent que le leadership est un levier de mobilisation collective.

Il existe trois types de leaders : transformationnel, transactionnel et laisser-faire (Bass *et al.*, 2003 ; Gordon, Yukl, 2004.).

Le leader laisser-faire est présenté dans la littérature comme étant un style néfaste. En effet, il ne se préoccupe pas des relations qu'il entretient avec ses employés. Il cherche à se décharger de ses responsabilités en retardant et évitant les prises de décisions (Tremblay *et al.*, 2005).

Le leadership transactionnel agit sur les intérêts particuliers pour motiver ses employés. Il va établir ses objectifs de façon claire, exprimer ses attentes, donner régulièrement un *feed-back* et récompenser ses employés (Tremblay *et al.*, 2005).

Le leader transformationnel est le leader mobilisateur ; il est charismatique et visionnaire. Il amène ses collaborateurs à s'impliquer et à s'identifier émotionnellement à lui et à l'organisation. Il est un modèle et amène les employés à se dépasser en présentant de façon limpide les missions (Tremblay *et al.*, 2005). Il est également un agent du changement qui favorise l'engagement, la motivation et la réduction du stress (Rinfret *et al.*, 2018). Il favorise les comportements positifs au travail (Rinfret *et al.*, 2018). Le leadership transformationnel doit aussi bien être adopté par la direction que par les managers intermédiaires, car ces derniers représentent la direction au quotidien et sont des agents transmission de la vision ; ils assurent ainsi le lien entre le *top management* et les équipes (Ouadahi, Guerin, 2007 ; Igalens, 2008 ; Quenneville *et al.*, 2008 ; Haines III *et al.*, 2010 ; Corbett-Etchevers *et al.*, 2013 ; Aït Razouk, 2014 ; Marcotte *et al.*, 2015). Cette idée selon laquelle les managers intermédiaires sont importants dans la fonction RH, se retrouve dans le nom de l'ouvrage de Peretti (2012) « *Tous DRH* ». Le leader est une variable importante de la mobilisation collective, dans la mesure où il va permettre de donner du sens à l'action (Zeller, 2015).

Le tableau suivant restitue les principales caractéristiques du leader mobilisateur.

Tableau 33. Les caractéristiques du leader mobilisateur

Relations avec ses employés	Sociales, fondées sur la confiance, le soutien et le respect
Objectifs	Fournit une vision à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance personnelle et sociale, non pécuniaire surtout
Face aux situations problématiques	Délègue et responsabilise, encourage la prise de risques et la créativité
Face au développement des employés	Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions (coaching, mentorat, etc.)
Face à l'amélioration et à l'efficacité	Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées
Orientation de ses efforts	Amène les individus à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe
Impact sur les employés	Mobilisation élevée, coopération facilitée, bien-être et stress positif

Source : Tremblay *et al.* (2005 : 69)

Après avoir exposé le leadership, nous proposons d'aborder la question des pratiques de gestion des ressources humaines

c. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont les leviers les plus étudiés dans la littérature sur la mobilisation collective. On y trouve les pratiques liées au recrutement, à la gestion et au développement des compétences, au partage de l'information, au feed-back formatif et aux pratiques de récompense et de reconnaissance.

- Les pratiques de recrutement

Les pratiques d'embauche sophistiquées ont une forte corrélation avec la performance organisationnelle (Terpstra, Rozell, 1993), et avec la mobilisation collective des ressources humaines (Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Aït Razouk, 2014). Elles visent à mettre en adéquation le poste avec les appétences, la formation et les compétences de l'individu. Ces pratiques se doivent d'écarter les individus pouvant entraver la mobilisation et repérer les personnes à fort potentiel mobilisateur (Tremblay *et al.*, 2005). En outre Tremblay *et al.*, (2005) expliquent que le recrutement doit aider à repérer les candidats ayant un potentiel mobilisateur qui prend appui sur :

- l'affectivité positive (Lee, Allen, 2002) ;
- l'empathie et l'orientation vers les autres (Penner *et al.*, 1997) ;

- la conscience personnelle (Organ, Ryan, 1995) ;
- les valeurs pro sociales (Rioux, Penner, 2001) ;
- les valeurs collectivistes (Moorman, Blakeley, 1995).

Le recrutement s'accompagne des pratiques d'intégration et de socialisation organisationnelle, car elles permettent d'intégrer les normes et les valeurs organisationnelles (Aktouf, 1991 ; Kraimer, 1997). Dans les pratiques de recrutement, on retrouve également la promotion interne qui permet de donner des perspectives de carrière, qui illustre la volonté de construire un contrat psychologique sur le long terme, mais qui « *favorise également la transmission des valeurs organisationnelles à travers les différents niveaux hiérarchiques, puisque des employés mobilisés auront tendance à transmettre ces valeurs* » (Tremblay et al., 2005 : 73), renforçant l'implication et le soutien organisationnel.

Les pratiques de recrutement sont suivies des pratiques de gestion et développement des compétences.

- Les pratiques de gestion et de développement des compétences

À l'instar de la promotion interne, les pratiques de gestion et de développement des compétences illustrent la volonté qu'à l'organisation de mettre en place un contrat psychologique sur le long terme (Tremblay et al., 2005). Elles favorisent l'enrichissement du capital humain, conduisant ainsi à des avantages concurrentiels (Tremblay et al., 2005).

Ces pratiques sont donc considérées comme étant un levier de mobilisation du personnel (Lawler, 1986 ; Aktouf, 1991 ; Wils et al., 1998 ; Fatien, 2005 ; Beaupré, Cloutier, 2007 ; Ouadahi, Guérin, 2007 ; Ben Aissa, de la Burgade, 2009 ; Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Messersmith et al., 2011 ; Aït Razouk, 2014). L'investissement dans la formation peut prendre différentes formes : séminaires collectifs, formations internes ou externes, coaching, ou encore pratiques de *gamification et serious game* (Aït Razouk, 2014 ; Galois-Faurie, Lacroux, 2014).

- Les pratiques de partage de l'information

Le partage d'informations est un levier de mobilisation du personnel (Lawler, 1986 ; Aktouf, 1991 ; Wils et al., 1998 ; Beaupré, Cloutier, 2007 ; Ouadahi et Guérin, 2007 ; Tremblay, Landreville, 2015 ; Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Messersmith et al., 2011 ; Aït Razouk, 2014).

Les pratiques de partage de l'information visent à transmettre et à clarifier les attentes afin de mobiliser les ressources humaines. De plus, elles permettent de montrer de la considération et de l'écoute envers les ressources humaines. Tremblay et al. (2005 : 73) expliquent que l'individu « *sera d'autant plus mobilisé qu'il aura l'impression que l'organisation est à*

l'écoute de ses préoccupations, de ses opinions, de ses recommandations et a un souci honnête et réel d'en tenir compte et d'y répondre adéquatement ». Elles vont avoir un effet positif sur la justice procédurale (Paré, Tremblay, 2004), sur l'implication organisationnel (Rodwell *et al.*, 1998), et le transfert de connaissances (Worou, 2008). Ces informations peuvent être des éléments stratégiques, ou encore des données économiques et financières. Ce partage d'informations est nécessaire car il permet de comprendre le sens de l'implication (Aït Razouk, 2014).

- Le feed back formatif

Le feed-back formatif est un levier de performance des ressources humaines (Aktouf, 1991) et doit se faire « *à travers une meilleure connaissance de soi, de ses forces et de ses faiblesses, mais aussi à travers la mise en place d'une atmosphère propice au dialogue et au changement* » (Tremblay *et al.*, 2005 : 74). Il permet de soutenir, corriger et améliorer les comportements. Cette pratique s'axe sur la croissance et le progrès des compétences et doit être effectuée par un ensemble de personnes afin d'en augmenter la validité perçue. Tremblay *et al.* (2005 : 74) expliquent que « *le feed-back positif se compare avantageusement aux systèmes de renforcement pécuniaires et non pécuniaires* » Tremblay *et al.* (2005 : 74).

Ce feed-back peut prendre différentes formes comme les entretiens d'appréciation (Defélix, 1995), ou encore les entretiens annuels, les entretiens liés à la formation, les entretiens liés à la promotion et l'évaluation de la performance (Aït Razouk, Bayad, 2011).

- Les rétributions

Les rétributions, ou pratiques de reconnaissance sont perçues comme des puissants leviers de mobilisation. Ces pratiques permettent de « *construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être* » (Brun, Dugas, 2005 : 85).

Les rétributions sont les pratiques de gestion des récompenses et de la rémunération. Ainsi, elles se composent d'éléments monétaires et non pécuniaires, individuels et collectifs (Lawler 1986 ; Cocula, 1998 ; Wils *et al.*, 1998 ; Chênevert, Tremblay, 2003 ; St-Onge *et al.*, 2005 ; Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Messersmith *et al.*, 2011 ; Créaholic *et al.*, 2013 ; Aït Razouk, 2014).

Elles peuvent prendre différentes formes ; St-Onge *et al.* (2005 : 92-94) identifient sept types de pratiques qui permettent de reconnaître les efforts discrétionnaires : « *la communication (...), les comportements (...), les symboles honorifiques (...) la visibilité, les biens, services et primes ponctuelles (...) les conditions de travail (...) la rémunération variable* » (St-Onge *et al.*, 2005 : 92-94).

Certaines de ces pratiques ont des effets positifs sur la mobilisation, comme la réduction des écarts de salaire (Tremblay *et al.*, 2005), les primes de performance collective (Guery, 2009), la rémunération à la performance (Osterman, 2006), ou encore les pratiques d'intéressement (Commeiras, 1995). Plus particulièrement, elles vont avoir un impact positif sur les perceptions de justice, de soutien, de considération et sur la confiance (Tremblay *et al.*, 2005). Enfin, les rétributions non pécuniaires sont des puissants leviers de mobilisation collective (Luthans, Stajkovic, 1999 ; Paré, Tremblay, 2004). Barraud-Didier et Guerrero (2002) notent une faible importance de la rémunération des récompenses monétaires dans la mobilisation collective des ressources humaines. En ce sens, St-Onge *et al.* (2005 : 89) expliquent que « *l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse qui peut avoir des effets positifs sur la productivité, la conservation, l'attraction et le moral du personnel* » (St-onge *et al.*, 2005 : 89).

Après avoir présenté le levier des pratiques de gestion des ressources humaines, nous allons présenter celui de l'organisation du travail

d. L'organisation du travail

Le dernier levier organisationnel est celui de l'organisation du travail.

L'organisation du travail peut être un facteur de mobilisation collective (Tremblay *et al.*, 2005). En effet, une structure organique ayant des processus décentralisés favorise l'autonomie, la participation, la responsabilisation, la prise de décision et l'ajustement mutuel et donc indirectement la mobilisation collective des ressources humaines (Lawler, 1986 ; Wils *et al.*, 1998 ; Bellini, 1998 ; Lapalme, Doucet, 2001 ; Barraud -didier, Guerrero, 2002 ; Besson, 2002 ; Chênevert, Tremblay, 2003, Osterman, 2006 ; Bonnafous-Boucher *et al.*, 2010 ; Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Aït Razouk, 2014).

Là encore elle repose sur une diversité de pratiques à l'image de la rotation des responsabilités (Aït Razouk, Bayad, 2011), des *groupwares* (Briole, Craipeau, 1999), des pratiques d'intrapreneuriat (Viala, Goxe, 2009), de la réduction de la ligne hiérarchique (Aktouf, 1991), ou encore « *les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, la boîte à idées, la rotation des postes, la délégation des responsabilités* » (Aït Razouk, 2014 : 110).

Nous proposons maintenant de fournir une lecture contingente de ces différents leviers.

2.2.2.2 Une lecture contextualisée des leviers organisationnels à l'aune des spécificités des organisations festivières

A l'instar des dimensions précédentes de la mobilisation collective, les leviers organisationnels tendent à s'appliquer difficilement dans l'organisation festivière.

Concernant la vision, rappelons que le facteur téléologique des festivals amène à penser qu'il est difficile d'avoir une vision commune et partagée dans les organisations festivières. En effet, en étant des organisations pluralistes, où cohabitent différents mondes (art, management et social), les visions des finalités de l'organisation sont multiples, hétérogènes, et peuvent entrer en contradiction (Denis *et al.*, 2001). Ce postulat est avéré dans d'autres organisations pluralistes. Rappelons encore une fois l'exemple des hôpitaux, alors que le monde professionnel (corps médical et soignant) a pour finalité « *la santé n'a pas de prix* » (Miremont, Valax, 2015 : 19), le monde gestionnaire (administratifs et gestionnaires) a pour finalité « *la santé a un coût que nous ne pouvons plus assurer* » (Miremont, Valax, 2015 : 19).

Un autre exemple réside dans la littérature sur le management des associations. En effet, elle montre les effets de la managérialisation sur le comportement des ressources humaines. En effet, les ressources humaines associatives en s'appropriant « *la finalité sociale et le mode de gouvernance démocratique (...) développent une « mystique » autour de l'organisation qui les amène à s'investir davantage dans leur travail* » (Meyer, Ohana, 2013 : 11). Pour autant, l'introduction de la logique managériale tend à nuire au lien social, à créer une tension entre le bénévolat et le salariat et favorise une perte d'identité chez les bénévoles, car il y a un conflit de valeurs entre leur engagement désintéressé et la quête de performance organisationnelle (Valeau 2012 ; Cousineau, Damart ; 2014 ; Cousineau, 2017 ; Ospital, Templier, 2018). Cela favorise de surcroît leur intention de quitter l'organisation (Cousineau, 2017).

Nous sollicitons également le facteur de contingence organisationnel des festivals car le mode projet a une influence sur la définition d'une vision. En effet, cette dernière ne s'éclaircit qu'au fur et à mesure que le projet se concrétise. Cela est lié à l'incertitude qui règne dans le mode projet (Soldo, 2018 ; Lenfle, Midler, 2003).

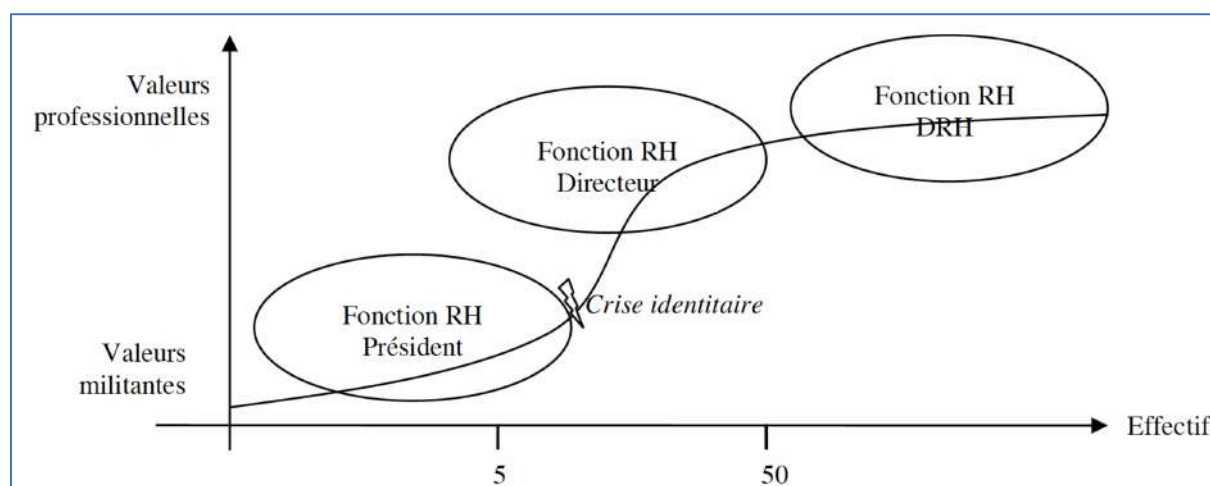
Le second levier de mobilisation collective est le leadership. Ici encore, le cadre conceptuel de la mobilisation collective est peu adapté dans la mesure où il explique que le levier de leadership transformationnel est une variable qui influence positivement le comportement. Or, le pluralisme complique la situation. En effet, l'organisation culturelle est la scène où un couple bicéphale doit travailler ensemble (leader artistique et leader managérial) (De Voogt, 2006 ; Reid, Auger, 2014). Un troisième leader peut apparaître en la présence du président de l'association

(Chanut-Guieu, 2009). Cet environnement pluraliste peut également créer des tensions de rôle chez les managers (Rivière *et al.*, 2013). Si chacun de ces leaders peut être transformationnel, ils peuvent amener les individus à se mobiliser vers leurs propres finalités et mondes, renforçant ainsi les fragmentations entre les différents corps.

Ainsi le pluralisme, lorsqu'il ne conduit pas à une hybridation des mondes peut nuire au climat organisationnel par le biais d'une perte de sens de l'action (Chênevert *et al.*, 2013). Il peut engendrer des moments de tensions et des frictions entre les groupes appartenant aux différents mondes présents dans l'organisation (Abdallah, 2008). Par ailleurs, le management par projet conduit les organisations à subir des périodes de stress accentué. Ainsi, ces deux éléments laissent à penser que les festivals pourraient présenter un climat peu propice à la mobilisation.

Concernant les pratiques de GRH, là encore le bât blesse. De façon générale, Aït Razouk (2014) explique que l'instauration de pratiques de GRH sophistiquées est liée à la situation financière de l'organisation. Or, le financement *« des événements culturels présente également des spécificités. À titre d'exemple, ils doivent jongler avec une gestion financière en deux temps. Alors que la logique traditionnelle de financement s'inscrit sur le long terme pour pérenniser l'organisation, les structures culturelles ont tendance à privilégier le court terme et l'urgence afin de rendre prioritaires les projets, les stratégies émergentes ou encore afin de gérer l'incertitude »* (Arezki *et al.*, 2016 : 44). Par ailleurs, dans le cas des associations, Valeau (2012) explique que l'émergence d'une fonction RH est dépendante de la taille de l'association. Cette fonction RH se développe en même temps qu'une crise identitaire qui illustre l'effet négatif de la managérialisation associative. Le schéma suivant illustre ces propos. Précisons que dans la figure suivante les valeurs professionnelles représentent ce que nous nommons valeurs managériales.

Figure 35. Vers l'émergence d'une fonction RH dans les associations



Source : Valeau (2012 : 11)

Ajoutons également que pour Arnaud et Lauriol (1998), la plupart des leviers classiques de mobilisation ne fonctionnent pas pour le personnel externalisé à l'image des CDD et intermittents, car il existe une « *impossible conciliation de la flexibilité de l'emploi et de l'implication au travail* » (Arnaud, Lauriol, 1998 : 67).

Dans le cas des festivals, les pratiques de recrutement et de socialisation se font dans l'urgence et à des temps différents, car les individus n'arrivent pas aux mêmes moments. Alors que les pratiques de ressources humaines se doivent de socialiser, impliquer et mobiliser, dans le cas des festivals ces différents processus se font dans des temps courts (Arezki *et al.*, 2016).

Concernant les pratiques de formation et de développement des compétences, là encore nous pouvons voir se dessiner des limites. Bien que les festivals soient en cours de managérialisation, l'acquisition de compétences se fait par une logique de reproduction et d'expérience (Benghozi, 2006). Par ailleurs, la formation qui serait à l'initiative de l'organisation n'est pas présente pour l'ensemble des statuts. Par exemple, les intermittents du spectacle demandent non pas à l'employeur temporaire, une formation diplômante ou certifiante, mais à l'AFDAS⁵⁹.

Le *feed-back* formatif est une variable qui semble *a priori* sans effet, car les mécanismes de travail sont basés sur l'autocontrôle, l'autonomie et la confiance.

Concernant les pratiques de récompense et de reconnaissance, ici encore, ce levier semble être limité. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, selon les statuts des ressources

⁵⁹ L'Assurance Formation des Activités du Spectacle est l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), agréé par l'État pour collecter les contributions formation des employeurs de la culture, de la communication, des médias et des loisirs.

humaines les systèmes de rétribution vont différer, et peuvent nuire à la perception d'équité et de justice.

Enfin, l'organisation du travail semble être le seul levier organisationnel pouvant pleinement assurer le déploiement de la mobilisation collective. En effet, l'organisation par projet des festivals induit des structures décentralisées, une autonomie et une autorégulation du travail. Elle est particulièrement appropriée aux acteurs professionnels (Guérin *et al.* 1997 ; Wils, Labelle, 2004 ; Chasserio, Legault, 2009). Elle est ainsi en accord avec les facteurs de contingence organisationnel et RH des festivals.

Après avoir présenté et effectué l'analyse des sources de la mobilisation collective des ressources humaines des organisations festivalières. Nous allons effectuer ce même travail sur la troisième et dernière dimension du modèle.

2.3. LES IMPACTS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE A L'AUNE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DES FESTIVALS

La troisième et dernière dimension du modèle de la mobilisation collective concerne les impacts des efforts discrétionnaires. Après avoir présenté ces derniers (2.3.1.), nous les analyserons à l'aune du contexte des organisations festivalières.

2.3.1. Les impacts de la mobilisation collective

De façon générale, la mobilisation collective des ressources humaines est une source de performance (Lawler, 1986 ; Pfeffer, 1994 ; Tremblay, Simard, 2005 ; Keramidass, 2005 ; Beaupré *et al.*, 2008 ; Boundenghan, 2014).

En synthétisant la littérature sur les pratiques de mobilisation du personnel Aït Razouk et Bayad (2011) expliquent que ces dernières ont une influence positive sur la rentabilité, la productivité, la performance financière, le climat social et le *turnover*. Elles augmentent également la capacité d'innovation (Aït Razouk, 2014), favorisent l'apprentissage organisationnel et enrichissent le capital social et humain (Tremblay, Wils, 2005).

En se basant sur une la littérature anglo-saxonne⁶⁰ en gestion stratégique des ressources humaines, la mobilisation collective des ressources humaines, au travers des comportements, des individus et des pratiques de GRH va avoir des effets positifs sur le long terme via l'octroi

⁶⁰ Comme les travaux de Pfeffer (1994) et de Becker, Huselid (1998).

d'avantage concurrentiel durable (Tremblay, Wils, 2005 ; Aït Razouk, Bayad, 2011 ; Simard, Bernard, 2003 ; Simard *et al.* 2005 ; Ouadahi, Guerin, 2007).

Ainsi, « *si la mobilisation n'est plus l'apanage du secteur militaire, «l'effort de guerre» demeure néanmoins une priorité, et les organisations civiles, tant privées que publiques ou associatives, comptent plus que jamais sur la mobilisation pour assurer et légitimer leur existence, et pour bénéficier d'un avantage concurrentiel* » (Tremblay, 2005 : 2).

En guise de synthèse, la mobilisation collective des ressources a des effets positifs à l'échelle du poste, de l'équipe de travail et de l'organisation.

2.3.2. Application au contexte des organisations festivières

Cette dernière dimension montre que la mobilisation collective contribue à répondre à l'instabilité environnementale des organisations festivières. En effet, la mobilisation collective permet de faire face à la pression concurrentielle du marché et donc au facteur de contingence économique.

Conclusion de la section

Cette seconde section avait pour objectif de proposer une lecture contingente du modèle de la mobilisation collective proposé dans la section précédente.

Cette lecture confirme que la mobilisation collective répond aux enjeux des festivals. En effet, en permettant l'acquisition d'avantages concurrentiels durables elle permet de favoriser la pérennité des organisations festivières.

Pour autant, cette même lecture permet également de mettre en exergue de fortes dissonances entre les variables traditionnelles du concept et les spécificités des organisations festivières. Cela nous amène à formuler une seconde proposition, mais également différentes questions de recherche que nous proposons de présenter dans la conclusion du chapitre.

Conclusion du chapitre

Ce deuxième chapitre avait pour objectif de fournir une lecture contextualisée du concept de mobilisation collective des ressources humaines. Là encore, nous avons essayé de répondre à plusieurs questions :

- **Qu'est-ce que la mobilisation collective des ressources humaines ?**

Cette question se divise en plusieurs questions :

- **Sur quelles théories repose le concept de mobilisation collective des ressources humaines ?**
- **Comment pouvons-nous définir la mobilisation collective des ressources humaines ?**
- **Comment pouvons-nous modéliser le concept de mobilisation collective des ressources humaines ?**

Nous avons répondu à ces questions dans la section 1.

La mobilisation collective peut se définir comme étant une « *une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective* » (Tremblay, Wils, 2005 : 38). Elle représente les efforts discrétionnaires que déploie un ensemble d'individus dans le but de contribuer au bien-être organisationnel. Elle répond ainsi au facteur RH.

Ce concept repose sur un socle théorique pluriel. En effet, la mobilisation collective des ressources humaines se matérialise par des efforts discrétionnaires. Elle s'inscrit ainsi dans la perspective théorique de la performance au travail.

Par ailleurs, cette mobilisation repose sur un échange qu'effectuent les organisations et les employés. En effet, en mobilisant la théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité, les auteurs sur la mobilisation collective montrent que les organisations se doivent de mettre en place un climat organisationnel mobilisateur. Pour ce faire, elles vont utiliser des leviers organisationnels qui vont renforcer les perceptions de confiance, de soutien, de justice, d'*empowerment* et de reconnaissance. Les individus vont répondre par une plus grande motivation et une implication renforcée, conditionnant le déploiement des conduites discrétionnaires, c'est-à-dire des comportements de mobilisation.

Ces efforts discrétionnaires vont avoir de multiples impacts positifs dont l'acquisition d'avantages concurrentiels durables. La mobilisation collective est alors une réponse pertinente face aux enjeux économiques des organisations festivières.

La seconde question introductive est :

- **Dans quelle mesure le concept de mobilisation collective des ressources humaines s'applique-t-il dans le contexte des organisations festivières ?**

La lecture contingente des variables de la mobilisation collective indique que le concept ne doit pas seulement être transposé, mais faire l'objet d'une exploration dans les organisations festivières. Nous formulons alors une seconde proposition de recherche :

P2. Les facteurs de contingence des festivals appellent à une adaptation du concept de mobilisation collective des ressources humaines.

Cette seconde proposition de recherche nous invite à questionner les différentes dimensions du modèle de la mobilisation collective des ressources humaines.

- **QR1. Quelles sont les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines dans les organisations festivières ?**

Ici, nous cherchons à comprendre comment se mobilisent collectivement les individus. La mobilisation collective se matérialise par des efforts supplémentaires que déploient volontairement les individus, illustrant le caractère discrétionnaire du concept. Ces efforts ont différentes trajectoires et cibles. Cela nous amène à diviser la question de recherche en deux sous questions.

QR1.A. Quels sont les efforts discrétionnaires qui expriment la mobilisation collective des ressources humaines dans l'organisation festivière ?

Cette sous-question de recherche vise à identifier les différents types d'efforts discrétionnaires que déploient les ressources humaines festivières.

QR1.B. Quelles sont les trajectoires et les cibles de la mobilisation collective qui orientent les efforts discrétionnaires des ressources humaines dans l'organisation festivière ?

Cette sous-question vise à identifier les trajectoires et cibles des efforts discrétionnaires.

- **QR2. Quelles sont les sources de la mobilisation collective des ressources humaines des organisations festivières ?**

Cette seconde question de recherche interroge les antécédents de la mobilisation collective. Ici, nous cherchons à comprendre pourquoi les ressources humaines se mobilisent collectivement. Nous divisons cette question en deux sous questions.

QR2.A. Quelles sont les variables psychologiques qui déterminent les conduites de mobilisation collective ?

Cette sous-question de recherche tente d'identifier les variables psychologiques, ou attitudes, qui déterminent le déploiement de la mobilisation collective. En effet, et encore une fois, la mobilisation collective n'est pas prescrite par l'organisation, mais repose sur la volonté des individus.

QR2.B. Quels sont les leviers organisationnels de la mobilisation collective qui peuvent influencer les variables psychologiques ?

Bien que la mobilisation collective soit de nature discrétionnaire, l'organisation peut utiliser des leviers organisationnels qui peuvent influencer les variables psychologiques. C'est ce que questionne cette sous-question de recherche.

- **QR3. Quels sont les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines des organisations festivières ?**

La troisième et dernière sous question de recherche vise à comprendre les impacts perçus de la mobilisation collective des ressources humaines. Bien que la mobilisation collective des ressources humaines puisse être une réponse à l'instabilité environnementale et au facteur de contingence économique des festivals, il nous semble nécessaire d'interroger la perception qu'ont les acteurs vis-à-vis de cette dimension.

Conclusion de la partie 1 : problématique, propositions, questions et modèle de la recherche

1. PROBLEMATIQUE, PROPOSITIONS ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Pour rappel, ce travail doctoral a pour ambition de répondre à la problématique suivante : **afin d'assurer leur pérennité, dans quelle mesure les organisations festivières peuvent-elles favoriser la mobilisation collective de leurs ressources humaines ?**

Le cadre théorique et conceptuel nous a amené à expliquer que bien que la mobilisation collective puisse-être envisagée comme étant un puissant levier de pérennisation de par ses nombreux effets bénéfiques pour la structure, il est nécessaire de questionner ce concept dans les organisations festivières. Au final, il est nécessaire d'opérer une exploration du terrain afin de faire émerger des variables contingentes aux organisations festivières, réfutant ainsi l'idée d'une simple transposition conceptuelle.

Mais comment en sommes-nous arrivé à ces conclusions ?

Tout d'abord, et dans la poursuite du chapitre liminaire, le premier chapitre a eu pour objectif de comprendre l'organisation festivière. Afin de rendre cette compréhension théoriquement valide, nous avons eu recours à la théorie de la contingence. Cette dernière montre la grande importance du contexte sur les organisations, leurs structures, ou encore leurs pratiques... Dans la mesure, où les domaines de recherches dans lesquels s'ancre cette recherche sont pluridisciplinaires, nous avons effectué une revue de la littérature pluridisciplinaire des spécificités des organisations festivières. Nous les avons classées dans sept facteurs de contingence qui constitue ainsi une première proposition de recherche :

P1. Les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines.

Le deuxième chapitre se consacrait à la mobilisation collective des ressources humaines. Il a tout d'abord permis de définir le socle théorique sur lequel reposait ce concept (la gestion stratégique des ressources humaines, la théorie de l'échange social et sa norme de réciprocité, et la performance comportementale). La mobilisation collective est un concept qui désigne les efforts discrétionnaires que déploient un ensemble d'individus en direction des priorités organisationnelles. Il prend forme dans un modèle tridimensionnel qui tend difficilement à être transférable face aux facteurs de contingence des organisations festivières.

Ainsi, émerge une seconde proposition de recherche :

P2. Les facteurs de contingence des festivals appellent à une adaptation du concept de mobilisation collective des ressources humaines.

Cette seconde proposition de recherche nous amène à questionner les différentes dimensions du modèle de la mobilisation collective des ressources humaines.

Tableau 34. Synthèse des différentes questions de recherche

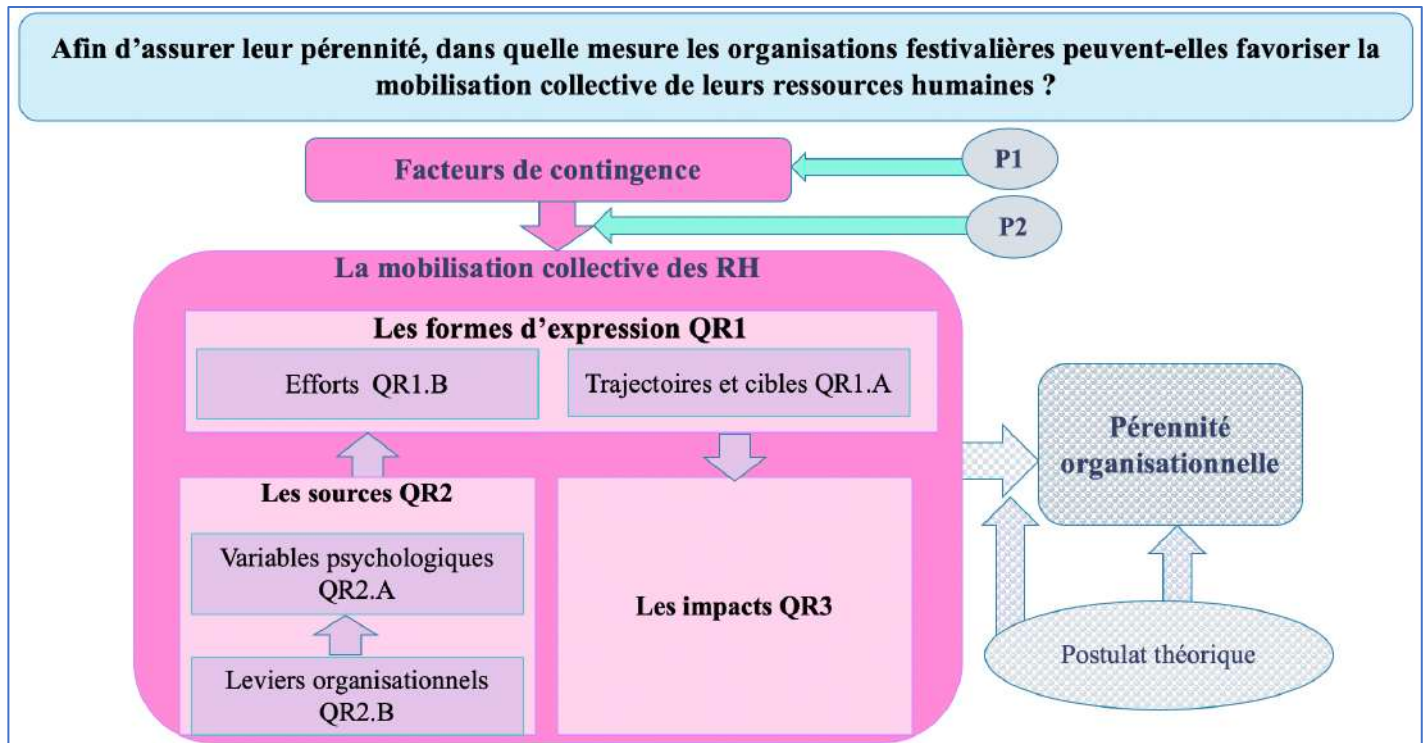
	Questions de recherche	Sous questions de recherche
Formes d'expression	QR1. Quelles sont les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	QR1.A. Quels sont les efforts discrétionnaires qui expriment la mobilisation collective des ressources humaines festivières ? QR1.B. Quelles sont les trajectoires et les cibles de la mobilisation collective qui orientent les efforts discrétionnaires des ressources humaines festivières ?
Sources	QR2. Quelles sont les sources de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	QR2.A. Quelles sont les variables psychologiques qui déterminent les conduites de mobilisation collective des ressources humaines festivières ? QR2.B. Quels sont les leviers organisationnels de la mobilisation collective qui peuvent influencer les variables psychologiques des ressources humaines festivières ?
Impacts	QR3. Quels sont les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	

Source : Auteur

2. MODELE DE LA RECHERCHE

Le schéma suivant articule la problématique, nos propositions et nos questions de recherche :
il s'agit du modèle de la recherche qui va guider l'étude empirique de cette thèse.

Figure 36. Modèle de la recherche



Source : auteur

**PARTIE 2. ETUDE EMPIRIQUE DE LA
MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES
HUMAINES FESTIVALIERES**

Introduction de la partie

Cette seconde partie se concentre sur l'étude empirique. Elle a pour objectif de comprendre comment l'empirie renseigne le modèle de la recherche.

L'étude est restituée dans trois chapitres.

Le premier chapitre « **Design de la recherche** » présente et justifie le cadre épistémologique, méthodologique et le protocole de recherche.

Le second chapitre « **Analyse des résultats** » restitue les résultats de l'étude empirique.

Le troisième chapitre « **Discussion des résultats** » propose un retour sur le cadre théorique et conceptuel afin d'identifier les apports de la recherche.

Figure 37. Plan de la partie 2



Source : Auteur

CHAPITRE 3. DESIGN DE LA RECHERCHE

Introduction du chapitre

Ce troisième chapitre se concentre sur la présentation et la justification du design de la recherche. Nous allons expliciter en trois sections notre positionnement épistémologique, le cadre méthodologique, le protocole de recherche ainsi que l'évaluation de la recherche.

La première section vise à exposer le positionnement épistémologique ainsi que le cadre méthodologique de notre thèse. Ces derniers se basent sur les travaux du chercheur pragmatiste John Dewey. En mobilisant la philosophie pragmatiste et la méthode de l'enquête, nous répondrons aux questions suivantes :

- **Quel est notre positionnement épistémologique ?**
- **Quel est le cadre méthodologique de cette recherche ?**

La seconde section se concentre sur le protocole de recherche. Nous exposerons et justifierons notre stratégie de recherche, le type de données collectées ainsi que les différentes analyses du corpus de données. Ainsi, nous répondrons aux questions suivantes :

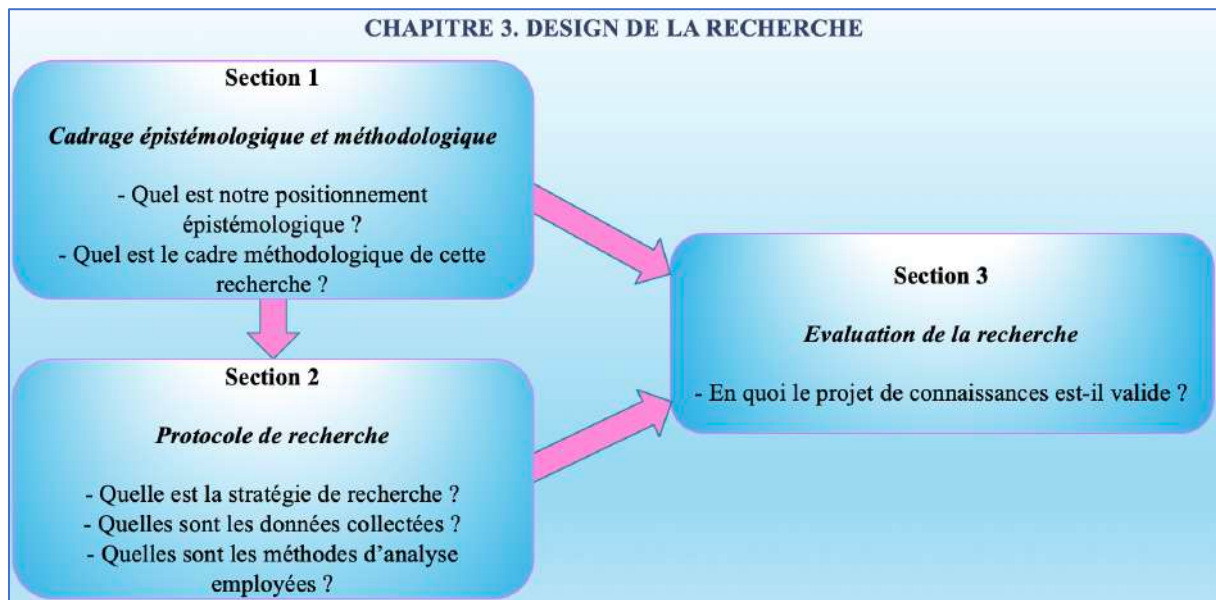
- **Quelle est la stratégie de recherche ?**
- **Quelles sont les données collectées ?**
- **Quelles méthodes d'analyse sont employées ?**

La troisième et dernière section de ce chapitre se concentre sur l'évaluation de cette recherche. Plus particulièrement, il s'agit de s'interroger sur les différents critères de validité de la connaissance produite. Ainsi, nous répondrons à la question suivante :

- **En quoi le projet de connaissances est-il valide ?**

La figure suivante schématise le plan de ce chapitre.

Figure 38. Plan du chapitre 3



Source : Auteur

SECTION 1. CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE : UNE ENQUÊTE PRAGMATISTE

Cette première section vise à présenter et justifier notre positionnement épistémologique. Elle se divise en quatre points. Le premier vise à définir l'épistémologie (1.1.). Le second point se concentre sur la présentation du paradigme dans lequel nous nous inscrivons, à savoir le pragmatisme de Dewey (1.2.). Le troisième propose une introspection du processus de construction de notre identité professionnelle d'enseignant chercheur qui permet de justifier notre ancrage épistémologique (1.3.). Le quatrième et dernier point se concentre sur l'approche méthodologique retenue : l'enquête de Dewey (1.4.).

1.1. L'ÉPISTEMOLOGIE : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION ET RÉPONSES À APPORTER

Pour Piaget (1967), l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, cité par Le Moigne, 2012 : 3). Il s'agit d'une discipline relevant de la philosophie des sciences (Gavard-Perret *et al.*, 2012). L'épistémologie peut se définir comme « *la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique. Nous serons encore plus larges en considérant que l'épistémologie s'intéresse aussi à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu ; c'est alors que le mot "positionnement" prend son sens* » (Demaizière, Narcy Combes, 2007 : 4).

Allard-Poesi et Perret (2014) expliquent que le positionnement « *permet de contrôler la démarche de recherche (et) d'accroître la valeur de la connaissance qui en est issue* » (Allard-Poesi et Perret, 2014 : 14). Se positionner c'est aussi réaliser une nécessaire introspection sur ce que nous considérons être le réel, la vérité et la connaissance afin de fournir un cadre pour la création des connaissances.

Les Sciences de Gestion peuvent mobiliser, au-delà des trois principaux paradigmes que sont l'interprétativisme, le constructivisme et le positivisme : le postmodernisme, l'hypermodernité, la phénoménologie, le réalisme transcendantal, le réalisme critique, le positivisme aménagé, ou encore le post positivisme...

Afin d'exposer notre positionnement épistémologique, nous proposons de suivre la grille de lecture que proposent Allard-Poesi et Perret (2014). Selon les auteures, pour expliquer son positionnement il convient de répondre aux quatre questions suivantes :

- « *La question ontologique : qu'est-ce que la réalité ? (...)*
- *La question épistémique : qu'est-ce que la connaissance ? (...)*
- *La question méthodologique : quels sont les critères de la connaissance valable ? (...)*

- « *La question axiologique : la connaissance est-elle sans effet ?* » (Allard-Poesi, Perret, 2014 : 21).

Après avoir défini et présenté ce qu'était l'épistémologie, nous proposons d'exposer notre positionnement dans le point suivant.

1.2. LE PRAGMATISME DE DEWEY

« *Vous lisez les pragmatistes et tout ce que vous savez c'est : pas Descartes, pas Kant, pas Platon. C'est comme de l'aspirine. Vous ne pouvez pas utiliser l'aspirine pour vous donner du pouvoir, vous en prenez pour vous débarrasser des maux de tête. Ainsi, le pragmatisme est une thérapie philosophique. Cela vous aide à arrêter de poser des questions inutiles* »⁶¹ (Rorty, cité par Bryant, 2017 : 335). Cette citation de Rorty, néo-pragmatiste, peut déconcerter le lecteur. Elle illustre les débats sur la philosophie pragmatiste. Même si pour certains le pragmatisme est une « *philosophie anarchiste* » (Maroupas, 2013 : 1), nous tacherons dans ce point de montrer que le pragmatisme est un paradigme valide dans la mesure où il répond aux questions que posent Allard-Poesi et Perret (2014).

Ce courant philosophique, dont les pères fondateurs sont Pierce, James et Dewey, est né aux USA (Pudal, 2010 ; Bryant, 2017 ; Putnan, Putnan, 2017). Il invite à repenser la philosophie et les lois métaphysiques (Hickman, Alexander, 1998). Il est notamment mobilisé par des sociologues (Durkheim, 1913,1914), des économistes (Khalil, 2004) ou encore en science de l'éducation (Westbrook, 1993 ; Gégout, 2017)...

En sciences de gestion, le pragmatisme connaît une certaine popularité, notamment car il fournit un positionnement valide pour les chercheurs qui mobilisent les méthodes mixtes (Teddlie, Tashakori, 2009 ; Creswell, 2014). Ce positionnement a été mobilisé pour étudier différents objets de recherche comme : l'innovation (Tran Cournede, 2008, Guerineau, 2017), la stratégie (Fouossong Nguetoum, 2017), la consommation (Comino, 2017), les outils de gestion (Gelardi, 2013), le management des connaissances (Vo, 2009), la responsabilité sociale des organisations (Postel, Rousseau, 2008), le management public (Evans, 2000), l'éthique des affaires (Jacobs, 2004) ; ou encore la gestion des ressources humaines (Carrier-Vernhet, 2012).

Pour répondre à la question ontologique, le pragmatisme se retrouve aux croisements des hypothèses positivistes et constructivistes. Il offre une vision plurielle de la réalité, car à l'image

⁶¹ Traduction libre de « *you read the pragmatists and all you know is: not Descartes, not Kant, not Plato. It's like aspirin. You can't use aspirin to give yourself power, you take it to get rid of headaches. In that way, pragmatism is a philosophical therapy. It helps you stop asking the unhelpful questions* » (Rorty, cité par Bryant, 2017 : 335)

des positivistes, il explique, qu'il existe une réalité en dehors de notre perception. Pour autant, il réfute l'idée que cette réalité soit accessible. Le pragmatisme demande de rompre avec l'esprit cartésien, et plus particulièrement, il désavoue « *la séparation de l'individu et de l'environnement, du savoir et de l'action, des connaissances empiriques et théoriques, et ainsi de suite* »⁶² (Vo et al., 2012 : 212).

Pour répondre à la question épistémique, le pragmatisme estime que la connaissance se construit dans l'expérience. En ce sens, ce qui est vrai est ce qui marche, ce qui se vérifie dans l'action. Une connaissance est alors contextualisée et contingente (Journé, 2007). Ce qui est vrai à un instant t, ne l'était peut-être pas à « t-1 » et ne le sera peut-être plus à « t+1 ». Ainsi, les propositions ne sont jamais actées universellement et peuvent être réfutables au sens de Popper. Le pragmatisme est un courant philosophique où l'on retrouve plusieurs branches. Pour autant, ce qui regroupe ces différentes branches est la visée pratique des connaissances. Le pragmatisme est pragmatique dans le sens où il met au cœur de la connaissance la pratique. Ainsi, chaque individu est à la fois porteur et créateur de connaissances (Soldo, 2018). La vérité absolue n'existe donc pas ; « *celle-ci ne pouvant être que provisoire et instrumentale et liée à l'expérience* » (Bensebaa, Béji-Bécheur, 2007 : 180), et « *il n'y a pas de loi théorique déconnectée de la réalité* » (LeBreton, 2017 : 41).

Concernant la question méthodologique qui vise à identifier les critères de validité de la connaissance, il convient d'énoncer que pour le chercheur pragmatiste, une connaissance valable est une connaissance éprouvée par l'expérience. Selon nous, une connaissance valable est plus que cela et nous nous ancrons ici dans le pragmatisme de Dewey. Pour l'auteur, une connaissance se crée dans un processus d'enquête (Hildebrand, 2008 ; Dewey, 2014). L'enquête de Dewey est une « *transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation déterminée* » (Vo et al., 2012 : 375). La situation indéterminée correspond à une situation empirique qu'identifie le chercheur et qu'il va problématiser, car pour Dewey la philosophie est utile « *lorsqu'elle cesse d'être un dispositif pour traiter les problèmes des philosophes et devient une méthode, cultivée par les philosophes, pour traiter les problèmes des hommes* »⁶³ (Dewey, 2000 : 454). La seconde phase de l'enquête concerne la résolution de ce problème, nous présenterons dans le dernier point de manière plus détaillée ce processus dans la mesure où il

⁶² Traduction libre de : « *the separation of the individual and the environment, knowing and action, empirical and theoretical knowledge, and the like* » (Vo et al., 2012 : 212).

⁶³ Traduction libre de « *philosophy recovers itself when it ceases to be a device for dealing with the problems of philosophers and becomes a method, cultivated by philosophers, for dealing with the problems of men* » (Dewey, 2000: 454, cite par Vo et al., 2012 : 375).

s'agit de notre cadre méthodologique. Ainsi, pour Dewey, la connaissance se crée dans ce processus d'enquête ; et ce processus d'enquête rend valide cette connaissance. Il s'agit du principe d'assertabilité garantie (Hildebrand, 2008).

Enfin, la question axiologique nous semble particulièrement importante à exposer. En première approximation, notre propos précédent indique que pour les pragmatistes la connaissance a une visée instrumentale, car elle se construit autour d'une logique d'identification et de résolution d'un problème empirique. Pour autant, une visée purement instrumentaliste n'induit-elle pas de potentiels risques pour la recherche ? L'histoire l'a déjà montrée, sous l'égide d'un pseudo progrès scientifique, il y a déjà eu la mise en place de pratiques déviantes, qui ont causé des sévices aux femmes et hommes, à des populations, à l'humanité... Le décideur public a encadré au fur et à mesure la pratique scientifique afin qu'elle soit éthique. Nous noterons ainsi les exemples du code de Nuremberg, le rapport Belmont ou encore la déclaration d'Helsinki visant à rendre la recherche plus éthique. Le pragmatisme de Dewey fournit une réponse à cette question axiologique. Il introduit un principe téléologique à cette vision instrumentale de la recherche. Pour lui, la recherche a comme fil rouge l'idée qu'« *un monde meilleur est possible* » (Damien, 2015 : 47) et que la recherche est un moyen d'y parvenir (Girod-Séville, Perret, 2003). Cette perspective axiologique a une influence sur la pratique de la recherche. Ainsi, les valeurs du chercheur ont une influence sur son processus de recherche : du choix du problème empirique à analyser, jusqu'à l'interprétation des résultats du processus d'enquête (Girod-Séville, Perret, 2003). À titre d'exemple, une partie des travaux de Dewey avait pour axe la démocratie participative, la diversité ou encore le pluralisme culturel (Dewey, 2014) qui sont des principes auxquels nous adhérons et croyons. En effet, « *les arguments de Dewey en faveur du multiculturalisme diffus et de la démocratie participative suscitaient l'admiration des philosophes pragmatistes ainsi que des libéraux, des progressistes, des socialistes, des pacifistes et des défenseurs du droit de vote des femmes, qui les reprenaient souvent* » (Shook, 2010 : 1). Nous partageons ces croyances et valeurs.

Au regard des questions que posent Allard-Poesi et Perret (2014), nous proposons de définir le pragmatisme de Dewey comme étant un courant philosophique qui offre un consensus entre les barrières épistémologiques. En effet, concernant la réalité, il propose une rupture avec l'esprit cartésien : il existe une réalité en dehors de nos perceptions, mais cette réalité n'est pas atteignable. Une connaissance se construit dans l'expérience, elle prend forme au cours d'un processus d'enquête qui a pour base une situation indéterminée problématisée. Le chercheur va alors effectuer un va-et-vient entre théorie et empirie afin de trouver des solutions à ce

problème. Ce processus d'enquête, qui se nomme assertabilité garantie, permet de rendre une connaissance valide. Enfin, afin de s'assurer que les recherches soient éthiques, les recherches pragmatistes prennent corps dans un système de valeurs qui guident l'interprétation des résultats et qui poursuivent la volonté d'améliorer la situation dans le monde.

Nous proposons d'expliquer pourquoi nous nous ancrons dans ce courant de recherche

1.3. POURQUOI SOMMES-NOUS PRAGMATISTE ?

Nous souhaitons ici répondre à la question suivante : pourquoi sommes-nous pragmatiste ? Afin de répondre à cette question, nous montrerons que les Sciences de Gestion sont des sciences par essence pragmatistes dans la mesure où il s'agit de sciences dont le projet de connaissances se tourne vers l'action (1.3.1.), puis nous expliquerons que le pragmatisme est une réponse au débat rigueur *versus* pertinence des recherches (1.3.2.). Enfin, nous restituerons les grandes étapes de la construction de notre identité professionnelle qui illustre ce positionnement (1.3.3.).

1.3.1. Les sciences de gestion, des sciences pragmatistes ?

Nous pensons que le management et le pragmatisme de Dewey sont intrinsèquement liés, car rappelons que le management est par essence pluridisciplinaire : il est issu du « *droit et de l'économie, mais elle s'affirme de plus en plus comme une discipline carrefour empruntée largement à la sociologie, l'ethnologie, l'histoire et la philosophie* » (Barth, Martin, 2014 : 6). Par ailleurs, la définition que donnent Barth et Martin (2014) de cette discipline nous interpelle particulièrement, car elle s'inscrit pleinement dans la vision pratique et expérientielle du pragmatisme. En effet, « *la science de la gestion se distingue des autres sciences humaines et sociales par son projet d'être une science de l'action, c'est-à-dire d'aller au-delà de l'interprétation des phénomènes qu'elle observe et des explications qu'elle peut en donner. Elle veille à construire des modalités et des outils afin que ces recherches trouvent leurs implications managériales, c'est-à-dire une mise en action pertinente et ayant du sens pour les entreprises. Pour cette raison, la science de la gestion n'a jamais pu se contenter de mathématiser son espace propre, de produire des chiffres et des statistiques. Il lui a bien fallu prendre en compte, le qualitatif, les émotions, les ressentis, les discours des personnes, leur vie tout simplement* » (Barth, Martin, 2014 : 7).

La recherche en gestion peut également s'inscrire dans les travaux de Dewey et son idée de la contribution de la recherche à un monde meilleur. Là encore nous faisons appel à Barth et Martin (2014), qui expliquent que « *devant les dégâts collatéraux des crises vécues au fur et à*

mesure des « Trente Piteuses » (on peut citer les récessions en cascade, la catastrophe des subprimes, le pillage de l'environnement naturel, la fracture de la finance et de l'économie, le divorce entre développement économique et développement social), il est du devoir des chercheurs en sciences de gestion de se poser les bonnes questions et d'accepter d'être interpellés. Il n'est pas trop tard, même si les générations à venir nous poseront irrémédiablement la question : « Où étiez-vous lors des fusions-absorptions, des délocalisations, du sous-emploi, de la financiarisation des entreprises, de la disparition des lieux de production, de la montée en puissance du stress, des maladies professionnelles, des risques psychosociaux ? » (Barth, Martin, 2014 : 7). Ce constat nous permet de boucler avec la dimension axiologique de Dewey et l'idée qu'un monde meilleur est possible. Notre rôle d'enseignant-chercheur est alors d'y contribuer.

1.3.2. Le pragmatisme, une solution au dilemme rigueur versus pertinence des recherches ?

Il est de plus en plus mis en évidence que la communauté académique est en rupture avec les praticiens du management (Carton, Mouricou, 2017 ; Avenier, 2009).

Ce dilemme repose sur les injonctions paradoxales auxquelles est confronté le chercheur. En effet, pour Igalens et Tahri (2017) « le chercheur vit sous la loi d'airain du "publish or perish", mais, s'il veut être publié, il doit suivre un long processus de recherche qui l'éloigne des préoccupations des praticiens et réciproquement, s'il souhaite avant tout répondre à une question que se posent ces derniers, il est obligé de sacrifier la rigueur de sa démarche et ne sera vraisemblablement pas publié dans une revue scientifique internationale » (Igalens, Tahri, 2017 : 09-10). Selon eux, l'incitation à la publication entraîne une normalisation du processus de recherche qui rend une recherche rigoureuse, mais comporte le risque d'en affaiblir sa pertinence, car elle l'éloigne des préoccupations du terrain. Igalens et Tahri (2017) expliquent que la contextualisation des recherches en GRH apporte de la pertinence aux recherches en GRH, car elles se calquent davantage sur les préoccupations des praticiens du management.

Nous pensons que le pragmatisme est également une solution face à ce dilemme. Car les recherches pragmatistes garantissent la pertinence, dans le sens où elles démarrent d'une situation problématique empirique, qu'elles ont une visée instrumentale. Ainsi, elles peuvent faire preuve de rigueur à la condition qu'elles emploient l'enquête de Dewey. Le pragmatisme est alors une véritable opportunité pour la Gestion, car nous pouvons passer d'une opposition (pertinence *versus* rigueur), vers une conciliation (être à la fois pertinent et rigoureux) (Vo *et al.* 2012).

Dire que notre choix d'être pragmatiste est lié uniquement à la volonté de réduire ce dilemme serait à la fois prétentieux et mensonger. Au final, le pragmatisme est bien plus que cela, car il s'agit également d'une philosophie de vie (Putnam, Putnam, 2017). Notre identité professionnelle reflète ce positionnement. Nous proposons d'en donner quelques éléments de présentation dans le point suivant.

1.3.3. Une identité professionnelle construite dans la philosophie pragmatiste de Dewey : un retour introspectif sur le parcours de l'apprenti enseignant-chercheur ?

Le dernier point que nous souhaitons aborder pour justifier notre positionnement est le processus par lequel notre identité professionnelle fut créée. Pour ce faire, nous reviendrons dans un premier temps sur notre parcours pré doctoral (1.3.3.1.), puis sur nos pratiques pédagogiques (1.3.3.2.) et enfin sur l'influence des enseignants-chercheurs avec lesquels nous travaillons (1.3.3.3.).

1.3.3.1. Le parcours en amont de la thèse

Notre positionnement s'est construit selon nous, tout au long de notre vie et peut encore s'intensifier ou se modifier. La dimension axiologique de Dewey, cette fameuse idée qu'un monde meilleur est non seulement possible, mais nécessaire et que chacun peut y contribuer est un réel mantra pour nous. Très investi, même militant pour certaines causes tels que l'égalité femme-homme, les droits LGBTQ+, ou encore la cause animale, nous souhaitons très jeune contribuer à rendre le monde meilleur, à notre petite échelle. Pour ce faire, nous avons commencés notre parcours par l'obtention d'un baccalauréat Sciences et Technologies de la Santé et du Social qui ouvre la porte aux professions sociales et médico-sociales. Malgré une réussite aux concours d'entrée en Institut de Formation aux Soins Infirmiers, d'éducateur spécialisé et une acceptation en BTS économie, sociale et familiale, nos différents stages et expériences professionnelles pendant les années lycéennes nous ont poussés à nous réorienter. En effet, ces différentes missions professionnelles principalement dans des Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes, nous ont amenés à toucher du doigt, sans pouvoir mettre un mot dessus, sur les dérives du *New Public Management*. Comment expliquer ce temps chronométré pour réaliser les toilettes des résidents ? Comment expliquer le fait de ne pas avoir le temps de répondre à leurs questions ? Que les règles élémentaires du droit du travail ne soient pas respectées (comme la multiplication de CDD afin de travailler quinze jours d'affilée par exemple) ? De voir un personnel désarmé face à un manque de moyens. Ces éléments et surtout une trop grande empathie face aux situations souvent désastreuses des

usagers nous ont amenés à nous interroger sur notre future carrière professionnelle. Bien que nous voulions participer à rendre le monde meilleur, notre personnalité et une trop forte empathie ne nous permettaient pas de tenir le coup psychologiquement face aux situations rencontrées.

Le management était alors la solution, car il est pour nous ce curseur qui agit sur toutes les facettes de l'organisation. Pour autant, nous n'avions pas une réelle compréhension théorique de ce qu'était le management. Par ailleurs, nous voulions rester sur une dimension pratique des études. Nous avons alors suivi une formation de BTS Assistant de Manager avec une spécialisation en gestion des ressources humaines, car là encore nous pensions que cette fonction était au cœur de l'organisation. Force est de constater qu'il s'agissait d'un échec retentissant, nous étions déçus de notre expérience dans des entreprises où la RSE était vue comme une stratégie de *greenwashing*... et cela était similaire dans certaines organisations du secteur public où là encore le respect et les conditions de travail peuvent fragiliser les individus. Nous avons alors été étonnés, au cours de plusieurs stages à la Sécurité Civile, de constater que dans le secteur public l'intérêt général primait sur certaines conditions de travail, favorisait l'esprit de sacrifice et les efforts discrétionnaires... Nous avons alors été confrontés sans le savoir à la motivation de service public et à la mobilisation collective des ressources humaines. Nous avons alors voulu approfondir ces questions, et au lieu de nous insérer dans le monde professionnel directement nous sommes allés à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale. Dans cet institut, nous avons pu mettre des mots sur nos interrogations empiriques. Nous avons également compris que la recherche était un moyen d'aider les structures qui participent à l'intérêt général, tout en limitant notre investissement psychologique et ainsi pallier le défaut du « trop » d'empathie et l'investir au service de l'enseignement et de la recherche.

Ainsi, c'est un parcours empirique qui nous a amenés à nous diriger vers la recherche. Ce dernier fait écho au pragmatisme de Dewey dans la mesure où nous partons de l'empirie vers la théorie et que la recherche est selon nous un moyen de rendre le monde meilleur.

Ce pragmatisme s'illustre aussi dans nos pratiques pédagogiques.

1.3.3.1. Le parcours de l'enseignant

Notre positionnement pragmatiste à la Dewey est également présent dans nos pratiques pédagogiques. Cette pratique pédagogique est multidimensionnelle puisqu'elle va de l'enseignement à la co responsabilité d'un master "Management et Droit des Organisations et des Manifestations Culturelles" avec notre directrice de thèse. Dans le cadre de cette formation, nous avons conçus et mis en place une approche par compétence, nous amenant à refonder intégralement le master. Cette reconfiguration du master s'appuie également sur la philosophie pragmatiste dans la mesure où elle met l'expérience au cœur de l'évaluation des compétences. Ainsi, nous sommes sortis du cadre traditionnel universitaire en mettant en œuvre des pratiques pédagogiques plus ou moins alternatives (jeu de simulation immersif, étude de cas réel et en immersion...) et dans une logique de parcours individualisé de l'étudiant sur les deux années. Cette approche de l'expérience se retrouve également dans un portefeuille de compétences, outil principal de validation des compétences, où nous avons défini des acquis d'apprentissage que les étudiants doivent valider en fournissant une chaîne de preuves. Il peut s'agir par exemple, d'un budget qu'ils auraient réalisé dans le cadre professionnel. L'un des autres exercices proposés dans le cadre de cette formation, et qui est encore une fois basé sur l'expérience, est la définition et la mise en œuvre d'un projet culturel sur les deux années de formation. Ce dernier permet aux étudiants d'expérimenter la fonction de manager culturel, en plus d'un stage, d'une alternance et des différentes évaluations.

Enfin, notons que l'aller-retour entre théorie et empirie qui est le raisonnement des pragmatistes se retrouve dans l'équipe enseignante. Ainsi, nous avons construit chaque module en la présence de binômes voir de trinômes enseignants-chercheurs et professionnels du secteur.

Ce positionnement s'incarne également avec les personnes avec lesquelles nous travaillons.

1.3.3.2. Les accompagnants du parcours doctoral

Le directeur de thèse a des effets indéniables sur le processus doctoral (Xuereb, 2014). Nous pensons que notre direction de thèse et l'environnement de travail reflètent et influencent également notre positionnement pragmatiste. L'équipe de recherche à laquelle nous appartenons, à savoir l'axe management public du Centre d'Études et de Recherche d'Aix Marseille, est constitué de chercheurs adoptant majoritairement des positionnements aménagés à l'instar du positivisme aménagé (comme Kerasi, 2005, Hernandez, 2006), ou encore de l'interprétativisme (comme Arnaud, 2012 ; Serval, 2015 ; Zeller, 2015). Par ailleurs, notons que trois

enseignants-chercheurs avec lesquels nous travaillons, se revendiquent aussi de la philosophie pragmatiste (Alaux, 2018 ; Soldo, 2018) et de l'approche à la Dewey en particulier (Carmouze, 2019). Notons enfin que les projets de recherche en management des arts et de la culture que mènent cette équipe partent toujours de situations empiriques et prennent la forme de recherche-action (Soldo, 2018). Nous avons en ce sens participé à différentes démarches de recherche-action : Évaluation de la politique culturelle du département des Yvelines, analyse des processus de cocréation et de coproduction des stratégies territoriales culturelles dans le cadre d'un programme H2020, et évaluation stratégique d'un méga évènement à l'échelle métropolitaine.

Après avoir justifié notre positionnement épistémologique, nous proposons de présenter le cadre méthodologique de cette thèse.

1.4. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA THESE : L'ENQUETE DE DEWEY COMME MODELE DE CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE ET PROCESSUS DE CREATION DES CONNAISSANCES

Ce dernier point de la section 1 propose de présenter le cadre méthodologique qui repose sur la méthode de l'enquête de Dewey. Nous proposons de la présenter (1.4.1.), puis de l'expliquer (1.4.2.).

1.4.1. L'enquête à la Dewey : une exploration hybride et abductive

L'enquête de Dewey est le processus par lequel se construisent les connaissances. Elle fournit un cadre méthodologique qui permet de rendre valide une connaissance. Comme nous l'avons expliqué précédemment, il s'agit du principe d'assertabilité garantie.

L'enquête de Dewey est un processus méthodologique composé de différentes phases. Nous retenons l'analyse de l'enquête de Vo *et al.* (2012) et Journée (2007) dans la mesure où ces auteurs l'adaptent aux Sciences de Gestion.

Notre analyse de leur travail permet de mettre en exergue deux grandes phases de l'enquête à la Dewey : la problématisation et la résolution. Chacune de ces phases contient différentes séquences que nous proposons de présenter.

La première phase (problématisation) contient deux séquences. La première repose sur l'identification d'une situation indéterminée. Il s'agit d'un élément incohérent qui va interpeller le chercheur, ou encore les praticiens. La seconde séquence est la problématisation de la situation indéterminée. La problématisation repose sur une contextualisation de la situation, car un problème prend corps dans une situation, un contexte donné.

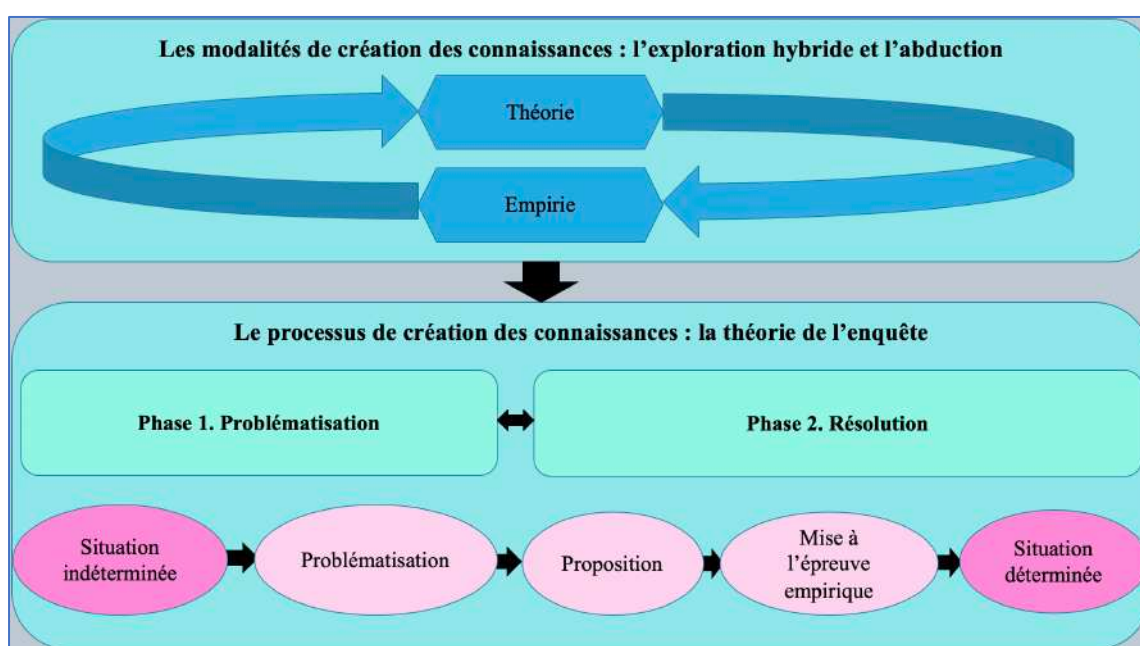
La seconde phase (résolution) contient trois séquences. La première vise à formuler des propositions, issues d'un aller-retour entre empirie et théorie, qui permettent à la fois de mieux comprendre le problème et d'en trouver des solutions. La seconde propose de mettre à l'épreuve ces propositions au regard de l'empirie, c'est-à-dire de l'expérience, permettant ainsi l'apparition de la dernière séquence qui permet de stabiliser la situation indéterminée.

Pour autant, ce processus n'est pas linéaire dans la mesure où la résolution peut amener à la formulation de nouvelles propositions ou encore mettre en avant de nouvelles situations indéterminées. Ainsi, il s'agit également d'une façon de raisonner qui unit empirie et théorie en effectuant des allers-retours et qui « *fait de l'enquête un véritable processus qui mêle en permanence l'observation et le raisonnement, la cognition et l'action* » (Journé, 2007 :6).

Ce processus d'enquête fait référence à un raisonnement abductif, terme créé par le pragmatiste Peirce. Ces enquêtes sont alors des explorations hybrides. « *L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas* » (Charreire Petit, Durieux, 2014 : 93).

Le schéma suivant synthétise nos propos.

Figure 39. L'enquête de Dewey comme cadre méthodologique



Source : Auteur

Nous proposons dans le point suivant d'explicitier notre processus d'enquête.

1.4.1. La mise en œuvre de l'enquête dans le travail doctoral

Après une analyse rétrospective de notre parcours doctoral, nous avons réalisé que nous avons construit notre recherche sur le modèle de l'enquête de Dewey.

Ainsi la situation indéterminée fut expérimentée lors de notre Master Recherche. Après de multiples changements de sujets de recherche allant du management territorial au management de la santé, avec toujours une entrée en GRH, nous nous sommes intéressés aux organisations festivières sur les conseils de l'assesseur à la recherche, le Professeur Robert Fouchet. Précisons qu'il a un double regard : celui de l'universitaire et celui de l'opérateur culturel. Cette double casquette permettait de mettre en exergue le besoin d'effectuer des recherches sur ces organisations dans la mesure où la mobilisation collective des ressources humaines est une préoccupation des managers festivaliers. N'ayant eu aucune expérience dans ce type de structure nous avons réalisé un mémoire portant sur la mobilisation collective des ressources humaines dans un festival « en crise ». Les premiers résultats de cette étude montraient qu'il existe une tension entre le besoin de mobiliser collectivement les ressources humaines et des freins théoriques à cette dernière à cause des spécificités propres à ces organisations (Arezki *et al.*, 2016, 2018). Ces freins amenaient à questionner ce concept de mobilisation collective. Un second élément empirique a retenu notre attention, la question de la pérennité dans le temps de ces structures dans la mesure où le cas étudié était un cas d'échec.

Face à ces différents éléments, nous avons ensuite problématisé la recherche. Il s'agissait d'articuler les premiers éléments empiriques. Nous avons ainsi retenu que la mobilisation collective pouvait être un levier de pérennisation organisationnel. Pour autant, les variables du concept s'appliquaient difficilement dans le type d'organisation que nous étudions. C'est ainsi qu'ont émergé la problématique et l'objectif de la thèse.

Nous avons ensuite tenté de créer un cadre théorique et conceptuel pour expliquer l'inadéquation entre le concept de mobilisation collective et les spécificités du terrain. Le premier cadre retenu fut la théorie des paradoxes (Smith *et al.*, 2017), nous entendions alors lier théories des paradoxes et mobilisation collective. Au final, et après une analyse approfondie de cette théorie, et la confrontation entre cette dernière et notre terrain de master recherche, nous avons constaté qu'elle ne permettait pas de répondre à notre problématique. Il s'agissait davantage d'une nouvelle situation indéterminée (Arezki *et al.*, 2018). Nous sommes alors retournés dans la théorie et avons choisi de travailler sur la question des facteurs de contingence qui permettait de justifier de prendre en compte les spécificités du terrain. C'est ainsi qu'est arrivé notre modèle de recherche avec la formalisation des deux propositions de recherche ainsi que nos questions de recherche.

La section suivante présente comment nous mettons à l'épreuve empirique ce modèle. Les résultats de cette mise à l'épreuve seront présentés dans le chapitre 4 (les résultats) et la discussion de ces derniers (chapitre 5) permettra d'arriver à la situation déterminée.

Conclusion de la section

Cette première section avait pour objectif d'exposer et justifier notre positionnement épistémologique et le cadre méthodologique de la recherche.

Au regard des travaux de Allard-Poesi et Perret (2014), nous avons défini notre positionnement : le pragmatisme de Dewey. Au-delà d'une simple présentation du positionnement, nous avons expliqué pourquoi nous nous ancrons dans ce positionnement qui résulte d'un engagement professionnel. Cette nécessaire introspection permet de comprendre les raisons de ce positionnement.

De ce positionnement découle un cadre méthodologique : l'enquête. Ce dernier consiste en une exploration hybride qui part d'une situation indéterminée problématisée à une situation déterminée.

Sur la base de ce positionnement épistémologique et de ce cadre méthodologique nous avons déterminé un protocole de recherche. Ce dernier sera présenté dans la section suivante.

SECTION 2. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE : UNE ETUDE DE CAS MULTIPLE

Cette seconde section propose d'expliciter le protocole de recherche que nous avons mobilisé dans le cadre de cette recherche. Nous présenterons et justifierons notre appareillage méthodologique. Nous commencerons par la stratégie de recherche adoptée (3.1.), les modalités de collecte (3.2.) et de traitement des données (3.3.).

3.1. L'ETUDE DE CAS MULTIPLE COMME STRATEGIE DE RECHERCHE

Ce premier point vise à présenter et justifier notre stratégie de recherche. Cette dernière repose sur une étude de cas, ce choix étant en cohérence avec la posture méthodologique présentée précédemment (3.1.1.). Après avoir exposé et justifié les caractéristiques de l'étude (3.1.2.), nous présenterons la technique d'échantillonnage retenue (3.1.3.).

3.1.1. *L'étude de cas où l'étude des phénomènes dans leur contexte*

L'étude de cas « *étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte peuvent ne pas être clairement évidentes* »⁶⁴ (Yin, 2018 : 45). Un cas « *peut être une personne, un groupe, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisations* » (Gombault, 2005 : 35), et il a des frontières, dans la mesure où il s'agit d'un *bounded system* (Miles Huberman, 2003 ; Wadbled, 2016 ; Pepin, 2017). Aux vues de ces premiers éléments, nous pouvons dire que le phénomène que nous étudions est la mobilisation collective des ressources humaines, dans le contexte particulier qu'est l'organisation festivalière.

L'étude de cas est une stratégie qui respecte les principes de l'enquête de Dewey (Dumez, 2007) dans la mesure où son principal intérêt est d'analyser un phénomène dans un contexte réel car le cas est un site d'observation de l'action (Alexandre, 2013). Ainsi, l'étude de cas permet de contextualiser et de mener des recherches compréhensives (Pepin, 2017). Ces éléments respectent les objectifs méthodologiques de la recherche dans la mesure où nous cherchons à comprendre ce qu'est la mobilisation collective des ressources humaines dans le contexte festivalier.

Notons également que l'étude de cas permet à la fois d'explorer une proposition, mais aussi d'en générer sur la base des résultats (Yin, 2018). L'intérêt d'avoir des propositions théoriques est d'avoir un fil conducteur de l'étude. En effet, l'étude de cas peut bénéficier « *de*

⁶⁴ Traduction libre de « *investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident* » (Yin, 2018 : 45).

l'élaboration préalable de propositions théoriques pour guider la conception, la collecte et l'analyse des données, et s'appuie sur de multiples sources de preuves, les données devant converger de façon triangulée» ⁶⁵ (Yin, 2018 : 46). Là encore, ce principe rejoint notre méthodologie de l'enquête. Nos propositions de recherche, qui sont issues d'un raisonnement abductif, permettent d'explorer notre problématique et constituent ainsi le canevas de cette recherche. Ainsi, nos questions de recherches et notre modèle de recherche sont issus de ces dernières.

Yin (2018) explique par ailleurs que les études de cas sont particulièrement importantes lorsqu'un chercheur souhaite comprendre « *pourquoi* » (Yin, 2018 : 32)⁶⁶ et « *comment* » (Yin, 2018 : 32)⁶⁷ un phénomène se produit, mais également comprendre le contexte dans lequel il se produit. Rappelons que deux de nos trois questions de recherche visent à comprendre comment et pourquoi se mobilisent collectivement les ressources humaines dans le contexte des organisations festivières.

Une étude de cas peut servir à tester, créer ou enrichir une théorie ou un concept (Gombault, 2005 ; Yin, 2018). Nous nous inscrivons dans la troisième perspective. En effet, notre objectif est de trouver des variables de la mobilisation collective applicables aux festivals. En ce sens, nous souhaitons enrichir le concept de mobilisation collective.

Lors d'une étude de cas, il est nécessaire d'avoir un concept sensibilisant qui permet de « *spécifier qui, et quoi, sera ou non étudié, sans présager des données. Le cadre conceptuel est essentiellement une « version momentanée de la carte du territoire exploré par le chercheur* » (Miles, Huberman, 1991 cité par Wadbeld, 2016 : 385). Notre cadre théorique et conceptuel respecte également ce principe. Prenons l'exemple de la mobilisation collective : les trois dimensions du modèle permettent de savoir ce que nous allons chercher. Pour autant, nos questions de recherche sont suffisamment larges afin de laisser le terrain s'exprimer librement et réduisant le risque de circularité (Dumez, 2016).

Après avoir défini et justifié notre stratégie de recherche, nous proposons de présenter les différentes caractéristiques de notre étude de cas.

⁶⁵ Traduction libre de « *the prior development of theoretical propositions to guide design, data collection, and analysis, and as another result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion* » (Yin, 2018 : 46).

⁶⁶ Traduction libre de « *why* » (Yin, 2018 : 32)

⁶⁷ Traduction libre de « *How* » (Yin, 2018 : 32)

3.1.2. Les caractéristiques de notre étude de cas

Une étude de cas peut être unique ou multiple. Le choix dépend des objectifs du chercheur et de son équipe, mais également des moyens matériels à sa disposition (Yin, 2018). Ainsi l'étude de cas unique peut être particulièrement intéressante pour étudier un cas extrême alors que l'étude de cas multiple peut être utilisée dans un souci de robustesse.

Notre étude de cas est multiple. Nous avons choisi cette forme car elle apparaît plus robuste et pallie les critiques que reçoit l'étude de cas en tant que stratégie de recherche (Eisenhardt, 1989, Yin, 2018). En effet, elle a « *potentiel de comparaison et de réplication, favorisant la génération ou la confirmation de théories susceptibles d'être généralisées* » (Gombault, 2005 : 36). Notons que l'étude de cas multiple se rapproche de l'étude de cas collective et instrumentale de Stake (1995) ; « *l'étude de cas "collective" désigne un dispositif de recherche dans lequel plusieurs cas sont étudiés. Mais, précise Stake, il s'agit d'une approche instrumentale, destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de cas multiples, dans une optique plutôt exploratoire* » (David, 2004 : 2).

L'étude de cas peut être holistique ou enchâssée (Yin, 2018). L'étude de cas enchâssée consiste à définir des unités d'analyse. Il s'agit alors d'analyser ces unités afin d'étudier le phénomène. Par ailleurs, les unités d'enchâssement sont particulièrement intéressantes dans le cadre des études de cas multiples, car elles renforcent les analyses inter-cas (Yin, 2018). Nous avons choisi de prendre la forme enchâssée. En effet, plusieurs auteurs ont expliqué que les études sur la mobilisation des ressources humaines ne croisaient pas les échantillons (Bichon 2005 ; Paillé, 2007 ; Simard, Bernard, 2003). Il s'agit bien souvent d'étudier uniquement la vision du top management ou des managers intermédiaires, ce qui constitue une limite quant à la portée des résultats (Aït Razouk, Bayad, 2011). Sur la base de ces éléments, nous proposons d'étudier les trois niveaux suivants : le top management, les managers intermédiaires et le cœur opérationnel. Ces trois niveaux constituent ainsi nos trois unités d'enchâssement et guideront une partie de la collecte des données, mais également l'analyse des résultats. Nous avons choisi le sommet stratégique, car il fixe la politique RH et à la vision stratégique de la pérennisation ; les managers intermédiaires sont les garants de la mobilisation collective et vont utiliser les leviers organisationnels ; et le cœur opérationnel qui se mobilise collectivement (les deux autres unités également).

L'étude de cas peut être longitudinale ou non. L'étude de cas longitudinale est intéressante pour l'analyse des processus stratégiques comme la gestion du changement (Hlady-Rispal, 2000, Musca, 2006). En choisissant l'étude de cas multiple, nous n'avons pas choisi la forme longitudinale, car nous n'avons pas les moyens matériels de réaliser plusieurs collectes des données. À ce

titre, Yin (2018) explique que « *la réalisation d'une étude de cas multiple peut exiger des ressources et du temps considérables qui dépassent les moyens d'un seul étudiant ou d'un chercheur indépendant* »⁶⁸ (Yin, 2018 : 84).

Notons également que notre étude de cas est inédite et exemplaire au sens de David (2004). Un cas inédit et exemplaire « *permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes. Le cas constitue potentiellement une référence (ou une anti-référence), y compris, sur un plan pratique, pour d'autres organisations. La place de la découverte et de l'invention est plus importante que pour les cas typiques ou test, qui correspondent davantage à des phases de validation de modèles et d'hypothèses* » (David, 2004 : 11). Nous étudions un concept encore rare (la mobilisation collective) dans une situation innovante (l'organisation festivalière). Par ailleurs, nous sommes dans une logique d'exploration de propositions de recherche et de questions de recherche et non sur le test d'un modèle théorique.

Enfin, une étude de cas en fonction de ses objectifs peut être qualitative, quantitative ou mixte (Yin, 2018). En tant que pragmatiste, nous nous revendiquons des méthodes mixtes. Les méthodes mixtes, au-delà du mélange des méthodes qualitatives et quantitatives, supposent un appareillage méthodologique qui permet de résoudre un problème (Teddlie, Tashakori, 2009 ; Aldebert, Rouzies, 2014 ; Creswell, 2014). En étant dans une approche exploratoire, nous avons privilégié une collecte de données qualitatives. Pour autant, nous avons mixé les analyses du corpus de données qualitatives en le quantifiant lors de l'analyse inter-cas. Il s'agit de ce que certains appellent du quasi mixte (Aldebert, Rouzies, 2011).

Précisons également que nous proposons une analyse intra et inter cas (Yin, 2018). Il s'agit alors de comparer les résultats en fonction de nos unités d'enchâssement au sein d'un même cas (intra cas), puis de les comparer aux autres cas (inter cas).

3.1.3. La méthode d'échantillonnage des cas

La technique d'échantillonnage des cas est une étape importante lors de l'étude, car les cas choisis doivent répondre à la question de recherche (Miles, Huberman 2003 ; Yin, 2018). Pour Savoie-Zajc (2007) l'échantillon signifie « *une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème* » (Pirès, 1997, cité par Savoie-Zajc, 2007 : 100).

⁶⁸ Traduction libre de « *the conduct of a multiple-case study can require extensive resources and time beyond the means of a single student or independent research investigator* » (Yin, 2018 : 84).

Nous avons suivi les conseils d'Hernandez (2006) qui, sur la base des travaux de Glaser et Strauss (1967), explique que le choix des cas dépend de critères homogènes et hétérogènes. Il s'agit de la construction théorique du choix des cas (Miles, Huberman, 2003).

Miles et Huberman (2003) listent seize modes d'échantillonnage. Nous nous inscrivons dans le mode mixte dans la mesure où nous avons choisi deux types de stratégie d'échantillonnage. La première est de choisir les cas sur la base de critères de scientificité. Cette stratégie assure une plus grande qualité dans la production des connaissances (Miles, Huberman, 2003). La seconde est l'effet boule de neige. Il s'agit de faire appel à des tierces personnes pour à la fois le choix des cas et pour assurer l'entrée sur le terrain (Miles, Huberman, 2003). Miles Huberman (2003), Yin (2018), Gombault (2005) et Savoie-Zajc (2007) expliquent que la construction de l'échantillon théorique est soumise aux contraintes logistiques comme « *l'accessibilité, la facilité d'entrée, le calendrier, les échéances, la disponibilité, les coûts* » (Savoie-Zajc, 2007 : 102). Le choix des cas devait également se faire en fonction des informations accessibles.

Nous avons choisi les cas en fonction de différents critères de scientificité sur la base des facteurs de contingence que nous avons proposés en littérature et à l'aide du réseau de nos directeurs de thèse.

Avant de présenter les cas et les justifications de ces derniers, nous précisons que par soucis éthiques les cas et les répondants sont anonymes (Yin, 2018). Nous précisons également que les propos qui vont suivre ne sont pas les monographies complètes des cas. Ces dernières constitueront la première partie des résultats afin d'explorer la première proposition de recherche.

Nous avons fait varier le facteur identitaire en prenant en compte la discipline artistique des festivals. Deux cas basent leur offre sur les musiques actuelles (un jazz, un rap et musique électronique), un sur la danse et un sur les arts lyriques. Selon le panorama des festivals du Ministère de la Culture qui recense les festivals en France (n=3072)⁶⁹, les festivals de musiques actuelles représentent le plus grand nombre de festival en France (n= 1667), alors que les musiques classiques, dont font partie les arts lyriques (n=203) et la danse (n=47) constituent une offre moins importante. Ainsi, nous avons une diversité de pratiques artistiques et une représentativité des types de festivals.

⁶⁹<http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Culture-et-territoires/La-Culture-en-region/Panorama-des-festivals>

Concernant le territoire nous avons fait en sorte de marier scientificité et logistique. Nous avons retenu des festivals d'un même territoire métropolitain : la métropole d'Aix-Marseille-Provence. Ainsi, les festivals s'ancrent dans un même territoire métropolitain et sont membres de son portefeuille d'événements culturels (ils participent tous à Marseille Provence 2018 qui fête les 5 ans de Marseille Provence capitale européenne de la culture). Il est à noter, et toujours selon le panorama des festivals, que les Bouches-du-Rhône représentent le deuxième territoire où l'offre festivalière est la plus importante après le département de Paris (126 pour le 13 et 186 pour le 75). Même si le territoire métropolitain, régional et départemental est le même pour les quatre festivals étudiés, les territoires communaux sont hétérogènes. Deux festivals se déroulent dans une même ville urbaine, un dans une autre commune urbaine et le dernier se déroule en milieu rural. Ainsi à l'échelle de la commune, ces festivals sont membres de trois portefeuilles territoriaux d'événements culturels différents.

Concernant le facteur temporel, nous avons aussi veillé à avoir des festivals qui ont des âges différents afin de varier les différents stades de pérennisation. Ainsi, la durée de vie des festivals étudiés s'étend de 20 à 70 ans. Nous avons fait également varier la durée de diffusion du festival (de trois jours à deux mois).

Concernant le facteur organisationnel, nous avons retenu des festivals qui ont le statut associatif dans la mesure où comme nous l'avons vu dans la littérature il s'agit du statut majoritairement adopté par ces organisations.

Ainsi ce choix des cas est pertinent, car il réunit des facteurs hétérogènes et homogènes, nous permettant ainsi d'analyser la mobilisation collective dans différents contextes organisationnels.

Le tableau suivant synthétise les informations précédentes.

Tableau 35. Présentation des cas retenus

Facteurs de contingence		Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Facteur identitaire	Discipline artistique	Musiques actuelles - Jazz	Musiques actuelles – Rap et musique électronique	Danse	Arts lyriques
Facteur territorial	Territoire métropolitain	Métropole d'Aix-Marseille Provence			
	Commune	Commune rurale	Commune urbaine A		Commune urbaine B
Facteur temporel	Âge	21 ans	20 ans	21 ans	70 ans
	Temps de diffusion	3 jours		3 semaines	2 mois
Facteur organisationnel	Statut juridique	Association			

Source : Auteur

Afin d'assurer une transparence de notre protocole de recherche, il est nécessaire d'expliquer comment nous sommes entrés sur les terrains. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le choix des cas a suivi plusieurs stratégies. Une fois l'échantillonnage théorique effectué, nous avons opté pour la stratégie boule de neige. Nos directeurs de thèse, du fait des relations qu'ils entretiennent avec les opérateurs du territoire, ont envoyé aux directeurs des festivals retenus un mail qui présente la recherche. Sur les quatre cas retenus un a refusé de participer à l'étude, nous l'avons alors remplacé par un cas qui présentait des caractéristiques similaires (cas A).

Après avoir présenté et justifié notre stratégie de recherche, nous allons exposer et justifier la collecte des données.

3.2. LA TRIANGULATION COMME MOYEN DE COLLECTE DES DONNEES

Aussi bien la collecte que le traitement des données ont fait l'objet d'une triangulation afin de renforcer la validité des résultats (Flick, 2004 ; Leech, Onwuegbuzie, 2007 ; Jonsen, Jehn, 2009 ; Mucchielli, 2009). En effet, la triangulation est *« une stratégie de recherche au cours de laquelle le chercheur superpose et combine plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. La stratégie permet également de vérifier la justesse et la stabilité des résultats produits. Le recours à la triangulation décrit un état d'esprit du chercheur, lequel tente activement et consciemment de soutenir, de recouper, de corroborer les résultats de son étude »* (Mucchielli, 2009 : 289).

Yin (2018) distingue six sources d'évidence : la documentation, les archives, les entretiens, les observations directes, les observations participantes et les artefacts physiques.

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons mixé une méthode documentaire avec le recueil de données secondaires, comme de la documentation et des archives (3.2.1.), avec le recueil des données primaires. En ce sens, nous avons adopté une méthode clinique avec l'entretien individuel semi-directif (3.2.2.) et une méthode ethnographique avec des observations directes non participantes (3.2.3.). Les points suivants présentent et justifient le choix des données.

3.2.1. Des données secondaires pour aider à contextualiser les cas

Les données secondaires ont pour objectif d'aider à contextualiser les cas. Elles aident à la compréhension des phénomènes (Hernandez, 2006). Ces données qui ne font pas l'objet d'une création de notre part permettent de spécifier un phénomène (Yin, 2018). Elles sont de natures diverses : communiqués de presse, articles de presse, sites internet, organigrammes ou encore plans stratégiques...

Le tableau suivant présente cas par cas la liste des données secondaires (n=37). Selon les cas, les données secondaires ne sont pas les mêmes : alors que les C et D ont un organigramme les cas A et B n'en ont pas.

Ces données ont été collectées *a priori* et *a posteriori* des festivals (des données externes) et nous avons profité des entretiens pour demander des documents internes (comme les organigrammes).

Ces données sont principalement utilisées pour réaliser les monographies des cas et donc analyser notre première proposition de recherche.

Tableau 36. Liste des données secondaires

Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Site internet des trois communes Site internet du département Site internet de la région Site internet de MP 2018			
Site internet du festival, Presse locale, Comptes Twitter, Linkedin et Facebook	Site du festival, Presse locale, nationale, internationale et spécialisée Comptes Twitter, Linkedin et facebook	Site internet du festival, Presse locale, Comptes Twitter, Linkedin et Facebook, Site du festival, Organigramme.	Site France festival Presse locale, nationale, internationale, spécialisée Site internet du Ministère de la Culture Comptes Twitter, Linkedin et facebook, Livret d'accueil, Organigramme, Plan stratégique.

La seconde source d'évidence est l'entretien semi-directif.

3.2.2. *L'entretien semi-directif une méthode clinique pour comprendre la mobilisation collective*

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé une approche clinique de l'entretien avec l'entretien semi-directif. Nous proposons de le définir et de justifier ce choix (3.2.2.1.) avant de présenter la construction du guide d'entretien (3.2.2.2.), la construction de l'échantillon (3.2.2.3.) et enfin la conduite des entretiens (3.2.2.4.).

3.2.2.1. *Le choix de l'entretien semi-directif*

L'entretien est l'une des méthodes que mobilisent le plus les sciences humaines et sociales (Sauvayre, 2013), les recherches qualitatives en Sciences de Gestion (Romelaer, 2005) et les études de cas (Yin, 2018). Les entretiens ont comme avantage « *la validité des données produites. Les données ayant été générées spontanément par le répondant ou en réponse à des questions ouvertes, elles sont plus susceptibles de refléter ce qu'il pense* » (Blanc et al., 2014 : 554).

A l'instar de Cambefort (2016), et sur la base des travaux d'Evard et al. (2009), nous nous inscrivons dans une approche clinique. Cette dernière qui est issue de la psychologie sociale vise à comprendre le comportement des individus, en les amenant à verbaliser (Evard et al., 2009 ; Cambefort, 2016). Dans le panel des méthodes cliniques, nous utilisons plus particulièrement l'entretien individuel semi-directif. Ce dernier « *combine attitude non-directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance* » (Berthier, 2010 : 78). Ainsi il se positionne comme un intermédiaire entre l'entretien non directif et l'entretien directif.

Comme pour l'entretien directif, l'entretien semi-directif repose sur un guide d'entretien avec des thèmes établis en amont. Pour autant il s'en distingue dans la mesure où « *l'enquêteur posera les questions dans l'ordre le plus adapté au discours de l'enquêté* » (Sauvayre, 2013 : 9) permettant ainsi à l'enquêté de « *s'exprimer librement dans un cadre défini par l'enquêteur* » (Sauvayre, 2013 : 9). D'une durée variable de 30 minutes à 1 h (Evard et al., 2009), voire deux heures (Sauvayre, 2013), ou plus (Yin, 2018), il vise à « *approfondir un domaine spécifique et circonscrit, explorer des hypothèses sans qu'elles soient toutes définitives, et inviter l'enquêté à s'exprimer librement dans un cadre défini par l'enquêteur* » (Sauvayre, 2013 : 9).

En s'inscrivant dans une approche clinique de l'entretien, nous nous devons de respecter deux principes : l'attention positive inconditionnelle, c'est-à-dire que « *tout peut-être dit et tout ce qui est dit est important* » (Evard et al., 2009 : 91) et l'attitude empathique qui est la « *capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l'interviewé(e) et de lui restituer cette*

compréhension » (Evard *et al.*, 2009 : 91). Ces deux principes font écho à notre positionnement épistémologique.

Nous avons choisi de mobiliser une approche clinique dans la mesure où elle permet d'étudier les comportements. Plus particulièrement, nous avons choisi l'entretien semi-directif, car il permet de bénéficier d'un cadre structurant tout en laissant aux personnes le pouvoir de s'exprimer librement.

Ce cadre structurant repose sur un guide d'entretien, que nous proposons d'exposer.

3.2.2.2. *La construction du guide d'entretien*

L'entretien semi-directif repose sur un guide d'entretien. Afin de respecter nos unités d'analyse nous avons établis trois guides : un pour le top management, un pour les managers intermédiaires et un pour le cœur opérationnel.

Une partie du guide d'entretien était la même pour les trois guides. Ainsi, il bénéficiait de la même introduction :

« Bonjour, je m'appelle Djelloul Arezki et je vous remercie d'avoir accepté cet entretien. Dans le cadre de mes travaux de thèse, je m'intéresse au travail dans les festivals. Cet entretien a pour objectif de m'aider pour mes travaux de thèse, il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses : je souhaite comprendre votre vision du travail dans les festivals. Cet entretien est totalement anonyme, m'autorisez-vous à l'enregistrer ? Cela m'aiderait grandement pour la retranscription et l'analyse ».

Nous avons suivi les recommandations d'Evard *et al.*, 2009 en introduisant une question large : Pourriez-vous me décrire votre parcours jusqu'au festival ?

Cette question nous a amené notamment à comprendre le parcours de l'enquêté, ses motivations à travailler dans la filière des arts, de la culture et de la création, ou encore celles de travailler dans les festivals. Cette question large pouvait avoir deux relances visant à décrire la structure et le travail effectué. Ces éléments constituent le premier thème de l'entretien : l'accroche.

Le second thème abordé, et qui est le même pour les trois types de répondants, correspond à leur mobilisation collective. Il est constitué de trois sous-thèmes que nous formulons sur la base de nos questions de recherche. En les questionnant sur l'expression de la mobilisation collective, nous souhaitons au-delà d'une compréhension de leurs efforts discrectionnaires, identifier s'il y avait présence ou absence effective de mobilisation collective afin de réduire le risque de circularité lors de l'interprétation des résultats. Nous avons traduit le terme mobilisation par le fait de réaliser « plus d'efforts de façon volontaire ». Cela nous amené à

formuler la question suivante : Dans quelle mesure êtes-vous amené à faire plus d'efforts de façon volontaire dans le cadre du festival ?

Nous avons en amont des entretiens prévus deux relances. Sur les recommandations de Quenneville *et al.* (2008) et sur la base sur des travaux de Wils *et al.* (1998) et Bichon (2005), la première visait à repérer les trajectoires et cibles de la mobilisation collective. Nous l'avons formulée de la façon suivante : Vers quoi se dirigent vos efforts ? Quelles en sont les cibles ? Nous avons, dans le but de respecter notre posture empathique, effectué une synthèse et une relance : effectuez-vous d'autres types d'efforts ?

Nous les avons ensuite questionnés sur les antécédents de leur mobilisation collective en posant la question suivante : Pourquoi effectuez-vous ces efforts supplémentaires ? Qu'est-ce qui vous pousse à les faire ? Nous avons également une relance pour le cœur opérationnel et les managers intermédiaires : En quoi votre organisation vous pousse-t-elle à faire ces efforts ? Comme pour les formes d'expressions de la mobilisation collective des ressources humaines nous avons effectué une synthèse des propos et effectué la relance suivante : voyez-vous d'autres éléments qui vous poussent à faire des efforts volontaires ?

Le dernier sous-thème de la mobilisation collective interrogeait les impacts des efforts discrétionnaires. Nous avons formulé la question suivante : quels sont les effets de vos efforts ? Après avoir synthétisé les propos des interviewés nous avons posé la question suivante : Y a-t-il d'autres effets ?

Nous avons enfin des thèmes supplémentaires pour les managers intermédiaires et le sommet stratégique. Nous les avons notamment questionnés sur la représentation qu'ils avaient de la mobilisation de leur équipe en transposant les questions suivantes comme l'illustre l'encadré suivant.

Tableau 37. Questionner la mobilisation collective des ressources humaines

Mobilisation collective des équipes	
L'expression de la mobilisation des équipes	
-	Dans quelle mesure votre équipe est-elle amenée à effectuer plus d'efforts dans son travail ?
Relance : Ces efforts sont-ils volontaires ? Vers quoi se dirigent ces efforts ?	
Synthèse + Constatez-vous d'autres types d'efforts ?	
Les antécédents de la mobilisation des équipes	
-	Selon vous, pourquoi effectuent-ils ces efforts supplémentaires ?
Relance : Comment les poussez-vous à faire ces efforts ?	
Synthèse + Y a-t-il d'autres types d'efforts ?	
Les impacts de la mobilisation des équipes	
Selon vous quels sont les effets de leurs efforts ?	
Synthèse + Y a-t-il d'autres effets ?	

Source : Auteur

Nous avons posé une question supplémentaire au sommet stratégique davantage en lien avec la pérennisation :

- Quel est le rôle des ressources humaines dans cette pérennisation ?

Pour les trois types de répondants les trois guides d'entretiens contenaient des questions visant à présenter l'échantillon et pouvant aider à l'analyse des résultats (l'âge, le poste, le genre, l'ancienneté et le statut).

Enfin, pour les trois guides, nous avons une conclusion visant à remercier les répondants.

Nous proposons de présenter la façon dans nous avons construit l'échantillon.

3.2.2.3. La construction de l'échantillon

Afin de garantir une plus grande validité des résultats produits, nous avons respecté le principe de saturation sémantique et théorique (Romelaer, 2005). Il y a saturation sémantique si au bout d'un certain nombre d'entretiens, il n'y a plus d'informations supplémentaires qui apparaissent. La saturation sémantique est également garantie si l'échantillon est construit sur la base de critères qui permettent d'explorer « *suffisamment la variété des situations* » (Romelaer, 2005 : 106) possibles. Il est alors nécessaire d'avoir une observation par critères. Il ne s'agit pas d'avoir une représentation statistique, car « *on conclut que l'échantillon est suffisamment varié s'il comporte par exemple au moins une (ou deux si on est exigeant) observation sur chaque niveau de chaque critère* » (Romelaer, 2005 : 106). La saturation théorique est conditionnée par la prise

en compte de nouvelles idées de la part du chercheur. Ainsi, elle se distingue de la saturation sémantique dans la mesure où le guide d'entretien peut être modifié afin de prendre en compte ces éléments (Romelaer, 2005).

Comment avons-nous construit notre échantillon ? Afin de respecter la saturation sémantique et la prise en compte des différentes situations possibles, nous avons défini, au regard de notre cadre théorique et conceptuel, une liste de critères. Ces critères se basent sur le facteur de contingence RH que nous proposons. Afin d'assurer la pertinence de notre échantillon (Romelaer, 2005), nous avons soumis cette liste de critères pour validation à nos directeurs de thèse et avons demandé également conseil à deux autres chercheurs de notre équipe.

Le premier critère retenu correspond aux unités d'analyse de notre étude cas. Nous souhaitions des entretiens avec le sommet stratégique, les managers intermédiaires et le cœur opérationnel. Le second critère retenu repose sur la temporalité des ressources humaines. Nous souhaitions avoir des permanents et des temporaires.

Le troisième critère retenu est le statut juridique des ressources humaines. Nous avons souhaité faire varier les différents statuts juridiques que les organisations pouvaient avoir. Ce critère dépendait des cas. Les différentes structures n'utilisent pas les mêmes statuts ; à titre d'exemple alors que les cas A et B ont des bénévoles, les cas C et D ne font pas appel à des bénévoles.

Le quatrième est dernier critère retenu et la famille de métier. Nous avons défini deux grandes familles de métier : l'administration et la technique que nous retrouvons dans les quatre cas. La famille médiation était présente uniquement dans les cas C et D.

Concernant la saturation sémantique et théorique, nous avons suivi les recommandations de Romelaer (2005), puisque nous avons veillé à avoir au moins une observation pour chacun de ces critères. Par ailleurs, nous avons fait attention pour chaque cas que les derniers entretiens n'apportaient plus d'informations.

Au total nous avons réalisé 77 entretiens pour une durée moyenne de 49 minutes et 05 secondes. Le cas D représente le plus grand nombre dans la mesure où il est composé du plus grand nombre de services.

L'annexe 1 présente de façon détaillée l'échantillon.

Tableau 38. Présentation globale de l'échantillon des entretiens semi-directifs

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Durée moyenne des entretiens	47 minutes 07	50 minutes 37	55 minutes 26	52 minutes 15
Total entretiens	16	14	17	30
Répartition Femmes/Hommes	7 femmes 9 hommes	6 femmes 8 hommes	15 femmes 2 hommes	21 femmes 9 hommes
Répartition Unités d'analyse	6 top management 3 managers intermédiaires 7 cœurs opérationnels	3 top management 4 managers intermédiaires 7 cœurs opérationnels	2 top management 4 managers intermédiaires 11 cœurs opérationnels	2 top management 9 managers intermédiaires 19 cœurs opérationnels
Répartition temporalité	8 permanents 8 temporaires	3 permanents 11 temporaires	7 permanents 10 temporaires	12 permanents 18 temporaires
Répartition statut juridique	3 CDI 1 intermittent du spectacle 12 bénévoles	3 CDI 4 intermittents du spectacle 1 CDD 3 stagiaires 3 bénévoles	7 CDI 2 intermittents du spectacle 4 CDD 4 stagiaires	12 CDI 5 intermittents du spectacle 11 CDD 2 stagiaires
Disparité ancienneté	De 1 édition à 30 ans	De 1 édition à 20 ans	De 1 édition à 10 ans	De 1 édition à 21 ans
Visuel/ Téléphonique	8 visuels 8 téléphoniques	10 visuels 4 téléphoniques	12 visuels 5 téléphoniques	27 visuels 3 téléphoniques
Moyenne d'âge	52 ans	30 ans	37 ans	37 ans

Source : Auteur

Le point suivant présente comment les entretiens furent réalisés.

3.2.2.4. La conduite d'entretien : de la préparation à la retranscription

Nous proposons de présenter la réalisation des entretiens en trois phases : en amont, pendant et après l'entretien.

En amont de l'entretien, nous devons nous occuper de trois éléments à savoir le recrutement des répondants, la prise de rendez-vous et les éléments matériels et logistiques.

Le recrutement des répondants s'est effectué via une personne relais dans la structure. Dans le cas A, il s'agissait du directeur du festival ; dans le cas B de la chargée d'administration et de production ; dans le cas C de l'administratrice ; dans le cas D de la directrice administrative et financière adjointe en charge des ressources humaines et des affaires juridiques.

Nous avons présenté les critères théoriques de l'échantillon et avons demandé à avoir au moins un entretien par critère. Nous avons également précisé que nous souhaitions interroger au sein d'un même service le ou les managers intermédiaires et les équipes afin de pouvoir confronter leurs représentations. Sur la base de ces éléments, chacun des relais nous a transmis un tableau

Excel avec les répondants et leur contact (mail et téléphone portable). Nous avons contacté chacun des répondants vers la fin des festivals afin que nous puissions lors de l'entretien avoir un retour d'expérience globale sur ce dernier et donc sur leur mobilisation. Sur une population de 90 personnes, 77 ont répondu favorablement et ont donc accepté d'être interviewés.

Concernant la prise de rendez-vous, elle s'est effectuée soit par mail soit par téléphone en laissant des plages horaires suffisamment larges pour maximiser nos chances d'obtenir l'entretien. Par ailleurs, une difficulté s'est présentée quant aux modalités de réalisation de l'entretien. À titre d'exemple, certains répondants n'étaient plus sur le territoire métropolitain et pouvaient être engagés dans d'autres festivals. Nous avons alors réalisé certains des entretiens par téléphone (n=20).

Les entretiens en face en face (n=57) furent réalisés dans différents lieux. Nous laissions la possibilité aux répondants de choisir afin de maximiser nos chances d'obtenir l'entretien. Les entretiens pouvaient se réaliser dans les bureaux des festivals, dans un bureau au sein de notre UFR ou dans un café (notamment lorsque l'entretien s'effectuait pendant le temps de pause de l'enquête).

Concernant la préparation matérielle et logistique nous avons veillé à avoir notre magnétophone afin d'enregistrer l'entretien, sachant que l'intégralité des répondants a accepté d'être enregistré. Nous avons également des feuilles et des stylos afin de prendre des notes.

La phase d'entretien consistait à dérouler notre guide d'entretien. Nous avons veillé à prendre des notes pendant l'entretien sur les propos des répondants afin de favoriser les synthèses et relances, car ils pouvaient ne pas suivre l'ordre du guide (Romelaer, 2005). Ces notes nous ont été particulièrement utiles pour un entretien, car ce dernier fut effacé de notre magnétophone avant son transfert sur notre ordinateur. Ces notes nous ont permis également de réaliser des résumés d'entretien en fin de journée (Gavard-Perret *et al.*, 2018). Enfin, le travail post-entretien consistait en la retranscription des entretiens.

La réalisation des entretiens fut également l'occasion d'effectuer une partie de nos observations. Ainsi, nous proposons de présenter notre troisième source d'évidence.

3.2.3. *L'observation directe non participante : un outil ethnographique pour observer la mobilisation collective*

Nous avons également retenu un outil ethnographique : l'observation directe de type non participante. Bien que la position d'*insider* lors d'une observation participante facilite la compréhension du phénomène étudié « *et augmente la validité et la signification de ses observations* »⁷⁰ (Schwartz, Schwartz, 1955 : 350), il peut y avoir une distorsion entre ce que perçoit l'observateur et la réalité. Le risque est grand d'induire des mauvaises interprétations et d'obtenir paradoxalement des données non valides (Schwartz, Schwartz, 1955). La position d'*outsider* favorise ainsi une certaine objectivité et neutralité (Vàsquez, 2013), garantes d'une recherche rigoureuse (Igalens, Tahri, 2017). En effet, « *l'observateur non-participant présuppose que sa présence et ses actions ont peu d'influence sur l'objet et les sujets de sa recherche. Il se considère alors comme étant une ombre transparente, un corps invisible qui d'une certaine manière se doit de laisser passer la lumière : ne pas interférer dans le cours des actions. C'est ainsi que le chercheur tentera constamment de maintenir une distance critique vis-à-vis de son objet d'étude et des participants de la recherche afin d'éviter de devenir autochtone* » (Vàsquez, 2013 : 84). Cela nous a amenés à éliminer lors de la définition du protocole de recherche l'observation participante. Par ailleurs, l'observation participante demande un temps d'investissement long sur le terrain, ce que nous ne pouvions pas assurer en réalisant une étude de cas multiple.

Ainsi, nous avons opté pour l'observation directe non participante, car elle permet d'observer un phénomène dans ses conditions réelles (Yin, 2018). Yin (2018) précise que les observations peuvent être formelles, à l'image des réunions ou êtres moins formelle lorsque ces dernières se couplent avec le recueil d'autres sources d'évidence comme les entretiens. Ces observations moins formelles sont nommées flottantes et permettent d'observer « *le climat socioprofessionnel et les conditions de travail* » (Soufflet, 2013 : 98).

L'observation étant utile à l'étude des comportements (Yin, 2018) nous avons couplé des observations directes formelles et flottantes. Plus particulièrement, nous avons mené 22 observations flottantes qui correspondent aux journées ou demi-journée d'entretiens dans les structures. Ces observations flottantes sont couplées à des observations formelles dans les cas B, C et D. Dans le cas B, il s'agissait d'observer les équipes de travail lors du second jour du

⁷⁰ Traduction libre de « *the validity and meaningfulness of his observations* » (Schwartz, Schwartz, 1955 : 350)

festival, dans le cas C de la conférence de presse et dans le cas D de la conférence de presse et l'observation d'une équipe en amont d'un concert organisé.

Tableau 39. Table de distribution des observations directes par cas

Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
n=4	n=4	n=6	n=12

Source : Auteur

Contrairement aux entretiens, nos observations ne reposaient pas sur une grille pré établie. Nous avons laissé libre cours aux événements, nous notions les éléments qui nous interpellaient et les ajoutions à notre dossier de notes du terrain constituant ainsi un journal de recherche.

3.3. L'ANALYSE DU CORPUS DE DONNEES : UNE ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE MIXTE

Dans ce dernier point du protocole de recherche, nous proposons d'exposer les différentes analyses du corpus de données. Plus particulièrement, nous mobilisons l'analyse de contenu thématique qui intègre des analyses qualitatives et quantitatives des sources d'évidence.

L'analyse de contenu « *repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours* » (Blanc *et al.*, 2014 : 552). Nous mobilisons plus particulièrement l'analyse de contenu thématique qui consiste « *à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation* » (Paillé, Mucchielli, 2012 : 232).

Notre analyse repose sur une thématisation du corpus. Il s'agit d'effectuer un découpage du corpus (3.3.1.), via un processus de codage (3.3.2.), ces différents codes sont soumis ensuite à des analyses mixant une approche qualitative et une approche quantitative (3.3.3.).

3.3.1. L'unité d'analyse retenue : le thème

Les unités d'analyse sont de nature diverse. Elles peuvent prendre les formes suivantes : mots, groupe de mots, paragraphes... (Blanc *et al.*, 2014). Nous avons opté pour une analyse thématique qui adopte « *comme unité d'analyse une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème* » (Blanc *et al.*, 2014 : 556), il s'agit d'unité de sens (Allard-Poesi, 2003). Dans la mesure où nous avons également des données issues d'observations,

nous mobilisons également des unités de comportement (Allard-Poesi, 2003). Dans tous les cas, il s'agit d'identifier les thèmes qui vont apporter du sens. Les thèmes permettent alors de répondre aux questions que se pose le chercheur (Paillé, Mucchielli, 2012). Dans notre cas, il s'agit de mettre en exergue les thèmes relatifs au contexte des organisations festivières dans le cadre des monographies (proposition de recherche 1) et ceux qui permettent d'identifier les variables de la mobilisation collective des ressources humaines (proposition de recherche 2).

3.3.3.1. Le codage des données : une thématisation en continu via un codage *a priori*

La thématisation repose sur la construction d'une grille de codage. La thématisation fut en continu, c'est-à-dire que « *les thèmes sont identifiés et notés au fur et à mesure de la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin, et finalement hiérarchisés sous la forme de thèmes centraux regroupant des thèmes associés, complémentaires, divergents, etc.* » (Paillé, Mucchielli, 2012 : 237). Cette dernière permet « *une analyse vraiment fine et riche du corpus* » (Paillé, Mucchielli, 2012 : 237). Afin de gérer la masse de données nous avons utilisé Nvivo 12 qui est un logiciel de type CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) permettant de catégoriser et de condenser les données (Soufflet, 2013). Il s'agit alors de décontextualiser-recontextualiser le corpus qui est l'« *opération par laquelle le chercheur décortique les données de manière très précise pour conceptualiser plus facilement ; il donne du sens aux segments de texte analysés en leur attribuant des codes* » (Bournois *et al.*, 2002, cité par Soufflet, 2013 : 126).

La thématisation repose sur la construction d'une grille de codage. Cette dernière fut construite sur la base d'un codage *a priori* (Allard-Poesi, 2003). En ce sens, la grille de codage est semi-structurée, contenant des thèmes construits *a priori* issus de notre cadre théorique et conceptuel et des thèmes *a posteriori* issus du terrain (Peres, 2017 ; Serval, 2015).

Ainsi, nous avons créé deux grands thèmes (contexte organisationnel, mobilisation collective des ressources humaines) qui correspondent à nos deux propositions de recherche. Ces thèmes *a priori* augmentent la fiabilité du codage, car elles permettent de guider le chercheur (Allard-Poesi, 2003).

À un niveau infra, nous avons continué à fournir des codes *a priori* relatifs à nos propositions de recherche. Ainsi, ce sont différents sous-thèmes qui sont venus renseigner les catégories. En ce sens, nous avons pour la première proposition différents codes qui viennent nourrir le contexte organisationnel. Ces derniers correspondent aux différents facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines. Par ailleurs, nous proposons de rajouter des codes *a priori* concernant le thème mobilisation collective : formes d'expression, sources et impacts. Nous avons également ajouté

des codes visant à affiner les dimensions du modèle et qui correspondent à nos sous-questions de recherche : les efforts, les cibles et les trajectoires qui expriment la mobilisation collective ; ainsi que les variables psychologiques et leviers organisationnels qui en constituent ses sources. Les codes *a posteriori* sont venus affiner et enrichir ces codes *a priori* mettant en exergue les variables qui permettent d'enrichir notre modèle, venant ainsi explorer nos propositions et répondre à nos questions de recherche.

Précisons que selon Allard-Poesi (2003), le principe du codage *a priori* est que les codes *a priori* peuvent évoluer.

Concernant les codes *a posteriori*, l'auteure précise que ces derniers ne sont jamais purement inductifs. Ainsi, « *au cours de la collecte des données, le chercheur forme des hypothèses sur le phénomène qu'il étudie, hypothèses qui vont influencer les comparaisons entre unités qu'il va opérer. Ses lectures antérieures orientent son regard sur tel ou tel aspect du processus. Sa sensibilité et son mode de réflexion enfin, marquent les découpages (des causes et des effets, des moyens des résultats) qu'il effectue* » (Allard-Poesi, 2003 : 268). Ainsi, certains verbatim furent thématiques en fonction de nos connaissances.

Cette constante construction reconstruction de la grille de codage s'est effectuée en continu, de façon chemin faisant jusqu'à saturation des thèmes et des données respectant ainsi les consignes de Lincoln et Guba (1985) et de Paillé et Mucchielli (2002). En effet, « *la thématique se transforme en cours d'analyse, certains thèmes apparaissant, d'autres disparaissant, des fusions ou des subdivisions ayant lieu. Concrètement, ceci signifie qu'après la thématique d'une première portion du corpus, les efforts de raffinement et de regroupement deviennent de plus en plus importants. L'analyste va générer une grande diversité de thèmes en début de démarche de thématique, mais assez rapidement, une certaine récurrence se présente et des regroupements s'imposent* » (Paillé, Mucchielli, 2002 : 259-260).

3.3.3.2. Une analyse thématique mixte

Nous avons soumis notre grille de codage à des analyses mixtes. D'une part, nous avons recours à une analyse qualitative des thèmes, qui va s'intéresser au sens des données (analyse intra-cas), et nous l'avons pondérée via une analyse quantitative (analyse inter-cas). L'analyse qualitative vise à apprécier la valeur d'un thème (Blanc et al., 2014). Plus particulièrement et comme l'explique Bernardini (2016), en s'appuyant sur Saunders *et al.* (2009), Paillé et Mucchielli (2012), Gavard-Perret *et al.*, (2012), l'analyse qualitative des thèmes est une « *démarche laissant une place importante à l'interprétation du chercheur permettant une compréhension en profondeur des données recueillies* » (Bernardini, 2016 : 172). Il s'agit

d'exposer notre grille de codage, en retranscrivant les codes à l'aide de verbatim qui fournissent une chaîne de preuves. Afin de pondérer notre interprétation, nous proposons d'exposer le nombre d'occurrences des thèmes par le biais de pourcentage et donc en intégrant une approche quantitative. Il s'agit par exemple de compter le nombre de répondants qui présente des efforts discrétionnaires dirigés vers l'équipe de travail. Afin de réaliser ce travail, nous proposerons des matrices à groupements conceptuels (Miles, Huberman, 2003). Les résultats seront présentés dans le chapitre suivant.

Conclusion de la section

Cette seconde section visait à exposer le protocole de recherche. La stratégie de recherche repose sur une étude de cas multiple, enchâssée, inédite et exemplaire, mixte (n=4). L'échantillonnage repose notamment sur des critères de scientificité définis en littérature. La collecte des données repose sur une triangulation des sources d'évidence et méthode : documentaire (donnée secondaire, n=37), clinique (entretien semi-directif, n=77), ethnographique (observation directe non participante, n=22). Le corpus de données a fait l'objet d'une analyse thématique mixte reposant sur un codage *a priori*.

SECTION 3. EVALUATION DE LA RECHERCHE : VALIDITE DU PROJET DE CONNAISSANCES

Cette dernière section de notre design de la recherche vise à exposer les critères d'évaluation de la connaissance. Nous reviendrons tour à tour sur les différents critères traditionnels d'évaluation des connaissances en Sciences de Gestion que sont : la validité du construit (3.1.), la validité interne (3.2.), externe (3.3.), et la fiabilité (3.4.) de la recherche. Nous ajoutons une validité pragmatiste relative à notre positionnement épistémologique (3.5.).

3.1. LA VALIDITE DU CONSTRUIT

De façon générale, la validité du construit vise à comprendre si l'opérationnalisation des concepts est bonne (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Dans le cadre de recherche d'une recherche à dominante qualitative, comme cette thèse, elle a pour objectif « *d'établir que les variables utilisées pour opérationnaliser les concepts étudiés sont les bonnes et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (à la fois le design de la recherche et les outils de recueil et d'analyse des données) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de la recherche* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 303). Plus précisément, il s'agit de comprendre : « *que faut-il observer, comment et pourquoi ?* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 303). Pour ce faire, nous avons suivi l'intégralité des techniques que proposent Drucker-Godard *et al.* (2014).

Tout d'abord nous avons déterminé un cadre théorique et conceptuel qui détermine le canevas de l'étude empirique. En effet, ce cadre « (1) *doit permettre d'identifier les différents éléments de la problématique (...)* (2) *de fournir les bases nécessaires à la construction de la méthodologie (...)* (3) *de déterminer les caractéristiques du terrain d'observation (...)* (4) *des unités d'analyses (...)* (5) *le cadre conceptuel décrit, le plus souvent sous forme de graphique, les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre ces variables. Il spécifie ainsi ce qui sera étudié et par là même détermine les informations à recueillir et à analyser* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 303).

Notre problématique qui est construite sur la base de l'enquête de Dewey a guidé la construction du cadre théorique et conceptuel. En effet, ce cadre a permis la formalisation de nos deux propositions de recherche et l'émergence de nos questions de recherche permettant de dessiner un modèle de recherche. Ces dernières permettent, au travers de leur dimension, d'opérationnaliser qualitativement le concept de mobilisation collective des ressources humaines dans un modèle tridimensionnel. Il a également fourni un canevas pour l'étude empirique. En ce sens, nos facteurs de contingence ont permis de poser des critères de sélection

pour le choix des cas et des répondants. En outre, il a permis d'identifier le type de données à collecter et les méthodes pour les analyser. Cette triangulation renforce la validité (Yin, 2018). Par ailleurs, nous avons établi une chaîne de preuve afin de confirmer les résultats de la recherche (Yin, 2018). Ainsi, nous avons justifié l'ensemble des choix opérés et dans la présentation des résultats nous avons veillé à fournir des données en exemple. Enfin, nous avons fait valider nos cas par différents acteurs clés (Drucker-Godard *et al.*) : direction de thèse, universitaires lors des colloques, mais également professionnels du secteur. Ces différentes techniques permettent de donner à cette recherche une bonne validité du construit. Il convient maintenant d'en exposer sa validité interne.

3.2. LA VALIDITE INTERNE DE LA RECHERCHE

La validité interne « *consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 312).

Cette recherche présente un niveau satisfaisant de validité interne car elle croise plusieurs types de données (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 312), mais également plusieurs méthodes permettant de pondérer nos résultats (Serval, 2015).

Nous avons testé des hypothèses rivales, et cherché des preuves contraires aux résultats. Il s'agit dans cette thèse de confronter nos résultats. Pour ce faire, nous avons confronté chaque résultat à un niveau intra cas, inter cas puis au regard de la littérature lors de la discussion. Cette confrontation permet de renforcer la validité interne de la recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Nous avons également confronté chemin-faisant des « bouts » de cette thèse lors de colloques scientifiques et auprès de professionnels du secteur afin de renforcer la validité (Serval, 2015).

Ajoutons également que pour renforcer la validité interne, nous avons veillé à décrire aussi précisément que possible le design de la recherche. En ce sens, nous avons explicité et justifié aussi bien le positionnement épistémologique, que le cadre méthodologique et le protocole de recherche en maintenant la chaîne de preuve à chaque étape. Il s'agit par exemple de présenter le guide d'entretien. Ainsi, nous avons veillé à « *décrire et expliciter de manière détaillée la stratégie d'analyse et les outils de l'analyse des données, ce qui contribue à rendre plus transparent le cheminement permettant l'élaboration des résultats* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 315). Par ailleurs, nous avons décidé de terminer la collecte des données lorsque nous estimions avoir atteint une saturation renforçant ainsi la validité interne (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Enfin, différentes stratégies furent adoptées afin de pallier les biais de validité interne comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 40. Les stratégies adoptées face aux biais de validité interne

Biais de validité interne	Définitions	Stratégies adoptées
Effet d'histoire	« <i>Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats</i> »	L'étude de cas contextualise une recherche. En adoptant cette stratégie de recherche il est possible de repérer les événements extérieurs à l'étude. La période de l'étude est circonscrite à une édition des festivals (édition 2018). Le temps d'intervention sur le terrain fut à la fois court et complet pour répondre aux objectifs de la thèse.
Effet de maturation	« <i>Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude</i> ».	
Effet de test	« <i>Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu à ce test</i> ».	Notre stratégie de recherche ne repose pas sur une étude de cas longitudinale.
Effet d'instrumentation	« <i>Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées</i> ».	Le recueil des données est formalisé sur la base du cadre théorique et conceptuel et fut opéré par un seul chercheur. Les outils de récolte des données furent validés par les directeurs de thèse.
Effet de régression statistique	« <i>Les individus sélectionnés l'ont été sur la base de scores extrêmes</i> ».	En multipliant les critères de scientificité pour le recrutement des répondants nous obtenons un panel de répondant suffisamment large.
Effet de sélection	« <i>L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude</i> ».	Nous avons effectué une procédure d'échantillonnage : il est pertinent car construit sur la base de critères issus du cadre théorique et conceptuel, il est représentatif car il y a au moins une observation par critère, il est cohérent car nous avons veillé à interroger des membres d'une même équipe (confrontation manager/cœur opérationnel)
Effet de mortalité expérimental	« <i>Des sujets ont disparu pendant l'étude</i> ».	Nous avons fait en sorte de construire une bonne relation avec nos terrains via les relais. Ainsi, nous n'avons pas perdu de cas une fois l'entrée effectuée. Concernant les répondants, la collecte n'était pas longitudinale.
Effet de contamination	« <i>Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats</i> ».	Nous avons expliqué aux répondants de ne pas communiquer sur le contenu de l'entretien afin de ne pas fausser les résultats. Par ailleurs, avant le début des entretiens nous avons demandé aux répondants s'ils avaient obtenu des informations vis-à-vis de la recherche. L'intégralité pensait qu'il s'agissait « juste » de comprendre le travail dans les festivals et aucun n'a évoqué des éléments clefs comme la notion d'effort. Ainsi, nous estimons qu'il n'y a pas eu de contamination.
Drucker-Godard <i>et al.</i> (2014 : 314) citant Campbell et Stanley (1966)		Auteur

3.3. LA VALIDITE EXTERNE DE LA RECHERCHE

La validité externe « *examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 321). Ne poursuivant pas une quête de généralisation statistique, ici la validité externe porte sur la démarche de recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2014).

Cette dernière est valide de façon externe car elle repose sur la généralisation analytique que propose Yin (2018). Cette généralisation repose sur une réplication littérale et théorique. Ces répliques reposent dans notre thèse sur l'utilisation de critères de scientificité à la fois homogènes et hétérogènes pour l'échantillonnage des cas et des répondants.

Par ailleurs, en mobilisant une étude de cas multiple et non unique nous renforçons la validité externe (Eisenhardt, 1989).

Elle est également renforcée par le fait de réaliser une analyse inter-cas (Miles, Huberman, 2003).

Il convient maintenant de s'intéresser à la fiabilité de la recherche

3.4. LA FIABILITE DE LA RECHERCHE

La fiabilité de la recherche vise « *à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 316). Elle repose également sur la fiabilité de l'instrument de mesure. Pour autant, « *lorsque l'on parle de validité des instruments utilisés dans les recherches qualitatives, il est préférable de s'intéresser à la validité de l'ensemble du dispositif de la recherche* » (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 312).

Afin de renforcer la fiabilité, nous avons veillé à décrire aussi précisément que nous le pouvions le processus de recherche en maintenant une chaîne de preuve. Nous avons ainsi veillé à faire preuve d'honnêteté dans ce présent chapitre car il s'agit de l'une des principales preuves de fiabilité de la recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2014 : 316).

Après avoir soumis notre projet de connaissance aux critères traditionnels de validité des recherches, il nous semble nécessaire de la soumettre à la validité de notre positionnement.

3.5. LA VALIDITE PRAGMATISTE : ENTRE ASSERTABILITE GARANTIE, UTILITE ET ETHIQUE

En nous revendiquant du Pragmatisme à la Dewey, il est nécessaire de confronter notre projet de connaissances à trois critères : l'assertabilité garantie, l'utilité et l'éthique. Une recherche pragmatiste est valide à la condition qu'elle respecte l'assertabilité garantie. Nous respectons ce critère car notre cadre méthodologique respecte les principes de l'enquête de Dewey. En suivant ce processus méthodologique, nos résultats permettent d'avoir une connaissance à la fois valide et vraie.

Le caractère d'utilité revient à questionner la dimension pratique de la recherche. Ici, cela est justifié par l'ancrage disciplinaire choisi. Comme nous l'avons expliqué précédemment les sciences de gestion sont des sciences de l'action et visent à fournir des solutions aux maux des organisations (Barth, Martin, 2014). Dans notre cas, il s'agit pendant et à l'issue de la discussion des résultats de fournir des recommandations managériales et pédagogiques. Il s'agit également de faire une synthèse de notre travail auprès des structures étudiées, des professionnels du secteur mais également de les intégrer dans nos activités pédagogiques. Ajoutons qu'avec la définition d'un cadre méthodologique et d'un protocole de recherche précis et justifié nous tentons d'être à la fois rigoureux et pertinent.

Enfin, être pragmatique c'est aussi interroger la posture du chercheur et son éthique. Dans notre cas, il s'agit de fournir une chaîne de preuve tout au long de l'exposé de la recherche et le fait de ne pas porter atteinte aux personnes étudiées. Il s'agit aussi de prendre conscience qu'un monde meilleur est possible ou qu'il existe un « *espoir de faire changer pour une vie meilleure* » (Girod-Séville, Perret, 2003 : 20). Comme nous le verrons dans les recommandations managériales, face à certains de nos résultats, nous proposons des pistes de solutions qui visent à améliorer le bien-être à la fois des organisations et des répondants.

Conclusion de la section

Cette section avait pour objectif d'évaluer la recherche afin de voir si notre projet de connaissances est valide. Nous avons pour chaque critère de validité (construit, interne, externe, pragmatiste et la fiabilité) exposé les stratégies adoptées afin de rendre le projet de connaissance valide.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre de la partie empirique visait à présenter et justifier le design de la recherche. Pour ce faire, nous avons explicité notre positionnement épistémologique et méthodologique (section 1), le protocole de recherche (section 2), et l'évaluation de la connaissance produite (section 3).

Afin d'exposer et justifier notre choix, nous avons à l'instar des chapitres précédents voulu répondre à différentes questions. Le tableau suivant synthétise les réponses que nous avons apportées. Afin de rester synthétique, nous n'avons repris que les traits saillants du design de la recherche.

Tableau 41. Synthèse du chapitre 3

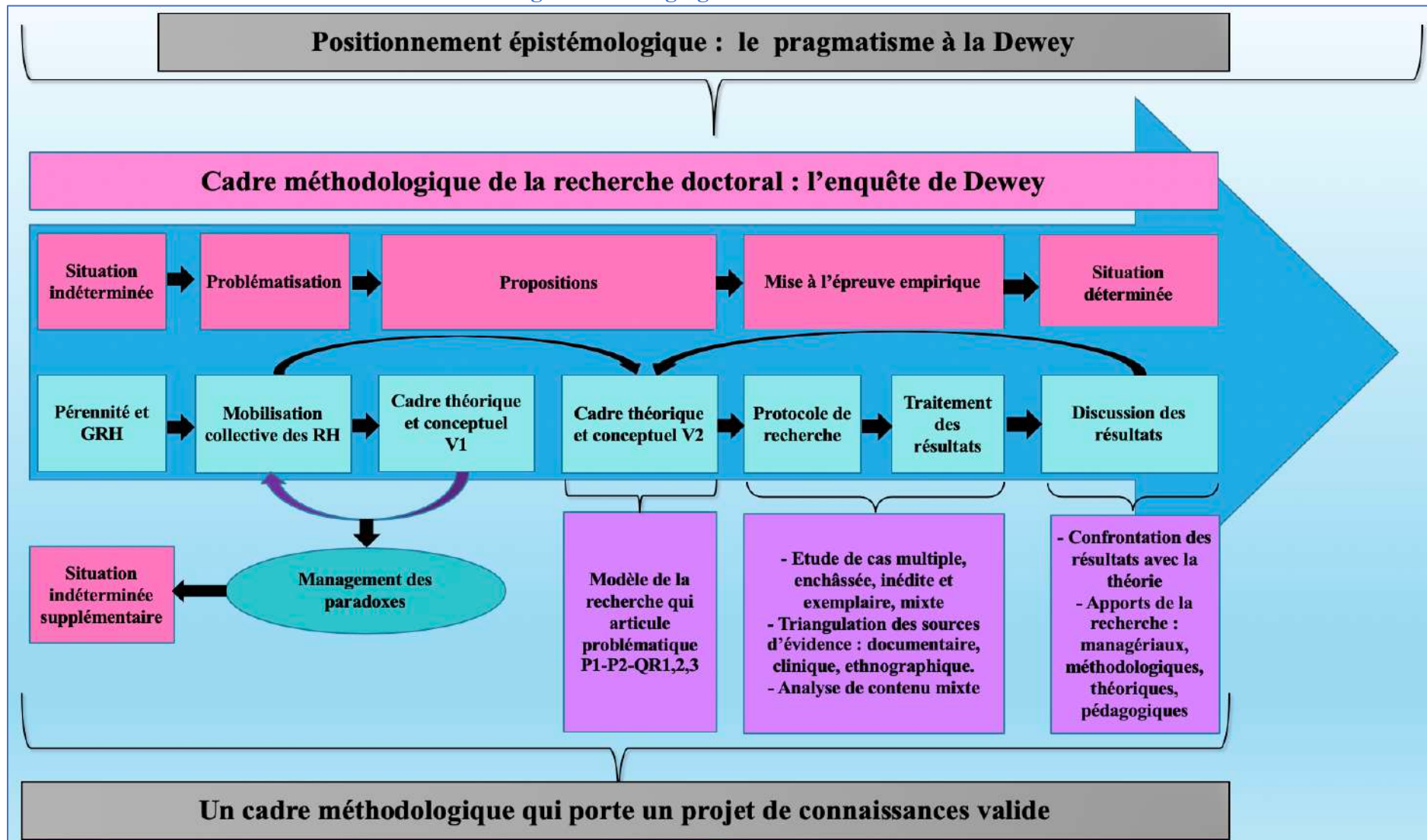
Questions		Réponses
Quel est notre positionnement épistémologique ?		Le positionnement épistémologique professionnel ancré dans le pragmatisme de Dewey
Quel est le cadre méthodologique de cette recherche ?		Le cadre méthodologique repose sur le modèle de l'enquête de Dewey. Il s'agit d'une exploration hybride qui emploie un raisonnement abductif.
Protocole de recherche	Quelle est la stratégie de recherche ?	La stratégie de recherche repose sur une étude de cas multiple, enchâssée, inédite et exemplaire, mixte (n=4). L'échantillonnage repose notamment sur des critères de scientificité définis en littérature.
	Quelles sont les données collectées ?	La collecte des données repose sur une triangulation des sources d'évidence et méthode : documentaire (données secondaires, n=37), clinique (entretiens semi-directifs, n=77), ethnographique (observations directes non participantes, n=22).
	Quelles méthodes d'analyse sont employées ?	Analyse thématique mixte reposant sur un codage <i>a priori</i> .
Dans quelle mesure la connaissance produite est-elle valide ?		Différentes stratégies ont été adoptées afin de renforcer la validité du construit, interne, externe, pragmatiste et la fiabilité de la recherche.

Source : Auteur

Le schéma suivant propose d'articuler l'ensemble de ces éléments.

Ce chapitre avait pour objectif de présenter le design de la recherche. Ce dernier repose sur une enquête pragmatiste. Il convient maintenant de présenter les résultats des différentes analyses.

Figure 40. Design global de la recherche



Source : Auteur

CHAPITRE 4. RESULTATS DE LA RECHERCHE

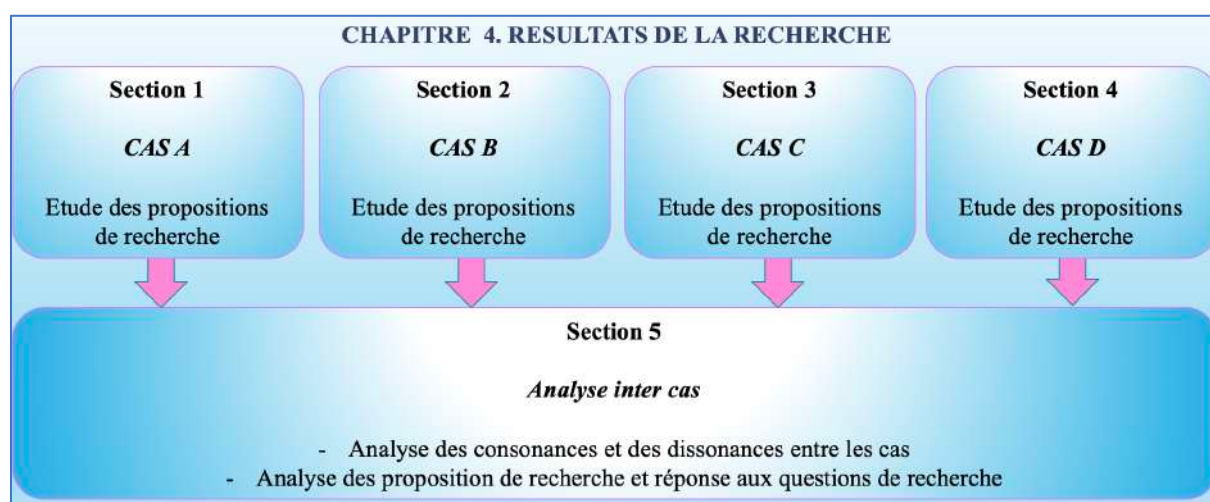
Introduction du chapitre

Ce chapitre a pour objectif de mettre à l'épreuve de l'empirie le modèle de la recherche. Il s'agit de trouver sur le terrain réel des réponses à nos différents questionnements.

Pour ce faire, ce chapitre se divise en cinq sections. Les quatre premières visent à présenter les résultats de nos propositions et de nos questions de recherche cas par cas, comme le conseille Yin (2018).

La dernière section propose une analyse inter cas. Il s'agit de proposer de présenter les consonances et les dissonances entre nos différents cas afin d'analyser nos deux propositions de recherche et de répondre ainsi à la problématique de la thèse.

Figure 41. Plan du chapitre 4



Source : Auteur

SECTION 1. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL A

Cette première section propose de restituer les résultats intra cas du festival A. Pour ce faire, nous présenterons le contexte du festival (1.1.). Il s'agit alors d'analyser notre première proposition de recherche qui se concentre sur les facteurs de contingence.

Puis, nous présenterons les résultats de la seconde proposition de recherche. Ainsi, nous commencerons par présenter les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines (1.2.), puis leurs sources (1.3.) et enfin leurs impacts (1.4.).

1.1. PRESENTATION DU CONTEXTE DU FESTIVAL A (PR1)

Afin de présenter les résultats de la proposition de recherche, nous classerons les éléments de contexte en utilisant la grille d'analyse proposée en littérature des différents facteurs de contingence.

Dans la mesure où les résultats entre les facteurs peuvent être liés, nous proposons un rappel des caractéristiques génériques du cas afin de faciliter la compréhension des résultats.

Tableau 42. Caractéristique générale du festival A

Facteurs de contingence		Cas A
Facteur identitaire	Discipline artistique	Musiques actuelles - Jazz
Facteur territorial	Territoire métropolitain	Métropole d'Aix-Marseille Provence
	Commune	Commune rurale
Facteur temporel	Âge	21ans
	Temps de diffusion	3 jours
Facteur organisationnel	Statut juridique	Association

Source : Auteur

Nous présenterons les résultats relatifs au facteur identitaire (1.1.1.), économique (1.1.2.), territorial (1.1.3.), temporel (1.1.4.), organisationnel (1.1.5.), téléologique (1.1.6.) et ressources humaines (1.1.7.).

1.1.1. Le facteur identitaire

Ici, nous allons décrire les différents éléments qui permettent de comprendre l'identité du festival. Nous évoquerons sa naissance (1.1.1.1.), ses différentes activités (1.1.1.2.), le type de public (1.1.1.3.) et l'ambiance perçue (1.1.1.4.).

1.1.1.1. Les origines du festival

Le festival A est l'une des activités qu'offre une association. Cette dernière propose plusieurs activités autour du jazz, dont l'activité historique est la création d'un club de jazz.

« Donc quand j'étais directeur des affaires culturelles, on était 7 amis qui aimions le jazz et en fait on a créé l'association, voilà. Lorsque j'étais directeur des affaires culturelles je m'en suis un peu occupé, mais comme oui comme bénévole, pour monter cette structure. (...) On est avant tout un club de jazz. Pour nous c'était, quand on l'a fondé, on avait, on a rapidement obtenu de la municipalité un lieu et c'était avoir une activité de jazz à l'année. Qu'il y ait un club de jazz. Dans le jazz, c'est une activité régulière, grosso modo toutes les semaines, à un endroit où on puisse écouter du jazz en live de manière très conviviale et vivante, tel que le véhiculait le jazz dans les années cinquante soixante aux États-Unis avec les clubs à New-York. Donc c'était un peu ça quoi. Le démarrage c'est ça, c'est le club » (CAE4).

La proposition du festival résulte de trois facteurs :

- (1) d'une volonté d'augmenter l'accès à la culture.

« Le festival serait donner la possibilité de voir des artistes de renom qu'on ne peut pas voir dans des salles car les salles sont trop petites, parce qu'économiquement on ne peut pas le faire » (CAE4).

« mais il y a aussi une partie qui essaye d'amener, d'élargir le périmètre et c'est aussi un moment de rencontre avec notre public puisque le public du festival, qui est maintenant quasiment national depuis 3-4 ans et encore plus cette année où des gens sont venus de Bretagne, de Lille, de Lyon c'est plus régulier, de Toulouse pour écouter le festival. Ça a permis aussi d'élargir encore plus ce périmètre géographique » (CAE4).

- (2) d'une volonté d'augmenter l'envergure de la programmation artistique.

« Puis, comme tout club, à un moment donné, alors là je vais y aller un peu plus fort, c'est-à-dire qu'on a toujours envie, la salle pouvait contenir 80, 100 personnes et on a toujours envie, je me mets à la place des collègues hein, puisque je ne suis pas à l'initiative de la création de ce festival, mais je me mets à leur place, on a toujours envie de faire passer un peu des pointures qu'on ne peut pas programmer au club. Donc toujours l'idée d'un festival » (CAE4).

- (3) d'une volonté de pérenniser l'association et de répondre aux pressions institutionnelles.

« mais ça ne suffirait pas à pérenniser son existence parce que financièrement ça ne serait pas suffisant et les institutions diraient « bon attend, on ne va pas financer une petite association qui fait une soirée à 200 personnes, une dizaine ou une quinzaine de fois par an, mais un festival qui fait venir du monde en plein été, qui fait venir comme ça 2200-3000 personnes, c'est ça qui est, là c'est ça quoi ». (...) Je dirais qu'il y a le taux de fréquentation qui est important, c'est la priorité parce que faire un festival et de la musique intimiste c'est bien, mais c'est plus expérimental. Il y a quand même de l'argent public, les collectivités publiques qui mettent de l'argent public attendent qu'il y ait du public justement » (CAE3).

1.1.1.2. Les autres activités de l'association qui porte le festival A

Notons qu'à côté du club de jazz et du festival, l'association propose également des activités d'enseignement artistique et de médiation notamment par la proposition d'un festival jeune public.

« Cette année nous avons eu l'occasion de mettre en place une idée que nous avons depuis quelques années, c'est-à-dire ce festival jeune public qui s'est déroulé sur plusieurs mois, qui a mobilisé les enseignants volontaires et des élèves aussi. Moi ma plus grande fierté, c'est d'avoir pu travailler avec 1300 à peu près élèves. C'est important dont 500 supplémentaires sont venus participer, assister au concert final, ce qui a mobilisé je crois 35 classes à peu près, ce qui est un bon début pour une première fois et que nous allons continuer pour donner d'abord, envie, goût dans cette rencontre complètement démystifiée avec ce jeune public-là » (CAE5).

Par ailleurs, et de manière plus sporadique, l'association propose une activité de création et de gestion d'artistes par le biais d'une résidence d'artistes en amont du festival.

« On a des résidences de création, alors ça, à l'heure actuelle, faute de bâtiments suffisants, j'accueille des résidences uniquement avant le festival. Là on a eu une résidence cette année et après on change de casquettes, on n'est plus organisateurs mais on assure la production déléguée du groupe en résidence qu'on va programmer, booker, à droite et à gauche, s'appuyer sur les réseaux. Après on ne fait pas le boulot d'un agent non plus, ce n'est pas le but, mais les groupes que l'on accueille en résidence c'est souvent des jeunes musiciens, avec un projet en développement, donc nous ça va vraiment être du développement de carrière, à la fois de l'appui administratif pour monter des dossiers de subvention, sur le fonctionnement de la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique), enfin des choses assez basiques. Après je fais aussi de l'appui artistique en donnant des conseils, « vous devriez faire ci, faire ça, penser à tel invité », ça c'est des choses que je fais fréquemment aussi. Un groupe qui est en résidence, je vais leur proposer un invité, sans leur imposer, en discussion, qui va justement les mettre parfois un peu en difficulté, les amener à chercher et à développer leur démarche artistique » (CAE1).

Enfin, l'activité va croître dans les prochaines années car l'association vient d'obtenir la régie directe d'une salle.

« Alors il y a un projet, je ne sais pas si on vous en a parlé, un projet qu'a annoncé le maire : la création d'une salle. Donc c'est ça ce qui va se passer. Et ça c'est très bien parce que les associations comme ça, il faut aller de l'avant (...) Ah oui, oui, oui ça permettra d'augmenter les résidences d'artistes. Parce que ça c'est une chose qui est assez prisée par les collectivités : c'est les résidences d'artistes, parce que c'est un moyen pour eux de ne pas ... bon ils ne vont pas financer à chaque artiste un lieu et tout, ça coûte très cher. Après il faut les entretenir et tout, donc des structures comme ça qui prennent en résidence un artiste qui travaille pendant une semaine, 15 jours, un mois qui peut créer un disque ou créer une musique, qui créer quelque chose, prépare un spectacle ça c'est très intéressant. C'est une sorte de mutualisation. Ils financent la structure et elle a les moyens de recevoir les artistes et comme ça, au moins on n'a pas à financer l'artiste directement et en même temps il est quand même aidé puisqu'il y a un lieu avec des moyens techniques pour travailler, et ça c'est intéressant » (CAE3).

1.1.1.3. Les consommateurs du festival A : un public large

Par le biais de ces différentes activités, les répondants ont l'impression de toucher un public large comme l'indique les propos du président de l'association.

« Moi j'ai toujours plaisir à voir, à l'occasion de nos différentes propositions que nous faisons, dans nos publics, des musiciens professionnels régionaux qui sont là aussi en tant que leaders, des amateurs, et cetera. Nous on fait des études chaque année, des petites enquêtes sur notre festival, le public et j'ai le plaisir de constater parmi la vingtaine de paramètres qu'on essaye de mesurer qu'on a 40 % de personnes qui viennent pour la première fois au festival, en tout cas depuis 3-4 ans ce qui est une bonne chose en termes de renouvellement » (CAE5).

1.1.1.4. L'ambiance comme composante de l'identité du festival

Enfin, un élément identitaire que nous mettons en exergue est l'ambiance du festival. Cette dernière est décrite comme étant conviviale et familiale.

« Il y a plein de festivals où les fouilles au corps sont avec palpation et autre. Chez nous non. On scanne un certain nombre de choses, mais il n'y a pas ce côté un peu... il y a des festivals sous prétexte de sécurité... vous avez une bouteille on vous dévisse le bouchon de la bouteille. Je n'ai toujours pas compris pourquoi mais bon, peu importe. Chez nous non et plein de choses comme ça. Nous accueillons depuis quelques années maintenant de grands artistes. Dans d'autres festivals vous n'aurez pas ces grands artistes sans être entourés de 3-4 gardes du corps, pourtant ils sont tout autant sécurisés chez nous qu'ailleurs. Ça donne une autre ambiance (...) C'est pour ça que sur certains éléments de corps de métier c'est un peu plus compliqué. Je pense par exemple au catering. Sauf exception les bénévoles, les administrateurs et les musiciens mangent au même endroit. Je connais beaucoup de festivals où c'est distingué. Vous avez les bénévoles d'un côté, les musiciens et les huiles des organisateurs, le président, et cetera de l'autre côté. Nous ça n'existe pas. Ça aussi ça participe à l'identité » (CAE5).

« Et quand tu regardes plutôt le festival, mais aussi les concerts, c'est tellement familial et on fait le tour de tout et ça aussi j'aime la diversité » (CAE2).

Cette identité est pour le directeur de l'association une source de pérennité.

« Moi ce que je défendais c'était justement vraiment un développement du festival tout en gardant son éthique et je pense que le pari est réussi de ce côté-là. On a une fréquentation qui a vraiment évolué mais en même temps il y a toujours cette proximité avec les artistes, avec les publics toujours cette exigence artistique aussi » (CAE1).

1.1.2. Le facteur économique

Les éléments économiques sont les suivants : le budget de l'association (1.1.2.1.), la concurrence perçue sur la programmation (1.1.2.2.) et les effets du *New Public Management* sur le financement de l'association (1.1.2.3.).

1.1.2.1. Le budget de l'association

Concernant le facteur économique, la première donnée qui apparaît est le budget de l'association. Ce dernier s'élève à 560 000 euros de financement annuel.

1.1.2.2. La programmation, un élément concurrentiel

Les répondants expliquent aussi qu'il y a une concurrence forte concernant les choix de programmation.

« C'est quasiment aujourd'hui, de ce que je sais, c'est un peu le mercato comme au foot. C'est-à-dire qu'il y a une grande vedette américaine qui va faire avec son agent une tournée en Europe et tous les festivals essayent de se l'arracher et mettent un peu plus de pognon pour l'avoir soit en exclusivité soit sur une date exclusive dans un pays, ou dans une région. Et ça devient mercato. C'est, voilà, il y a la pure économie libérale et ça devient un peu con-con. J'y vais dur » (CAE5).

1.1.2.3. Les effets du New Public Management sur le financement du festival A

Si des répondants confirment qu'il y a aujourd'hui une véritable folie festivalière qui prend le dessus sur l'offre culturelle territoriale⁷¹, ils ressentent également les effets du *New Public Management* au niveau de leur financement. Ainsi le directeur explique qu'« on est de plus en plus dans le milieu culturel dans un rapport compliqué je trouve avec nos partenaires qui nous demandent de faire plus avec moins (...) Après je me disais mais ça va aller mieux. Je

⁷¹ « Donc voilà, pour moi donc un festival se justifie par ça et après ce n'est pas ce qui doit cacher la réalité d'une programmation à l'année, avec des lieux qui fonctionnent à l'année avec un public, où il y a un travail de fond, d'échanges et compagnie, qui n'est pas un festival. Donc les deux devraient cohabiter mais les festivals ne devraient pas prendre autant d'importance » (CAE4).

me rends compte que ça ne va pas mieux car même si j'ai une super équipe, c'est une équipe qui est sous-dimensionnée. Toutes les directions culture de tous nos partenaires, DRAC, région, ville, département et autres, en ont conscience, vu le volume d'activité qu'on a et vu la petite équipe que l'on est c'est quand même très compliqué. Mais, vu l'état actuel des finances publiques et bien je n'ai pas de solution » (CAE1).

1.1.3. Le facteur territorial

Le discours des répondants corrobore l'idée que le festival est un instrument de l'action publique locale en faveur de l'attractivité territoriale durable (1.1.3.1.). Par ailleurs le festival noue des relations inter-organisationnelles avec des partenaires publiques, médiateurs et techniques (1.1.3.2.). Enfin, il s'agit d'un festival mono site (1.1.3.3.).

1.1.3.1. Le festival A, un outil politique au service de l'attractivité territoriale durable

Le festival est l'occasion de dynamiser l'attractivité du territoire en renforçant notamment son économie locale. Il fait d'ailleurs l'objet d'articles dans la presse locale.

« Diversement même si le premier n'est pas un hasard : un socle artistique. Je dis bien artistique et pas culturel, un socle social à la fois dans la diversité du public, dans l'aller vers, dans l'accessibilité tarifaire, des codes sociaux, et cetera et que nous souhaitons revendiquer d'être un acteur économique qui compte. Et j'ai été heureux cette année que des lieux, des manifestations sous l'intitulé économique nous aient invités en tant qu'association alors que nous continuons à revendiquer.... Quand la région fait son inauguration de tout son lancement de la Team Export Sud où nous sommes conviés et 99% des acteurs qui y sont présents sont des avocats d'affaires, des chefs d'entreprises, et cetera. Moi je n'ai pas perdu mon après-midi parce qu'il a été dit que les choses ou plutôt les éléments sur lesquels la région compte, rendent attractive cette région c'est l'activité économique, les compétences économiques. Tout le monde pense que ce que l'on a ici c'est le volant touristique et c'est le volant culturel et artistique, mais dans les deux derniers on se reconnaît parce qu'effectivement des gens qui viennent uniquement pour le concert du dimanche et qui sont là depuis jeudi, s'ils sont venus pour le festival, ce qu'ils ont fait du jeudi au dimanche c'est un peu grâce au festival. Ils ont sûrement consommé l'hôtellerie, ils ont sûrement consommé la restauration, ils ont sûrement été visiter des musées. Et puis nous faisons travailler aussi un certain nombre d'acteurs locaux, pas que techniques mais au niveau de nos différentes prestations. Ce n'est pas qu'un clin d'œil qu'il y ait des Food trucks sur le site. Ce n'est pas qu'un clin d'œil que le vin que nous servons au bar est local et bio et de très bonne qualité, et cetera, et cetera. Ce n'est pas qu'un clin d'œil si un glacier de la région est présent sur le site. Ce sont que des petites touches comme ça qui signifient aussi, sous le côté on se prend pas au sérieux et on ne se prendra pas au sérieux sur certains vecteurs, dont économique » (CAE5).

Les activités de médiation permettent quant à elles de renforcer la dimension sociale de l'attractivité.

« Disons que c'est une volonté à partir de la diffusion, de la promotion et je dirais même de l'infusion des différentes pratiques de la musique jazz, essayer d'élargir le périmètre des personnes pouvant être intéressées par la pratique ou par l'écoute d'une telle musique et en même temps je dirais que c'est une association qui revendique une place citoyenne. C'est-à-dire que la culture trouve en sa place, auprès du plus grand nombre y compris allant se mettre à disposition de personnes qui éventuellement n'auraient pas imaginé. Voilà aller vers, aller à la rencontre, élargir les publics potentiels, mettre à disposition, rendre accessible la culture au plus grand nombre. Donc ça je dirais que ce sont les éléments socle mais bien évidemment ce sont des passionnés de jazz » (CAE5).

Ils confirment également, qu'il est nécessaire que le festival soit ancré sur le territoire, et plus particulièrement au niveau de l'échelle de la ville.

« C'est-à-dire qu'au-delà d'une ligne artistique, comment on se pose dans une ville, avec une ville ou sur un territoire, avec ce territoire et comment on se pose avec le public (...) Le modèle économique plait à la ville, la ville n'a rien au niveau musiques actuelles. Elle a ce festival donc on va dire que pour aussi compenser toute la population, faire plaisir à toute la population y compris la population jeune, on finance un festival comme celui-ci. » (CAE3).

De façon assez critique, un répondant explique que le festival est un outil politique.

« C'est l'événementiel qui prend le pas sur le quotidien et sur l'année donc c'est pour moi un aspect très négatif des festivals. Et puis je vous dis, c'est tout con, c'est vraiment simpliste comme vision, mais pendant une action culturelle d'un théâtre, d'un centre chorégraphique, vous ne verrez jamais aucun élu se présenter à l'entrée. Par contre, pendant le festival, où il peut parfois y avoir 1000, 2000, 3000 personnes, minimum, on voit les élus se pointer et compagnie. Et pour les élus c'est aussi le nombril, c'est-à-dire que ça amène des masses et les masses c'est le nombrilisme, on fait du chiffre en termes d'entrées et ça veut dire qu'on est mobilisateur » (CAE4).

Enfin, notons que le festival fait partie intégrante du portefeuille territorial d'événements culturels à l'échelle de la ville, du département et de la métropole. Pour la ville et le département, il bénéficie d'une page web sur le site internet de ces collectivités. Notons également qu'il a participé à MP 2018, méga événement du territoire métropolitain qui fête les cinq ans de Marseille Capitale Européenne de la Culture

1.1.3.2. La nécessité de travailler pour le festival A avec des partenaires politiques, médiateurs et techniques

Le territoire s'exprime également dans les relations inter organisationnelles du festival. En effet, afin de mener à bien l'activité, le directeur explique qu'il y a une nécessité de « *s'appuyer sur les réseaux* » (CAE1).

En ce sens, le festival entretient des relations avec différentes entités publiques, « *toutes les directions culture de tous nos partenaires, DRAC, région, ville, département et autres* » (CAE1).

Il collabore également avec des structures éducatives dans le cadre des activités de médiation.

« Ça prend de plus en plus et donc nous sommes contents de faire ce travail là et qui impacte plusieurs, comme nous sommes localisés dans (la ville X), mais nous ne revendiquons pas un périmètre réduit de cette ville même si c'est une source de déploiement pour nous et donc à chaque fois, sur les 4 à 6 collèges avec lesquels nous travaillons, il y en a souvent 1 ou 2 maximum de la ville mais après il y a des collèges de Marseille, de Martigues, de Marignane (...) On fait des masters class aussi, c'est plutôt en partenariat avec le conservatoire d'Aix-en-Provence, c'est déjà des élèves qui ont un bon niveau » (CAE5).

Le dernier type de partenaires relève de la technique.

« On bosse avec une boîte de la ville qui nous fait toute la lumière » (CAE5).

1.1.3.3. Un festival mono site qui spatialise l'ambiance

Enfin, le territoire s'exprime dans le lieu d'implantation du festival. Ici, le festival est mono site ; les bureaux de l'association, les activités et le festival se déroulent dans un lieu unique. Tous les répondants expliquent que le lieu est très important et qu'il est une dimension de l'ambiance du festival.

« Alors le festival lui-même pour moi c'est beaucoup de, comment dire, de plein air, de plaisir à être dehors, ce grand espace dans lequel il y a la scène principale je le trouve magnifique, la pelouse avec les chaises, voilà je trouve que c'est un festival à la fois décontracté, agréable par l'ambiance et le cadre, un cadre vraiment très agréable » (CAE14).

« Le lieu, car c'est un lieu incroyable je trouve, pour moi cette ville c'était Ikea et compagnie, je n'avais même pas envie d'y aller. Là c'est un lieu un peu dingue, une vieille bâtisse provençale avec des arbres partout, au milieu des immeubles » (CAE13).

1.1.4. Le facteur temporel

Concernant le facteur temporel, il convient de prendre en compte l'âge du festival (1.1.4.1.), la pulsation (1.1.4.2.) et le temps de diffusion (1.1.4.3.).

1.1.4.1. L'âge du festival

Le premier élément qu'il convient d'énoncer est l'âge du festival. Ce dernier a « *fêté les 21 ans cette année* » (CAE1).

1.1.4.2. La pulsation festivalière

Par ailleurs, la pulsation liée à la gestion festivalière se retrouve également dans le discours des répondants.

« À partir de jeudi, c'est transformé en petit village avec toutes les arrivées des électricités. Ça grouille de partout, c'est un chantier où tout le monde sait que le vendredi midi on va pouvoir commencer à coller des machins, à ajuster juste des petites, oui plus techniques, mais technique dans plusieurs domaines » (CAE5).

1.1.4.3. Le temps de diffusion du festival

Notons enfin que le temps de diffusion, c'est-à-dire la durée effective de présence des consommateurs dans le festival est de trois jours (après-midi et soirée).

1.1.5. Le facteur organisationnel

Le facteur organisationnel permet de montrer que le festival est une association (1.1.5.1.), mais également une adhocratie qui rencontre des problèmes de communication (1.1.5.1.) et qui se structure en management par projet (1.1.5.2.).

1.1.5.1. Un festival associatif

Le festival est porté par une association.

1.1.5.2. Une adhocratie avec des problèmes de communication

Le discours des répondants indique que nous sommes bien face, comme l'énonce la littérature, à une adhocratie. L'équipe est constituée de trois personnes salariées qui mutualisent leur socle de compétences.

« Mais après bien sûr pour que ça fonctionne, on est une petite équipe, mais quand même avec (cite le prénom) qui est chargée de production, (cite le prénom) qui est chargée de communication et de médiation et moi sur la direction » (CAE1)

Les bénévoles qui viennent en soutien lors du festival expliquent qu'ils doivent faire preuve également de flexibilité, ce qui est l'une des caractéristiques des équipes adhocratiques.

« Donc je crois qu'à partir du moment où on est bénévole, enfin surtout dans un festival qui n'est pas énorme, c'est normal que ce soit flexible » (CAE16).

Néanmoins, la communication entre l'équipe des salariés et les bénévoles peut être compliquée, nuisant ainsi à l'esprit adhocratique.

« Le CA est quand même souvent là, enfin en tous cas par rapport à moi, pendant les événements, en l'occurrence pour le Festival, on s'est vus un peu plus. Moi ça a été la semaine juste avant et j'aurais aimé que l'on se voit un peu plus en amont pour justement mieux gérer l'événement en fait. Quand on discute ou qu'on se voit trente minutes, trois fois étalées sur trois semaines avant le festival, se répéter les choses, les salariés donc nous trois on est beaucoup trop dedans, dans ce boulot-là tous les jours et on n'a pas ce recul et en même temps quand on explique pour nous c'est évident. Donc moi je vais t'expliquer quelque chose qui est évident pour moi, alors que la personne là sur le coup c'est clair mais au bout de 24h, comme elle n'a pas les réflexes et bien elle va oublier. Donc c'est bien de se voir deux, trois fois, des courtes entrevues, pour être sûr que l'on a tous, les mêmes informations à diffuser » (CAE9).

Enfin, notons que pendant le festival les missions des permanents évoluent, reflétant ainsi le caractère organique et flexible.

« Pour te décrire comment on fonctionne, en gros je fais une liste d'équipe, de postes, donc un poste billetterie, un poste technique, un poste catering etc. sur chaque poste, il va y avoir un responsable. Le responsable est souvent un salarié, sur la partie technique c'est un régisseur général. Sur par exemple la gestion des loges c'est (cite une salariée), en tant que chargée de production elle suit tout ce que l'on appelle les « riders », la liste demandée. Et puis après, le reste, c'est des administrateurs qui sont donc responsables du poste » (CAE1).

1.1.5.3. Le festival A, une structure en management par projet

Ajoutons que le discours des répondants permet également de corroborer le management par projet festivalier. Le verbatim suivant, du régisseur, permet d'illustrer les différentes phases et tâches en amont et pendant le festival.

« Il commence généralement, alors ce sont des petites bribes, mais en novembre, décembre, quand le directeur du festival, qui est aussi le programmateur, m'appelle pour avoir mon avis sur certaines fiches techniques de concert, par rapport à lui sa programmation, pour voir si ça peut fonctionner techniquement, sur des idées qu'il a. Après, avant le festival et bien j'ai des réunions avec le service de la ville, avec le festival, pour mettre en place l'événement, c'est-à-dire pour organiser l'événement techniquement pour être sûrs d'avoir le matériel mis à disposition par la ville, que l'on demande. Sinon il faut le trouver et toute la partie technique pour préparer les concerts. Avec programmer les balances pour qu'après le festival puisse voir avec les sociétés de production pour qu'ils prennent leurs billets pour arriver à l'heure et tout ça. Quand on arrive sur la semaine avant le festival c'est gérer les bénévoles pour l'installation du lieu, du site, je gère donc tout ce qui est, arrivé technique du son, de la lumière, préparer en amont avec les plateaux de production, les demandes de devis sur tout ça, voir si c'est faisable, la discussion avec les groupes de musique pour voir ce qu'on leur fournit ça leur va, avec le backline, pour voir ce dont ils ont besoin. Et pendant le festival et bien je gère un peu tout le monde et surtout le fonctionnement du festival » (CAE7).

1.7.1. Analyse du facteur téléologique

Si les résultats corroborent la présence des mondes du management (1.7.1.1.) et du social (1.7.1.2.), le discours des répondants permet de mettre en exergue un monde supplémentaire ; celui de la technique (1.7.1.3.). Nous n'avons pas de verbatim relatif au monde de l'art.

1.7.1.1. La managérialisation de l'association : entre volonté et injonctions

Concernant le monde du management, le top management, c'est-à-dire le noyau stratégique de l'organisation, le président explique que l'association a une volonté de se managérialiser.

« que c'est les enjeux actuels et futurs de l'association qui l'obligent à une rigueur sur tous les plans : sur le plan artistique, sur le plan économique, sur le plan de l'organisation et sur le plan je dirais même de la communication. Donc ça ce sont des éléments qui obligent même quand on le fait... il y a des choses que l'on fait en tant que bénévole, mais qu'on doit faire de la façon la plus pro. Et c'est pour ça que votre terme sur le fond il est juste, mais c'est une façon de dire que pour l'instant on n'a pas les moyens de payer des professionnels sur tous les plans. Pour autant, chaque fois qu'on va faire quelque chose dans différents domaines, il faut que celui qui le fasse, le fasse à égal de ce que peut faire un professionnel, en attendant qu'on puisse en avoir. Et en même temps, effectivement les salariés engagés sont en posture professionnelle et doivent être dans cette relation de professionnalisation » (CAE5).

Mais au-delà d'une volonté de managérialiser l'activité, le discours des répondants montre qu'il y a une injonction, une pression, à introduire une logique managériale dans les structures culturelles.

« Comme j'ai un certain âge j'ai vu l'évolution des choses jusqu'aux années on pourrait dire « Jack Lang ». Je ne sais plus ce que ça fait exactement mais jusqu'aux années 90. Les lieux culturels, que ce soient les centres chorégraphiques, les scènes nationales, tous ces lieux-là ont une vision très simpliste, il devait y avoir un artiste à la tête car ce sont les artistes qui font de l'art donc à eux de le mettre en place. Donc c'était très simple. Dans les années Lang, il y a eu cette vision un peu que les lieux culturels devaient devenir aussi une espèce de réalité économique, que donc ce n'était pas que des puits sans fond d'argent des collectivités, et à l'époque surtout du ministère de la culture, que ça devait être aussi des entreprises culturelles. Est arrivé le nom de l'entreprise culturelle, avant ça n'existait pas, le premier qui aurait dit entreprise se serait fait fusiller, car entreprise ça fait du bénéfice et pas de l'art. Donc est arrivé le nom d'entreprise culturelle. Là c'était un pouvoir partagé entre un directeur ou un administrateur qui avait un regard sur l'économie. Ça s'est fait car les artistes n'ont pas forcément une bonne vision de la gestion, certains oui d'autres pas du tout. Donc voilà, c'était des binômes. Ça a existé pendant une dizaine d'années, moi c'est comme ça que je perçois l'évolution, donc de ces binômes entre un directeur administratif ou un administrateur et un artiste. C'est passé, notamment pour les lieux labellisés, par exemple les scènes nationales, à ce que ce ne soit plus qu'un seul directeur, qui soit aussi un comment dire, un directeur artistique, qui fasse la programmation, mais voilà » (CAE4).

Cette volonté de se managérialiser s'illustre aussi par de l'innovation au sein de la structure, telle la volonté de développer le mécénat, comme le montrent les propos suivants.

« C'est une asso en développement, en ambition, c'est le mot que je cherchais, qui est ambitieuse. C'est ce côté, voilà c'est là nous on est là depuis très longtemps mais on est ambitieux. On sent que pour que ça continue, parce que c'est difficile, on le sait, ça va être peut être de plus en plus difficile, et bien pour ça il faut innover, avoir un peu des idées, essayer d'aller creuser là, et je pense que le mécénat à mon avis c'est capital » (CAE6).

Cette managérialisation s'illustre aussi dans différents exemples. La structure fait davantage attention à ses finances, évoquant des efforts de rigueur et de rationalisation financière.

« La question du bar c'est des choses qui sont vraiment bien étudiées au niveau de la gestion. On ne peut plus se permettre juste d'aller acheter puis qu'on revend, on achète on revend. Depuis maintenant donc 3 ans ou 4 ans c'est une association qui par sa pérennisation a un expert-comptable mais aussi un commissaire aux comptes. Ça veut dire aussi qu'on a fait le choix d'une rigueur de gestion et d'un contrôle externe sur ce qu'on fait avec ce que ça coûte et en même temps ce que l'on gagne. On va venir regarder pour voir si c'est dans les règles, ce qu'on l'on gagne, justement c'est cette rationalisation là des faits et des choses quand même. Avant il n'y avait pas par exemple de caisse enregistreuse au bar. On vendait, vous me donniez 10 euros, je vous rendais 6 euros, et cetera. On ne savait pas ce qu'on avait réellement vendu puisque ce qu'on avait réellement vendu c'était juste la somme de ce qu'on avait compté. Partout où il y a transaction financière sur le site, nous avons une caisse enregistreuse. On doit savoir si vous m'avez donné 50 euros si je vous ai rendu la monnaie, comment je vous ai rendu, les produits vendus, et cetera. Et puis ça donne aussi une autre coloration à notre activité. Ça ne veut pas dire encore une fois qu'on devient professionnel, on devient rigoureux dans la gestion et dans la prestation globale avec aussi un bénéfice au niveau de l'impact, au niveau des financeurs. Avoir cette clarté-là c'est plutôt rassurant et c'est tant mieux. Ça nous permet aussi nous-mêmes de rebondir sur un certain nombre de choses. Nous sommes une des associations je crois, qui a un taux honorable d'autofinancement » (CAE5).

La managérialisation s'illustre aussi dans le recrutement de futurs collaborateurs.

« Dans 5 ans j'espère qu'il y aura 2 salariés en plus » (CAE5).

« Ça va atteindre son truc, mais après la salle va le permettre, il va falloir effectivement une voire deux personnes minimum mais ça c'est prévu, on en a déjà parlé, après comment on va les financer c'est une autre histoire mais... De quelles compétences on a besoin mais si on ne le fait pas, c'est un choix, c'est une dépense qui va être nécessaire à la survie, au développement mais presque à la survie je dirais » (CAE6).

Enfin, nous pouvons noter la professionnalisation du recrutement et du bénévolat comme l'indique le président de l'association.

« Après on le complète soit par des apports de bénévoles qui savent faire des choses, qui sont peut-être bénévoles au sein de l'association mais qui ont peut-être d'autres compétences professionnelles ailleurs qu'ils mettent à disposition. Ça aussi c'est l'intérêt d'avoir un conseil d'administration où on ne va pas les chercher uniquement parce qu'ils aiment le jazz. On va chercher aussi ce qu'ils vont pouvoir apporter... des différentes choses. Après il y a des compétences qu'on n'a pas en salarié et qu'on n'a pas aussi au niveau du conseil d'administration. On va les acquérir ailleurs soit au niveau des collaborations gracieuses soit par des embauches en intermittence. Le régisseur du festival, c'est un gros festival et il nous fallait un professionnel alors que jusqu'à une date pas si éloignée que ça, c'était un administrateur qui régissait. Au fur et à mesure que les choses prenaient une certaine tonalité il fallait un régisseur professionnel » (CAE5).

« Avant administrateur c'était « je veux en être parce que je veux faire ceci, et cetera », mais on se rend compte qu'au fur et à mesure que l'association se donne des objectifs d'administrateur ça suppose aussi un minimum de compétences techniques et sociales qu'il faut mixer (...) sauf que plus l'association se développe, plus il y a plusieurs lieux où il faut aller négocier avec les politiques, institutionnels, et autres et y compris commercial en termes de mécénat, la même personne ne peut aller partout et puis moi j'ai besoin d'afficher aussi que c'est une gouvernance plurielle, qu'il n'y a pas que le président, il y a des administrateurs, sauf encore une fois la posture institutionnelle, on ne va pas voir le président du conseil général ou départemental ou président de commission comme on rencontre comme ça. D'abord il faut étudier son dossier. Et ça aussi, être administrateur c'est pouvoir avoir ce minimum de compétences, sociales ou techniques pour pouvoir s'inscrire dans cette représentation politique et stratégique » (CAE5).

Néanmoins, cette managérialisation n'est pas un long fleuve tranquille et certains membres du bureau de l'association éprouvent des réticences vis-à-vis de l'introduction d'une logique managériale, comme l'explique le directeur de l'association.

« En fait c'est arrivé au début, quand j'ai pris la direction, je me suis heurté à ça et je ne l'avais pas vu venir car je les connaissais quand même depuis quelques années, sur un truc de « ok, tu prends la direction mais voilà, il y a quelque chose d'un peu compliqué, la personne qui a pris la présidence à la suite de l'ancien président est resté uniquement un an, il a été déchu, enfin ça s'est mal passé avec le CA ». Y avait un truc mais en même temps ça devait être très compliqué de prendre la présidence après 20 ans quasiment de présidence, c'est quand même compliqué. Et celui qui a pris la présidence à la suite était quelqu'un à la retraite, mais un ancien professionnel de la culture, qui a été directeur de l'orchestre de jeunes de la méditerranée etc., avec qui j'ai encore de très bons rapports et qui a énormément apporté à l'association justement sur cet aspect-là, faire comprendre que faire le choix d'une direction ce n'est pas juste d'avoir un directeur au sein d'une association. Ça veut dire que derrière il y a une direction, qu'il y a une équipe professionnelle surtout, que ça fonctionne comme ça, que d'ailleurs les statuts vont être changés. Avant dans les statuts le poste de directeur n'apparaissait pas. Après les choses se sont faites petit à petit. Pour revenir sur ta question sur les membres fondateurs, justement quelques-uns, notamment, lui en plus en l'occurrence, pas tant que ça, petit à petit changent, mais c'est vrai que pour ceux qui sont là depuis quelques années il y en a

qui ont un peu de mal, c'est une minorité mais certains ont un peu de mal. Après il y a une majorité qui trouve ça très bien, qui voit bien l'évolution de l'association. Mais ça peut être les freins en effet qu'on a trouvé et qui font que des fois les salariés ont du mal à se positionner » (CAE1).

1.7.1.2. Un monde social prédominant

Cette difficulté à se managérialiser s'explique notamment par la présence d'un monde social important. En effet, le festival s'est construit autour du bénévolat ce qui confère aux bénévoles un rôle stratégique.

« C'est-à-dire que pendant des années, à partir de la création, c'était les bénévoles qui faisaient tourner la boutique, au niveau administratif et financier, mais également artistique et également en termes d'investissement des tâches matérielles. Et ça, ça perdure, les premiers employés, il y a eu d'abord un secrétaire comptable mais il n'est resté pendant très longtemps. C'est le président qui date quasiment de la création, qui est resté 24 ans, qui faisait l'administration, l'artistique, l'organisation, qui faisait tout avec le conseil d'administration, soutenu par une équipe de bénévoles pour le festival. Parce qu'après, pour les concerts dans l'année, le conseil d'administration, où ils sont assez nombreux et très investis, suffisait à faire tourner la boutique pour les concerts » (CAE4).

1.7.1.3. Un monde technique en soutien à l'artistique : les facteurs d'apparition de ce monde

Le monde technique se différencie de l'art de par la nature de l'activité, rappelant ainsi les différentes définitions de l'art dans le chapitre liminaire (différenciation entre l'artisan et l'artiste). La technique se rapproche de l'artisan.

« Non je ne fais pas le même combat entre un artiste qui a besoin de répéter, qui touche son indemnité parce qu'il est payé à des représentations, mais il n'est pas toujours payé. Si vous êtes artiste et que vous jouez du violon, vous passez des heures à vous entraîner au violon donc que vous ayez un statut d'intermittent parce que vous faites un cachet quand vous jouez et qu'après vous soyez indemnisé, personnellement je trouve ça tout à fait normal. Ça aide l'artiste à continuer de travailler son instrument ou son art. Le technicien je n'ai pas d'animosité contre les techniciens mais je les mets complément à part. Pour moi c'est quelqu'un qui s'y connaît en électricité oui, il s'y connaît dans ces choses-là, il sait bouger des spots, il sait faire ce genre de chose, c'est une technique. C'est pas loin de l'art parce qu'il faut aussi sans doute orienter son projecteur et sans doute régler le son, mais bon c'est plus technique que l'art donc je le mets à part » (CAE3).

La technique est perçue comme étant le soutien principal à l'artistique.

« L'année dernière quand je suis venue la journée, je me suis rendue compte de tout ce qui gravite autour d'un festival pour que ça fonctionne, autrement ça ne marche pas. Moi je le vois par exemple, je vais dans l'année souvent à Salon à l'IMFP (Institut Musical de Formation Professionnelle), c'est une école de musique et il y a des concerts de jazz tous les mardis et la technique est gérée par les étudiants de l'école et là on se rend compte combien c'est important. D'ailleurs ils le voient eux-mêmes le travail qu'ils doivent fournir pour que ça marche, pour que le concert soit bien. Après il n'y a pas que le son,

il y a tout le reste, mais je trouve que le monde de la technique est important dans un festival » (CAE13).

L'apparition de la technique comme étant un monde à part entière provient de trois facteurs :

- (1) les attentes du public :

« Aujourd'hui le professionnalisme veut qu'on ait, que l'on voit des choses totalement abouties, et irréprochables. C'est-à-dire le son parfait, si c'est de la musique, une mise en scène parfaite avec des trucs etc., si c'est du théâtre idem et compagnie. Et que ce soit hyper léché, hyper tout, ce qu'on appelle le professionnalisme. Ça ne me gênait pas, c'est vrai que je suis plus influencé par le milieu du jazz, de voir à l'époque dans les années de 50 à on pourrait dire 80, des artistes qui arrivaient sans micro, ils jouaient en live, si ça merdait un peu ce n'était pas un problème, on était dans des cabarets, ça buvait, ça fumait, les glaçons tintaient, on parlait et voilà c'était vivant comme ça. Aujourd'hui ça devient religieux, la lumière est réglée pile poil, que le son soit dingue, et donc du coup la technique a pris une importance totale et après, mais ce n'est pas la faute du technicien, c'est les desideratas du public et la marche inéluctable de la chose, du spectacle. Et qu'on n'accepte plus de voir à un moment donné une panne de micro, un machin et compagnie, ils trouvent que c'est grave, pas très grave » (CAE5).

- (2) l'expertise technique :

« Ça suppose qu'il y ait j'ai envie de dire des ingénieurs de tout, que nous on a un technicien toute proportion gardée sans que, tout le zonage technique il y a des gens qui savent le penser : comment on transforme une zone de pelouse en bar ? Et cetera avec tout est sécurisé. S'ils démarrent au festival le mardi matin, vous n'avez pas dans le parc la même chose que quand le parc est le vendredi » (CAE5).

- (3) le renforcement de la sécurité :

« Il y a plein de choses au niveau de la relation salariée qui viennent aussi au fur et à mesure que le festival prend un format et des enjeux assez précis, la notion de sécurité est de plus en plus brillante. Il y a un regard global et intégré du site que tout le monde doit comprendre, à commencer par les organisateurs, les administrateurs d'abord pour d'abord le respecter et pour éventuellement mieux expliquer au public, pourquoi à tel endroit il y a que des transats. Au-delà du fait esthétique, il y a aussi un certain nombre de raisons. On peut prendre des chaises ici et se mettre devant. Voilà. En d'autres temps ça ne s'est pas fait comme ça » CAE5.

1.7.1.4. Des collaborations entre les mondes, malgré des tensions entre le monde social et le monde du management

Le discours des répondants permet de mettre en exergue des tensions entre le monde social et le monde managérial, lié à l'introduction de la logique managériale dans l'association.

« Il y a des tensions qui sont liées aussi à l'histoire. Pendant très longtemps les bénévoles faisaient tout, décidaient de tout, pas tous d'ailleurs, certains décidaient, d'autres faisaient, et cetera, et faisaient je dirais à la bonne franquette, pas toujours avec la rigueur et les normes qu'il faut. Avec l'arrivée de salariés, les champs de collaboration sont de plus en plus délimités, certes complémentaires mais délimités. Ça n'est pas toujours compris par tout le monde. C'est là où mon rôle avec ce bureau est important de rappeler la place de chacun. Ça diminue mais il y a cette tension permanente parce

que les gens se sentent dépossédés. Et puis il y a la question aussi plus générale, comme dans beaucoup d'associations : pourquoi on vient dans une association » (CAE5).

Ces tensions proviennent de la perception de la perte de pouvoir de la part des bénévoles, mais également d'une différence d'âge.

« Les seules difficultés c'est plutôt avec les plus anciens (bénévoles) pour qui ce n'est pas évident de rendre des comptes » (CAE1).

« La notion de l'âge est importante, car les gens qui sont dans le conseil d'administration qui ont 70 balais, qui sont là depuis 15 ans pour certains, vis-à-vis des jeunes salariés, ça se pose la question quand même. Ils ne sont pas toujours ni très à l'aise, ni très sur la bonne fréquence quand même. » (CAE6).

Notons également qu'il peut y avoir des comportements déviants lié à du harcèlement sexuel des membres du monde social envers des membres du management.

« Ce qui est compliqué, c'est avec une minorité des membres du CA, bon ça, ça reste entre nous, qui ne sont pas tous jeunes, et qui notamment avec des jeunes filles peuvent être un peu lourds, un peu dragueurs, j'ai dû plusieurs fois en remettre à leur place » (CAE1).

Pour autant, il peut y avoir également des collaborations entre ces deux mondes.

« Derrière un festival c'est une équipe, c'est important que tout fonctionne, si on prend notre exemple, ce qui est compliqué, ce qui peut être compliqué c'est qu'il y a une équipe de salariés, une toute petite équipe qui va monter le festival, qui gère toute l'organisation, un conseil d'administration qui se réunit une fois par trimestre, que je tiens informé des évolutions, qui peut se positionner sur des choses stratégiques, que moi aussi je dois questionner » (CAE1).

« Du jour où cette association a décidé d'avoir des salariés qualifiés, cette association a fait un choix et ce choix engage certaines logiques et certains principes mais il faut respecter ce principe-là : quand on recrute un directeur artistique et d'organisation générale on doit au bout d'un moment laisser une marge de manœuvre à ce directeur-là pour la partie exécutive de l'association. Je donne un exemple : nous décidons en tant que président et en tant qu'administrateur de tant de choses au niveau des pistes et de la stratégie d'organisation des tonalités diverses et variées du budget du festival, mais dans le cadre du festival c'est le directeur qui est responsable de l'organisation. En tant qu'administrateurs on est aussi bénévoles du festival, mais on va mettre en œuvre des choses, des idées par le directeur parce que dans cet instant-là c'est lui qui a la responsabilité » (CAE5).

1.1.7. Le facteur RH : les principales données RH

Concernant le facteur RH, il est à noter que le festival repose sur l'équipe des permanents. Cette dernière est composée de trois salariés, le directeur, une chargée de production et une chargée de communication. L'activité repose également sur les membres bénévoles permanents à savoir les six membres du bureau et onze administrateurs. Le festival repose également sur 44 bénévoles ponctuels qui ne vont intervenir que pour le festival et ne vont pas s'investir dans les

activités annuelles. Enfin, un intermittent du spectacle vient en renfort afin de s'occuper de la régie de l'évènement.

Notons que, les bénévoles sont considérés comme étant de véritables ressources humaines.

« Tout ça pour dire que c'est très important aussi car ça veut dire que le public est accueilli par une petite équipe de salariés et que du coup des bénévoles aussi, donc en termes de ressources humaines pour moi ça fait partie intégrale de l'identité du festival » (CAE1).

Ils se voient confier des missions importantes.

« Alors moi j'ai tenu le bar des clients. Il y a un bar pour les professionnels et un bar pour les clients » (CAE10).

« Je véhiculais les artistes. J'allais les chercher à l'aéroport, je les ramenait sur le lieu du festival, je les ai amenés sur leur lieu d'hébergement » (CAE11).

« Alors moi j'étais au contrôle des billets à l'entrée, contrôle scan en fait des billets » (CAE14).

« J'étais chauffeur, j'allais chercher les musiciens à la gare, à l'hôtel, à l'aéroport, à l'aller ou au retour » (CAE15).

Après avoir décrypté la boîte noire du festival A., nous proposons d'identifier la présence effective de la mobilisation collective de ses ressources humaines.

1.2. IDENTIFICATION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2-QR1)

Ce second point vise à présenter les résultats relatifs à notre première question de recherche. Il s'agit d'identifier les trajectoires des efforts discrétionnaires (QR1.B.) et le type d'efforts que les individus déploient (QR2.A). Nous avons classé les efforts dans les trajectoires.

Nous commencerons par présenter la perception de la mobilisation collective (1.2.1.). Puis les efforts et trajectoires suivants : la trajectoire individuelle (1.2.2.), collective (1.2.3.), organisationnelle (1.2.4.), institutionnelle (1.2.5.) et réticulaire (1.2.6.).

1.2.1. La perception de la mobilisation collective

Le directeur de la structure et le président de l'association ont une vision positive de la mobilisation collective des équipes.

« Déjà actuellement ce qu'on fait, si on est dans la logique RH, actuellement on fait plus de choses que peuvent faire 3 salariés, plus de choses que l'on doit faire » (CAE5).

« Elle (l'équipe) s'investit énormément, moi je suis très content de mon équipe (...) Elle se donne à fond, elle est hyper investie, elle bosse bien, elle sait être pro » (CAE1).

Notons néanmoins que dans le panel de répondants, trois bénévoles ne réalisent pas d'efforts supplémentaires. Ils expliquent que le bénévolat leur permet de consommer gratuitement l'évènement.

« D'abord j'aime bien le jazz donc ça me permet de voir des concerts, une fois par an je suis sûr d'avoir ma dose de concerts, gratuitement entre guillemets » (CAE15).

« C'était surtout pour la programmation, pour écouter des concerts gratuitement » (CAE16).

1.2.2. Trajectoire individuelle : les efforts pour le poste

L'intégralité du top management et des managers intermédiaires et quatre des sept bénévoles déploient des efforts qui se dirigent vers le poste.

Néanmoins, le type d'efforts peut être différent.

En effet, si l'intégralité fait preuve de performance dans les tâches prescrites, seulement trois managers intermédiaires et trois bénévoles réalisent des efforts d'amélioration continue qui sont liés au poste de travail.

« Oui un peu, en fait, de par mon état d'esprit, j'essaie de faire en sorte que les choses se passent bien, s'améliorent et en fait je n'ai pas simplement contrôlé les billets, j'ai aussi fait pas mal de propositions pour que l'organisation de la file d'attente, la mise en place de personnes en amont pour faire sortir les billets aux gens pour qu'on puisse les contrôler plus rapidement, notamment le dernier jour où il y avait Pat Metheny et où on attendait le double de festivaliers. Donc oui, j'ai l'impression qu'on ne me demandait pas forcément d'être, enfin de faire changer les choses, et j'ai l'impression d'avoir été force de proposition et que ça a plutôt bien marché » (CAE14).

Les trois salariés en CDI confient qu'ils réalisent des heures supplémentaires et que la frontière entre vie privée et vie professionnelle est ténue.

« On s'échange des messages à deux heures du matin, ça peut arriver quand par exemple on envoie une newsletter, elle n'a pas eu le temps de la terminer, elle doit rentrer car elle doit voir des copains et après elle m'écrit. C'est un exemple mais ça veut dire que dans nos métiers, à un moment, même quand on est chez soi on est toujours un peu pris par le travail, à un moment je devais me rendre dispo pour lire ce qu'elle avait écrit, faire des corrections et de son côté ça voulait dire de s'y mettre à 11h, minuit » (CAE1).

Enfin, notons que les trois managers intermédiaires ont un esprit sportif et vont se challenger face à des défis qu'ils rencontrent.

« je vais prendre l'exemple sur le dernier festival, deux jours avant le festival il a fallu que je trouve du personnel complémentaire car les informations d'un groupe qui devait venir avec un régisseur et le régisseur n'avait pas donné, c'était un groupe américain avec un régisseur français qui n'avait pas donné les bonnes informations et donc deux jours avant il a fallu trouver des solutions de personnel, d'arrivées techniques, d'un tour bus, d'un poids lourd de matériel enfin voilà, par exemple » (CAE7).

1.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe

Concernant les efforts envers l'équipe de travail, ces derniers ne sont pas déployés que par le top management ou par le directeur de la structure. Ils sont également déployés par les managers intermédiaires et les quatre bénévoles qui se mobilisent collectivement.

Les managers intermédiaires et le cœur opérationnel réalisent des efforts de coordination avec les autres membres de l'organisation.

« On a dû se partager beaucoup de choses avec ma collègue, notamment par exemple on fait une étude du public donc je fais le questionnaire, voilà, penser tout ce qui est stratégique, ce que l'on veut savoir et il y a une équipe de bénévoles qui l'administre pendant le festival et on travaille main dans la main » (CAE9).

Ces mêmes répondants réalisent également des efforts d'aide pour l'équipe.

« On est trois (permanents) et je pense que dans la structure on est assez solidaires, ça veut dire que moi quand je coule et que ma collègue voit que je coule vraiment et qu'elle, elle a moins de charge de travail, elle ne va pas hésiter à prendre une partie, et vice-versa, avec le directeur aussi quand on voit que voilà, c'est pas possible, on en parle » (CAE9).

Enfin, le directeur de la structure, les managers intermédiaires et quatre bénévoles réalisent des efforts de facilitation interpersonnelle en essayant de maintenir de bonnes relations.

« C'est essayer de maintenir une bonne relation, de ne pas faire transparaître mon agacement parfois, de laisser couler des choses que je trouve absurdes (...) Oui carrément, c'est pour ça que j'arrive à garder mon sang froid, car derrière on sait que concrètement, qu'à l'année, enfin sur le festival, ça n'a pas tant d'impact que ça. Ce sont des petites choses et il faut aussi laisser à ces personnes qui ont créé le festival ou qui du moins se sont beaucoup investies durant des années, l'importance de certaines décisions et parfois l'impression d'être encore en contrôle du truc » (CAE8).

1.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation

Concernant les efforts pour l'organisation, ces efforts sont déployés par tous, à l'exception des trois bénévoles qui ne se mobilisent pas collectivement.

Les managers intermédiaires et le cœur opérationnel sont amenés à pallier des absences et des abandons de poste de bénévoles.

« Je suis arrivée dans la journée et je me suis rendu compte que par exemple, pour la préparation des loges des choses comme ça, il y avait des bénévoles prévus mais ils n'étaient pas là. Donc j'ai beaucoup travaillé aussi dans la journée, donc c'était en plus » (CAE13).

La trésorière en participant à la distribution de flyers fait des efforts pour amener des publics qui peuvent avoir une mauvaise image de la ville où se déroule le festival. En ce sens, elle fait preuve de loyauté organisationnelle en essayant de défendre le lieu d'implantation.

« Et avoir des petites idées, car il y a des choses à faire, par exemple quand tu tractes, moi je tracte à Aix, maintenant quand je tracte en rigolant, on plaisante, on rigole et les aixois sont très frileux pour venir à (cite la ville) » (CAE16).

L'intégralité du sommet stratégique participe à la vie civique de l'association.

« Moi, ça, ça m'intéresse, je continue à être bénévole. Mais je suis aussi dans le bureau, dans le conseil d'administration qui prend des décisions, des choix, il tranche, bon voilà. Et après je suis dans le bureau, c'est encore un cercle encore plus restreint, par exemple là nous avons des réunions de bureau. Il n'y en a pas trop mais en cas de nécessité on peut demander à faire une réunion de bureau, c'est ce qu'on a fait » (CAE6).

Enfin, tous les répondants (à l'exception des quatre bénévoles) réalisent des tâches non prescrites pour l'organisation.

« Donc je devais préparer les loges pour les artistes, et éventuellement les accueillir, mais je me suis occupé par exemple de poinçonner les tickets, de faire les enquêtes d'opinion aussi. J'ai pu aussi m'occuper du catering, notamment de servir et débarrasser car c'est le lieu où passent les artistes mais pas seulement. Après, dans la semaine avant le festival, on fait tout, enfin ça fait un moment que je ne peux plus bosser en semaine mais c'est la signalétique, porter des chaises, des tables, voilà quoi » (CAE16).

1.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution

Une trajectoire institutionnelle apparaît, il s'agit d'efforts pour les différents mondes du festival.

Le top management et les managers intermédiaires expliquent qu'il y a une injonction à la mobilisation collective dans la filière festivalière.

« Après, dans tous les festivals il y a toujours des imprévus, on fait des choses, moi ça m'est arrivé en étant responsable technique de devoir balayer un plateau par exemple pour qu'il soit propre car personne ne le faisait. Ou ramasser des feuilles de papier pour nettoyer le site » (CAE7).

« Oui, oui. Bon après, forcément ça demande beaucoup parce que ce sont (les festivals) des petites structures, on est une petite équipe et on est obligés d'être à 1000% » (CAE8).

Ces efforts se font aussi au nom de la passion de travailler pour la culture, comme l'explique le directeur du festival.

« Après je pense que c'est dans tous les métiers de passion, car pour moi ça en est un, c'est vrai qu'à un moment ce sont des métiers qui demandent beaucoup d'investissement, plus bien sûr que, pas que ce qu'il faudrait car il faut ça pour que ça marche, mais que des fois que ce que je devrais, je le sais mais c'est comme ça » (CAE1).

Enfin, notons que si l'acte de bénévolat est un acte de mobilisation en soi, nous remarquons que les bénévoles qui se mobilisent collectivement sont également bénévoles pour d'autres structures festivières, mais peuvent également fournir des efforts dans le cadre d'associations humanitaires ou encore sociales. Ici, le bénévolat représente un acte militant.

« En fait j'ai toujours exercé des fonctions de bénévolat dans différents domaines. Disons qu'à partir de, même quand je faisais mes études universitaires, je crois, je m'occupais de comités, et cetera donc j'ai toujours exercé ces fonctions de militant dans différents secteurs, donc au niveau de mes études dans tout ce qui était un petit peu à l'époque revendicatif autour des études parce que c'était il y a très très longtemps, juste après mai 68 (...) À l'heure actuelle je suis bénévole pour des associations caritatives à ce niveau-là, mais cet aspect du bénévolat dans un milieu culturel me plaisait bien c'est pour ça d'ailleurs que depuis 2017 je suis aussi bénévole à un café associatif à Aix-en-Provence qui s'appelle les 3C » (CAE12).

Notons également, que le directeur peut être amené à être un acteur frontière qui va faciliter les relations entre le monde social et le monde du management.

« Mais parfois le rapport avec le conseil d'administration est compliqué, donc je fais le tampon entre les deux » (CAE1).

1.2.6. Trajectoire réticulaire : les efforts pour les partenaires

Une autre trajectoire apparaît également, il s'agit des efforts à l'attention des partenaires. Ici, il s'agit des efforts qu'effectue le top management à l'attention des partenaires politiques.

« Alors au dernier festival, j'ai rencontré des élus ou des fonctionnaires de la culture, les différentes institutions. Je les invitais à boire un verre dans l'espace pro qui avait été créé à cet effet. Donc, voilà c'est un peu ce que j'ai fait avec les personnes que j'ai rencontrées : discuter avec elles pour faire la promotion de l'association, du sérieux du travail et tout et de les faire rencontrer le président » (CAE3).

1.3. IDENTIFICATION DES SOURCES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2- QR2)

Ce troisième point propose de restituer les différentes sources de la mobilisation collective des ressources humaines du festival A. Nous proposons de revenir sur les variables psychologiques (QR2.A.) (1.3.1.) et les leviers organisationnels qu'utilise la structure (QR2.B.) (1.3.2.).

1.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival B

Ce point vise à présenter les différentes sources de la mobilisation des répondants. Nous identifions différents types de variables psychologiques. Nous présenterons les différentes variables psychologiques au cœur de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B. Nous allons faire un focus sur la motivation (2.3.1.1.), l'implication (2.3.1.2.) et le reste des variables psychologiques (2.3.1.3.).

1.3.1.1. La motivation des ressources humaines du festival B

Les ressources humaines expriment une motivation liée à la culture et ses pratiques.

« J'ai toujours évolué dans la musique donc c'était vraiment mon truc et je connaissais bien le domaine (...) Et très vite je me suis intéressé, avant ça je m'intéressais déjà beaucoup à la musique (...) Donc je continuais même toute l'année, donc j'allais voir des concerts tout le temps et je faisais des critiques de concerts (...) Ça a toujours, la musique a toujours été beaucoup mon truc (...) et puis après je me suis ouvert aussi à d'autres champs, le théâtre, la danse un peu » (CAE1).

Quatre répondants ont une pratique artistique amateur.

« Par ailleurs, je suis musicien amateur et j'ai toujours, depuis mes années universitaires participé à des organisations de concerts, de petits groupes ou même parfois dans lequel nous jouons ou d'autres fois de groupes plus importants. L'idée est donc de créer des manifestations diverses et variées » (CAE5).

Cette motivation pour la culture s'explique également pour un répondant par un entourage qui travaille dans le secteur.

« Je pense que j'ai eu une éducation de parents qui étaient dans la culture et donc j'ai fourmillé dans un milieu un peu culturel et du coup je pense que c'est un peu ça qui m'a fait rester enfin revenir dans ce milieu » (CAE7).

Trois bénévoles qui sont membres du cœur opérationnel, ainsi qu'un manager intermédiaire expriment une appétence pour la programmation du festival. Ainsi, ils ont une motivation hédoniste liée à la possibilité de prendre part à la consommation festivalière.

« Une super programmation (...) Voilà c'est en train de plus en plus de prendre de la place car la programmation est vraiment géniale (...) Et voilà pour la programmation » (CAE16).

Les répondants expliquent aussi que les efforts s'insèrent dans un échange et sont un contre don.

« Ça m'a intéressée aussi de savoir et puis maintenant oui c'est un effort mais bon quand même ouais j'ai accès aux concerts gratuitement donc c'est donnant-donnant » (CAE16).

Notons que nous retrouvons également des éléments liés au travail.

Pour commencer nous avons une appétence liée au contenu du poste. Si nous retrouvons chez le top management et les managers intermédiaires une appétence pour le poste occupé, cette dernière ne se retrouve que chez un seul membre du cœur opérationnel.

« J'aimais bien ce que je faisais, les missions que j'occupais » (CAE10).

Ces mêmes personnes témoignent d'un état d'esprit adhocratique, qui s'exprime par une appétence pour la flexibilité du contenu du travail, comme l'explique le directeur du festival.

« En gros, en arrivant ici, ça a été aussi entre guillemets, je ne peux en vouloir qu'à moi, mais en me proposant pour être le responsable administratif, ça voulait déjà dire que j'allais faire ça en plus de la com, et j'ai toujours fait ça, j'ai toujours aimé ça, ne pas être dans un, compartimenté dans une case, mais toucher à beaucoup de choses » (CAE1).

Une étudiante, qui effectue une formation dans le domaine du management des arts et de la culture, explique que les missions de bénévolat permettent d'enrichir son CV. Ainsi, elle éprouve une volonté de se professionnaliser.

« Je souhaite travailler dans la culture, c'est pour ça que je fais du bénévolat, enfin pas que pour ça mais en partie » (CAE16).

Elle exprime également une motivation à enrichir son réseau professionnel.

« A la base je cherchais seulement à découvrir des choses pour moi, puis après je me suis rendu compte que c'est en faisant ça qu'on rencontre des professionnels de la culture qui donnent un contact, puis un autre contact etc. mais oui c'est sûr que c'est évident, ces expériences comptent beaucoup professionnellement oui » (CAE16).

Enfin, quatre bénévoles expliquent que la participation au festival est un moyen d'enrichir son réseau social.

« C'est vraiment que des moments super avec les gens, moi après comme je le vis en tant que bénévole, il y a aussi une part de convivialité, car je rencontre des nouvelles personnes, on reste toute la journée ensemble, voilà (...) rencontrer des gens que l'on va revoir chaque année » (CAE16).

1.3.1.2. Les formes et cibles de l'implication des ressources humaines du festival A

Nous retrouvons chez les ressources humaines du festival A, différentes formes et cibles d'implication.

On retrouve, chez le top management et les manager intermédiaires, un engagement affectif vers deux cibles :

- (1) l'équipe ;

« C'est le rapport humain avec les publics mais aussi le rapport humain qu'il y a pour moi avec les salariés qui très souvent me parlent aussi de leurs problèmes personnels, des choses qui dépassent vraiment le milieu professionnel, et ça c'est vrai que j'en discute avec mes collègues et ils trouvent ça étonnant « elle t'a raconté ça » » (CAE1)

- (2) le projet ;

« Tu sais, presque ça devient quelque chose, un peu notre bébé quoi (en parlant du festival) » (CAE6)

On retrouve également chez le top management, les managers intermédiaires et trois bénévoles, des éléments relatifs à une implication professionnelle pour la culture.

« Quand j'étais en études, c'était un choix et avant quand j'étais au lycée c'était un petit boulot en fait le tout premier, c'était le festival de Casa, dans ma ville natale. Donc j'ai fait ça deux, trois ans (...) Parce que dans l'événementiel, dans le spectacle, on est un peu formatés à ça, notamment par rapport à mon ancien boulot, ou même personnellement en fait. Quand on s'investit, surtout dans la culture, vu les salaires et tout ça, tu as intérêt à être passionné par ton travail, parce que c'est ça qui fait tenir. C'est la passion, c'est l'objet social. Pour moi, ça peut limite se rapprocher de la défense d'une cause en fait. C'est du militantisme » (CAE9).

1.3.1.3. Les autres variables explicatives de la mobilisation collective

L'analyse du discours des répondants met en exergue d'autres variables psychologiques. On retrouve ainsi la confiance perçue, la perception du climat organisationnel la conscience professionnelle et le sentiment d'utilité.

La confiance perçue concerne l'intégralité des personnes qui se mobilisent collectivement.

« Je leur fais cent pour cent, c'est elles qui sont, ce sont les sachantes, c'est elles qui sont professionnelles. Nous on est là, on donne trois idées, on fait quatre trucs, mais ce sont les professionnelles » (CAE6).

Ce résultat va avec l'ambiance de travail qui est perçue comme étant positive.

« Ah oui oui, c'est une expérience qui m'a plu, c'est une bonne ambiance, j'aime beaucoup cette ambiance donc voilà. Ça se passe bien, il y a des gens sympas, une bonne ambiance dans l'équipe » (CAE10).

La conscience professionnelle concerne là encore l'intégralité des personnes qui se mobilisent collectivement.

« A la fois par conscience professionnelle, à un moment il y a des fois des choses où j'aimerais bien m'en passer, j'aimerais bien aussi passer un peu de temps, je te le disais tout à l'heure, j'ai deux filles, les voir un peu plus » (CAE1).

Enfin, notons que les ressources humaines se mobilisent afin de répondre à un besoin d'utilité. Ce souhait d'utilité est bi dimensionnel. Il peut être lié à l'utilité pour l'organisation ou l'utilité pour la Cité.

« Parce qu'on a envie que le festival où on travaille soit réussi, le mieux réussi possible et que voilà (...) en se sentant utile à l'élaboration d'un événement, je pense » (CAE7).
« Ah écoutez je ne sais pas. Je pense, bon j'ai été déléguée de classe ouais OK. Je pense que c'est quelque chose qui m'a toujours intéressée d'intervenir dans la vie de la Cité, d'être dans des choses qui permettent d'offrir aux autres un service, une prestation, une aide. Je pense que ça c'est peut-être un peu un de mes traits de caractère. Oui voilà. Je pense que c'est ouais, toujours un peu ça. Et puis je pense que mes parents m'ont appris aussi qu'il fallait aider les autres, et cetera et donc on n'est plus dans une société aujourd'hui où l'aide entre guillemets, les bonnes sœurs et tout ça, ça fonctionne, ça prend une autre forme qui est de se mettre au service du bénévolat et puis après dans mon activité professionnelle j'ai mis en place beaucoup d'activités de bénévolat, parce que comme je suis convaincue de ça et je sais que par exemple, il y a un truc que j'ai mis en place c'était la création d'un jardin associatif, bénévole quoi » (CAE12).

1.3.2. Les leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival A

Ici, nous allons nous concentrer sur les leviers qu'utilise le festival A pour mobiliser collectivement ses ressources humaines. Nous retrouvons cinq types de leviers : le leadership (1.3.2.1.), la communication (1.3.2.2.), les pratiques de GRH (1.3.2.3.), l'organisation du travail (1.3.2.4.), les outils techniques et l'ergonomie de l'espace de travail (1.3.2.5.).

1.3.2.1. Le leadership

Le premier levier est le leadership. Nous retrouvons un leadership bicéphale stratégique entre le monde social et le monde managérial. Ce dernier s'incarne dans le président et le directeur de l'association.

« Parce qu'aussi la place du directeur évolue en fonction du binôme avec le président. C'est quelque part au président de s'insérer entre les administrateurs et les salariés dont le premier est le directeur. Il y a beaucoup d'associations, si vous regardez attentivement où tout le monde regarde comment fonctionne ce binôme-là » (CAE5).

En plus de ce duo, nous trouvons également un leader technique

« En termes d'intermittent j'ai un régisseur général qui est aussi, qui fait un peu office de directeur technique, avec qui je m'entends très bien, on fait tout le travail de préparation, de changer les fiches techniques et autres, et qui va coordonner, nous on fait le montage le mardi et le festival commence le vendredi. On échange là-dessus mais c'est à lui que je délègue la responsabilité justement de faire un planning, là y a ça, de la signalétique à faire etc. » (CAE5).

1.3.2.2. La communication

Un élément qui est énoncé par l'intégralité des répondants est la facilité et la qualité de la communication. Cette dernière est facilitée par la structure organisationnelle, qui est relativement plate.

« Je pense qu'il y a beaucoup on va dire de bénévoles, enfin je vois par rapport à d'autres festivals, où il y a des responsables techniques qui ne font pas, ou ne vont faire que leur travail. Là on est même niveau que tout le monde et ça permet une discussion plus facile, d'échanger, on n'est pas pris pour des grands chefs entre guillemets. Je pense que pour les points d'échange avec les gens ça permet un peu d'être au même niveau que tout le monde » (CAE7).

1.3.2.3. Les pratiques de GRH

La structure tente de professionnaliser son recrutement, notamment pour les bénévoles.

« Certains bénévoles font tout à fait autre chose que le taf, font des conneries ou voir des choses plus graves que des conneries, ont une attitude qui n'est pas tenable. Bon, après, chaque année on n'est pas obligés de les prendre, on fait quand même une sorte de choix, c'est vrai » (CAE6).

Néanmoins, le recrutement peut également prendre en compte des aspects informels et être opportuniste.

« Après ça oblige aussi à des réflexions de restructuration et d'ailleurs, depuis que j'ai pris la direction, j'ai souvent fonctionné comme ça, en fonction des personnes plus que des postes à proprement parler. C'est-à-dire que la personne, en fonction de ses passions, de ses capacités, crée un peu son poste en fait et permet d'alléger sur autre chose donc de basculer, voilà, pour se répartir les tâches » (CAE1)

Si le recrutement des bénévoles peut être ouvert à différents profils, les trois salariés de l'association ont le même profil. Ils viennent d'une formation en management des arts et de la culture, et ils ont de l'expérience dans cette filière d'activité.

« Je me suis orienté, en fait j'ai commencé par un IUT qui s'appelait services réseaux de communication qui était très large, c'était le tout début de ces IUT-là, où en gros on apprenait plutôt des métiers liés au multimédia, ce que l'on appelait multimédia, son, vidéo, le début du web aussi (...) J'ai fait des stages dans une boîte notamment qui s'appelait vox populi où j'ai beaucoup sympathisé avec un ingénieur du son, ça m'a encore plus donné envie de travailler. Après j'ai fait des stages aussi chez info-concert et concert & Co. Donc je continuais même toute l'année, donc j'allais voir des concerts, puis un master culture » (CAE1).

Le recrutement des bénévoles se fait principalement par le bouche à oreille.

« Ce qu'il faut que vous sachiez c'est que je suis le père de la chargée de production du festival (...) D'accord, bon donc voilà, elle nous a proposé à sa plus jeune sœur et moi d'être bénévoles cette année. Donc c'était une expérience que nous n'avions jamais faite ni l'un ni l'autre et qui nous a paru amusante, intéressante et donc on a traité tout de suite avec sa sœur » (CAE14).

Enfin, nous retrouvons la reconnaissance du directeur envers ses salariés comme levier de mobilisation collective.

« Je ne félicite pas facilement, je n'ai pas le compliment facile mais après elles le savent et quand je le dis et je leur dis assez régulièrement » (CAE1).

1.3.2.4. L'organisation du travail

Dans le cadre de leurs différentes activités, les salariés peuvent être amenés à faire des heures supplémentaires. Le directeur fait en sorte qu'ils obtiennent des temps de récupération pour compenser la quantité de travail.

« Elles, quand je leur demande en effet de s'investir, mais les heures qu'elles vont faire en plus se récupèrent, et le deal que j'ai avec elles c'est qu'on avait conservé samedi, une fois tous les 15 jours en moyenne, des fois plus, c'est que chaque concert c'est un jour qu'elles vont récupérer. Ça permet de partir un mois, au mois de septembre de prendre plusieurs jours, donc ça c'est aussi un deal, c'est une manière justement pour qu'elles puissent récupérer » (CAE1).

Enfin, la dynamique collective est également impulsée par la proximité entre les trois salariés. Le bureau du directeur est à côté de celui de son équipe. Mais au-delà de l'espace de travail, ils partagent ensemble les repas du midi et les temps de pause.

« Très bonnes, je pense qu'on a une bonne relation. Il y a des questions plus spécifiques après où ? En général ça se passe très bien. Après on est une toute petite équipe, on n'est que trois et on est loin de toute ville donc est souvent ensemble. Mais, je pense que ça se passe très bien et encore plus compte tenu de la taille de l'équipe et de la proximité » (CAE8).

1.3.2.4. Les outils techniques

Enfin, le président de l'association précise qu'il fait en sorte de fournir des outils de travail nécessaires aux tâches des salariés de l'association.

« On a pris l'habitude dans certaines associations, dans ce type d'association de petit format, d'attendre que l'ordinateur soit HS avant de le remplacer. Donc ce n'est pas possible. Je pense que ce n'est pas du luxe pour les trois et surtout pour celle qui est aussi en communication d'avoir un Mac et maintenant comme je le fais chez tous mes collaborateurs, ils sont régulièrement interrogés sur ce qu'il faut » (CAE5).

1.4. LES IMPACTS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2-QR3)

Nous distinguons les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines (1.4.1.) des impacts négatifs (1.4.2.).

1.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival A

Pour le top management, les ressources humaines participent indirectement à la pérennité. Pour eux, l'ambiance du festival qui est une dimension de son identité est un levier de pérennisation. Cette même ambiance est garantie par les contributions des ressources humaines.

« Tout ça pour dire que c'est très important aussi car ça veut dire que le public est accueilli par une petite équipe de salariés et que du coup des bénévoles aussi, donc en termes de ressources humaines pour moi ça fait partie intégrale de l'identité du festival (...) Et l'ambiance marche car il y a des bénévoles qui sont souriants, qui sont là, on a une équipe d'une cinquantaine de bénévoles, ce n'est pas énorme mais c'est déjà pas mal de monde à gérer quoi. Donc ça fait partie vraiment de l'image aussi et de notre identité » (CAE1).

Cette volonté de satisfaire le public est partagée entre les individus qui se mobilisent collectivement.

« Et puis c'est bien, ça nous permet d'entendre le festival et surtout de parler aux gens puisqu'on est dans un endroit statique et les gens nous expliquent combien ils sont contents, ils nous remercient comme si c'était nous qui avons tout organisé. Ils nous parlent beaucoup et ça, c'est extrêmement agréable je trouve » (CAE13).

1.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival A

Le directeur du festival nous confie avoir du mal à garder un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée.

« Donc on a, bien sûr les choses sont quand même précisées mais après je trouvais toujours intéressant de toucher à tout et en effet ça veut dire sur une structure comme ça qu'on s'investit beaucoup plus que des fois ce qu'on devrait, au détriment de sa vie personnelle, de sa vie familiale (...) il y a des fois des choses où j'aimerais bien m'en passer, j'aimerais bien aussi passer un peu de temps, je te le disais tout à l'heure, j'ai deux filles, les voir un peu plus (...) C'est-à-dire que je me retrouve à faire un espèce de grand écart, d'un côté mes filles sont demandeuses, alors ma plus grande a huit ans donc elle s'est un peu habituée, il y a un côté un peu blasé, il faut aussi se faire un peu mal parce que bon, de toutes façons, papa n'est pas là ce soir. Non seulement il y a les concerts que l'on organise mais je suis beaucoup en déplacement en France, à l'étranger aussi, pour être sur d'autres festivals. Donc non, c'est compliqué. Après, c'est un espèce d'équilibre que j'ai essayé de trouver mais après si tu veux il y a des choses où on se dit « non mais là c'est une grosse période et en septembre j'essayerai d'être plus là (...) Et la vie personnelle est compliquée (...) J'ai été étudiant, même avant je faisais du sport, je n'arrive même plus, j'essaye de me caler un rendez-vous, j'aime beaucoup nager je me dis que je vais aller nager une fois par semaine, une heure, ce n'est pas quelque chose qui dans l'idée paraît dingue, mais j'ai beaucoup de mal, je n'arrive pas à m'y tenir car j'ai calé ça mais en fait il y a des réunions auxquelles je suis obligé d'aller » (CAE1).

Nous proposons de présenter les résultats du second cas.

SECTION 2. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL B

Cette première section propose de restituer les résultats intra cas du festival B. Pour ce faire, nous présenterons le contexte du festival (2.1.). Il s'agit alors d'analyser notre première proposition de recherche qui se concentre sur les facteurs de contingence.

Puis, nous présenterons les résultats de la seconde proposition de recherche. Ainsi, nous commencerons par présenter les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines (2.2.), leurs sources (2.3.) et leurs impacts (2.4.).

2.1. PRESENTATION DU CONTEXTE DU FESTIVAL (PR1)

Afin de présenter les résultats de la proposition de recherche, nous classerons les éléments de contexte en utilisant les différents facteurs de contingence.

Dans la mesure où les résultats entre les facteurs peuvent être liés, nous proposons un rappel des caractéristiques génériques du cas afin de faciliter la compréhension des résultats.

Tableau 43. Caractéristique générale du festival B

Facteurs de contingence		Cas B
Facteur identitaire	Discipline artistique	Musiques actuelles – Rap et musique électronique
Facteur territorial	Territoire métropolitain	Métropole d'Aix-Marseille Provence
	Commune	Commune urbaine A
Facteur temporel	Âge	20 ans
	Temps de diffusion	3 jours
Facteur organisationnel	Statut juridique	Association

Source : Auteur

Nous présenterons les résultats relatifs au facteur identitaire (2.1.1.), économique (2.1.2.), territorial (2.1.3.), temporel (2.1.4.), organisationnel (2.1.5.), téléologique (2.1.6.) et ressources humaines (2.1.7.).

2.1.1. Le facteur identitaire

Le facteur identitaire se compose de différents éléments, sa programmation avec le hip hop et la musique électronique (2.1.1.1.). Il est né de la volonté de trois amis de travailler ensemble (2.1.1.2.), et sa cible de consommateurs est le public jeunes étudiants (2.1.1.3.).

2.1.1.1. Le hip hop et la musique électronique au cœur du festival

Le festival B s'inscrit à l'instar du festival A dans le champ des musiques actuelles, mais le domaine musical est différent. Ici, la programmation se concentre sur le hip hop et la musique électronique.

« Je suis déjà allé au festival car je pense que c'est une des structures principales de musiques actuelles ici dans la région PACA » (CBE12)

« Plus grand festival de la région de musique électronique, avant, qui commence maintenant à devenir, comment dire, plus varié. Ils commencent à annoncer des artistes comme Orelsan ou Eddy de Pretto donc ça commence à se démarquer de la musique électronique mais ça reste pour moi le plus gros festival (cite la ville) actuel » (CBE13).

« Le plus gros festival de musiques actuelles de la région, hip-hop, électro » (CBE14).

Ce festival a une activité principale de diffusion, même s'il peut avoir de manière ponctuelle de la création.

« Si on en a fait une là cette année avec Dour et Nördik Impakt. On a mis en relation 3 artistes caennais, Dour et (cite la ville) et la première représentation était à (cite la ville), à Dour la semaine prochaine et à Nördik Impakt au mois d'octobre. Et on a fait des créa', à l'époque avec le Mali, le Maroc et le Liban qui étaient des résidences de création entre artistes de là-bas et d'ici.

E : C'est une activité qui a été ponctuelle ?

I : Ouais. C'était des projets précis » (CBE7).

2.1.1.2. La volonté de trois amis de travailler ensemble : les origines du festival

Ce festival a pour fondation la volonté de trois amis de travailler ensemble.

« Oui créative, mais pas trop culturelle quand même. C'était créatif et commercial surtout. Ben ça aurait pu être une entreprise commerciale en fait sauf que nous, ce qui nous a réunis, c'était vraiment de faire un projet à 3. Bon il se trouve que quand on est en Angleterre et qu'on a pensé le projet, c'est parce qu'on était, moi j'ai toujours été fan de musique et j'ai toujours vu beaucoup de concerts et j'ai découvert les festivals en Angleterre et je suis tombée dedans. J'ai trouvé ça bien. Donc quand on s'est retrouvé à écrire un projet, c'est celui-là qu'on a écrit parce que c'était ce qu'on vivait sur le moment tout simplement. C'était notre environnement. On s'est dit « quoi que plus cool que de faire, dans le sud de la France un événement qui n'existait pas », puisque c'était assez peu développé à l'époque, il y a 20 ans donc on s'est dit « ça serait trop bien de retrouver dans le sud de la France ce que nous on surkiffe en Angleterre ». Donc ça, c'est le premier constat. Si ça n'avait pas été ça et si l'un de nous 3 avait dit « j'adore les petits pois et j'ai une passion pour les faire grandir et l'agriculture », peut-être que c'est ce vers quoi on serait allés par amitié et pour monter. Parce qu'il y avait à la fois monter un festival de musique pour écouter de la musique et à la fois travailler ensemble. C'était au moins l'équivalent. C'est difficile à dire. Mais moi je n'ai jamais envisagé dans mes études de travailler dans le milieu culturel par exemple. Ce n'était pas un goût particulier. J'aimais la musique, mais je n'imaginais pas en faire un métier en tout cas. Ça ne m'a jamais traversé l'esprit. C'est en voyant que les concerts étaient une organisation que ça pouvait être un travail qu'on s'est dit « pourquoi pas ça », mais je ne l'avais jamais envisagé avant ».

Mais au-delà de l'amitié, il y avait également l'objectif de répondre à un besoin du territoire communal, comme l'explique la directrice.

« Je suis (de la commune), c'est important dans l'histoire puisque l'idée qui est quand même à la base de la création de ce festival, ce n'est pas tant que ce soit une préoccupation égoïste, mais c'est juste le reflet d'une génération qui ne trouvait pas son compte à la fin des années 90 dans les propositions de festivals qu'il y avait sur le territoire. Donc l'idée c'était vraiment créer sur le territoire, une manifestation à laquelle on aurait goût à aller. Nous, les gens en tant que publics. (...) L'idée c'est d'offrir, avoir des artistes qu'ils soient groupes individuels, qui sont rares sur le territoire ou dans tous les cas qu'ils soient bien servis dans la façon de les porter dans une programmation donc la programmation du festival n'est pas une simple accumulation de noms » (CBE5).

2.1.1.3. Le public cible jeune

Le public cible de ce festival est jeune et étudiant.

« On s'adresse à un public qui est jeune (...) on a un bassin étudiant qui est considérable. Ils sont bien évidemment un cœur de cible privilégié donc on a un beau bassin de chalandise » (CBE5).

2.1.2. Le facteur économique

Les données concernant le facteur économique concernent le budget du festival (2.1.2.1.), la perception de la pression concurrentielle (2.1.2.2.), et la difficulté à pérenniser la structure (2.1.2.3.).

2.1.2.1. Le budget du festival

Selon un article de presse, le budget de ce festival s'élève à 2,5 millions d'euros.

2.1.2.2. Un domaine d'activités concurrentiel

Les permanents perçoivent également que le champ festivalier est concurrentiel

« Donc du coup, quand on réussit et qu'on a un festival qui porte ici, c'est non seulement on passe pour la vache à lait, ce qui n'est pas le cas parce que financièrement voilà, mais il y a cette image-là et deuxièmement il y a une espèce de jalousie, il y a un truc qui... alors après on va me dire « tu es trop naïve », mais moi je préfère être naïve et avoir cet état d'esprit là et puis au final on fait de la culture, on fait de la musique, oui je suis d'accord, c'est un milieu concurrentiel » (CBE7).

2.1.2.3. Une difficulté à pérenniser la structure

Une réelle instabilité économique se traduit dans la difficulté à pérenniser la structure et les emplois.

« La subvention est annuelle, il faut aller la négocier tous les ans. Et tous les ans on ne sait pas, tant qu'elle n'est pas votée ce qu'il va se passer. Donc on ne peut pas non plus, on voudrait ben parfois être plus de 3 (rire), mais il faut savoir ménager sa monture. Et après si on est trop, on peut aussi tomber tout seul et déraper dans un sens qui pourrait nous être un peu plus fatal » (CBE5).

« Et il y avait le programmateur historique du festival. Donc on était tous les 5 et en fait, on a dû procéder à 3 licenciements économiques à savoir, (une personne) donc à l'administration, (une personne) et moi je devais être la troisième personne. Je devais être la troisième personne, ça c'était sorti en 2015 et les licenciements se faisaient en décembre. Moi en décembre je pars en congé maternité donc du coup, impossible de me licencier. Je n'avais pas fait exprès hein, c'était un concours de circonstances. Quand je reviens en juin, la logique fait qu'on ne va pas me licencier alors que le festival est 3 mois après et c'est le moment de l'année où on a besoin. Donc la directrice m'a dit « tu restes et on verra après » (CBE7).

Cette difficulté à pérenniser la structure provient de la fragilité financière du *business model* de l'organisation, car il est extrêmement dépendant des subventions publiques.

« C'est-à-dire que parce qu'une collectivité a obligation de réattribuer une grosse partie de son budget ou resserrer son porte-monnaie, la ligne culture on sait qu'elle peut sauter du jour au lendemain. Donc malgré ce côté apaisé, on a quand même peu de garanties dans le pilotage. Donc, ça rend d'autant plus fragiles, en fait les projets, comme les nôtres. Notamment par leurs structures associatives. Mais que c'est difficile de se projeter trop longtemps parce que les choses elles ne sont pas posées avec une, ne serait-ce qu'un moyen terme qui nous soulagerait. » (CBE5).

2.1.3. Le facteur territorial

Nous allons montrer que le festival B est un moteur de l'attractivité territoriale durable (2.1.3.1.), qui noue différentes relations inter organisationnelles (2.1.3.2.). Enfin, c'est un festival multi sites (2.1.3.3.).

2.1.3.1. Un festival qui participe à l'attractivité territoriale durable

Ce festival est ancré sur son territoire.

« Il s'est pensé sur ce territoire-là en priorité pour les gens de ce territoire-là. Et, après c'est aussi, c'est aussi revendiquer cette identité-là. Donc, il y a la vision interne et il y a la vision externe c'est-à-dire qu'à l'extérieur on se considère comme une vraie caisse de résonance des savoirs faire et des talents de ce territoire. Bien évidemment ça vaut pour les artistes, mais ça vaut aussi pour les prestataires, ça vaut aussi pour les partenaires, ça vaut aussi pour nos équipes qu'on recrute, qu'on forme, qu'on envoie chez les autres. Donc ça, ça fait partie vraiment de notre attachement au territoire » (CBE5).

» (CBE5).

Il est également vecteur d'attractivité territoriale durable.

Il a un effet sur l'économie et le marketing territorial.

« À la fois on se considère une caisse de résonance et je pense que quand on voit la revue de presse du festival, c'est quand même une superbe vitrine pour la ville et pour son territoire puisqu'on fait résonner au moins nationalement, puisqu'on a des médias nationaux qui sont mobilisés sur le festival. On fait parler de la ville de manière hyper positive, festive (...) Donc on est aussi un magnifique office de tourisme, on est tout ça et en tant que, là pour le coup c'est mon vécu de (la ville), pour avoir vécu en dehors de (la ville), cette image qui continue parfois à être renvoyée aux (habitants de la ville), de caricature un peu pagnolesque elle est très lassante et je crois qu'en fait, au fond de moi ce qui m'a toujours mobilisé c'était de casser cette image-là. « Ouais on vient de (la ville) aussi », « ouais à (la ville) aussi on est sérieux », « Ouais à (la ville) aussi on a des professionnels », « à (la ville) aussi on peut poser des exigences » et « à (la ville) aussi il y a des vrais talents » et je crois qu'à la base de la base ça, ça compte beaucoup en fait dans la détermination qui est de porter un beau projet sur le territoire » (CBE5).

Notons qu'il fait l'objet d'articles dans la presse locale et nationale, généraliste et spécialisée et agit sur la notoriété du territoire.

Par ailleurs, il a des effets sur la vie sociale locale, sur la mise en valeur d'artistes locaux, sur le lien avec la Cité et sur l'accès à la culture.

« Le festival est vraiment rattaché à (la ville). Pourquoi ? Parce qu'il y a déjà beaucoup de scènes locales, on fait jouer beaucoup de groupes locaux et puis comme je te le disais juste avant, c'est le rendez-vous où vraiment on peut voir une énergie se déployer et qui n'est pas une énergie de grand festival parce qu'il y a toujours une culture underground qui est présentée. Cette année un peu moins, mais on a quand même ramené IAM, on reste vraiment ancré sur le territoire quand même. Non c'est vrai que ça a un cachet spécial, ça a une texture spéciale ce festival et puis c'est fait par des (habitants de la ville) pour des (habitants de la ville) à l'origine même si aujourd'hui on s'est bien plus étendu sur la cible. Non ça ressemble à ce festival parce que déjà on fonctionne avec un modèle de bénévolat, on en avait parlé, beaucoup de bénévoles, je pense qu'on est à 75% d'habitants de la ville. Donc voilà déjà on est accueilli par des (habitants de la ville), les minots de la ville dans ce festival. Et puis, voilà c'est le rendez-vous aussi. C'est leur rendez-vous musical, ils en sont fiers. Les gens portent le t-shirt, il y a des stickers partout, c'est une fierté. C'est surtout une fierté d'avoir ce festival sur le territoire » (CBE3).

Notons également, qu'il fait partie à part entière du PTEC de la ville, du département, de la région et de la métropole. A ce titre le festival a participé à MP 2018.

2.1.3.2. Un festival qui noue des relations avec différents acteurs du territoire et qui appartient à un réseau territorialisé de festivals

La logique réticulaire est très présente dans la structure car elle privilégie le travail avec des acteurs locaux.

« Bien évidemment ça vaut pour les artistes, mais ça vaut aussi pour les prestataires, ça vaut aussi pour les partenaires, ça vaut aussi pour nos équipes qu'on recrute, qu'on forme, qu'on envoie chez les autres. Donc ça, ça fait partie vraiment de notre attachement au territoire » (CBE5).

Cette logique réticulaire se retrouve également dans les partenaires techniques.

« Donc par exemple cette année j'ai monté le projet de travailler avec un lycée, le lycée René Caillié, un lycée professionnel pour monter un bar à eau. Donc ça, le bar à eau, c'est surtout pour réduire les risques de déshydrations sur site qui sont très très fort surtout dans la période à (la ville). Et après on a travaillé avec une association qui s'occupe du tri sélectif. On a remonté les partenariats ensemble, on fait du tri sélectif sur site. On a ramassé énormément de tonnes de déchets cette année, beaucoup plus que les années précédentes » (CBE3).

Et enfin, le festival a su progressivement nouer des relations avec les tutelles.

« Aujourd'hui ce sont des relations qui sont apaisées et c'est des relations qui, je pense, commencent à être des relations de confiance. On est sur un territoire où souvent les choses peuvent être très exacerbées et parfois les choses peuvent ne pas être toujours très en cohérence. Exemple : le festival est financé quasiment depuis le début, en tout cas depuis ses premières éditions par l'ensemble des collectivités territoriales, bon dans des proportions diverses et variées, mais ce n'est pas ça le propos, mais la même collectivité qui d'un côté vous donne une subvention peut aussi, d'un autre côté parce que c'est un autre service, parce que c'est une autre personne, parce qu'elle a d'autres agendas personnels ou d'équipes, va refuser une autorisation d'opérer, vous refusez une autorisation d'horaires (...) Donc ce qui m'a longtemps chagriné c'est qu'on avait l'impression qu'on jouait contre nos partenaires ou que nos propres partenaires jouaient contre nous ce qui est intellectuellement assez déstabilisant en fait, parce que moi, à partir du moment où je m'associe avec quelqu'un, j'y vais jusqu'au bout quoi. Donc c'est pour ça que pendant longtemps en fait, le dialogue il était très morcelé, c'est-à-dire qu'on peut avoir une discussion avec un service des affaires culturelles ou une direction des affaires culturelles, mais ce n'est pas forcément le même discours qu'on va avoir avec un élu qui soit de la culture ou pas et après, c'est pas forcément le dialogue qu'on va avoir avec un élu en dehors du champ culturel sur lequel on intervient et sur lequel on est soutenu. Alors après, le fait par exemple depuis 10 ans d'avoir développé notamment un gros programme d'écoresponsabilité, fait que ça nous a aussi fait discuter avec d'autres intervenants de la collectivité donc on a commencé un peu à croiser les regards et puis après, on a élargi à la question des transports, à la question du nettoyage, on parle aussi à certains endroits aux interlocuteurs de la jeunesse. Donc voilà, ces regards qui se croisent, peut-être aussi faut-il le dire, des changements générationnels chez les élus, parce que nous, ça fait quand même 20 ans qu'on est sur le territoire on a changé d'interlocuteurs dans ces collectivités, ce sont des vieilles et grandes maisons » (CBE5) » (CBE5)

Le caractère réticulaire se matérialise également dans l'appartenance du festival à un réseau territorial de festivals. Ce dernier a pour objectif de partager les pratiques en matière de responsabilité sociale des festivals et d'économie sociale et solidaire. Il comporte dix-sept festivals de la région SUD PACA.

2.1.3.3. Un festival multi-sites dans la ville.

Enfin, notons également que ce festival est multi sites. Plus particulièrement, trois sites sont investis par la structure : le bureau, ainsi que deux lieux de diffusion. Ces trois lieux se situent dans une seule et même ville mais dans trois quartiers différents.

2.1.4. Le facteur temporel

Pour le facteur temporel, nous rappellerons l'âge du festival (2.1.4.1.), son temps de diffusion (2.1.4.2.) et sa pulsation (2.1.4.3.).

2.1.4.1. L'âge et le temps de diffusion du festival

Le festival B à vingt ans.

2.1.4.2. Le temps de diffusion du festival

Le temps de diffusion du festival est de 3 jours (2 soirées-nuits et 1 après-midi).

2.1.4.2. Un festival aux pulsations hétérogènes

Là encore, nous retrouvons dans le discours des répondants des illustrations de la pulsation festivalière.

« L'équipe elle s'étoffe et se renforce considérablement pendant au moins 4 ou 5 mois, qu'après elle vient se renforcer d'une belle cohorte de bénévoles » (CBE5).

« Éphémère mais dans le sens non destructeur. On arrive dans un endroit, il y a quelque chose qui se passe et ensuite tout disparaît, c'est comme si rien ne s'était passé » (CDE14).

Néanmoins, les phases de pulsation ne sont pas les mêmes selon les services.

« Globalement même s'il arrive que 2 semaines avant l'événement il y a un coup de speed à la com' et que 3 ou 4 semaines avant l'événement il y a des coups de speed à l'admin. Globalement c'est vrai que la prod' et toutes les équipes un peu techniques : régie, et cetera eux c'est plutôt dans le mois qui précède où là tout s'accélère. L'admin' je les vois en ce moment, (cite une personne de l'administration) qui est à l'admin' qui m'a dit « mais c'est dégueulasse, vous ça y est c'est fini ! Nous on reçoit une facture par minute, on s'en sort plus » (rire) Eux ils sont un peu plus tendus, même si pour le coup ils ne sont pas sur un rythme de boulot non plus. Pour le coup, là, ils ne font pas plus de 35 heures

par semaine, mais c'est plus intense. Pour quasiment 90% de l'équipe c'est plus ou moins fini, même si moi je suis encore sur des réflexions de facture, j'affine mon budget mais globalement c'est plus ou moins fini. Eux ce n'est pas encore tout à fait fini. Et puis je pense qu'il y a des métiers, la prod' d'une manière générale qui est quand même un rythme soutenu quoi. Alors après, moi je suis sur toute la partie contrats et c'est vrai que je démarre ma mission en février-mars, même encore avril » (CBE8).

2.1.5. Le facteur organisationnel

Après avoir rappelé le statut juridique du festival (2.1.5.1.), nous montrerons que l'analyse des entretiens permet de retrouver les autres principales caractéristiques de l'organisation festivalière : une adhocratie organique (2.1.5.2.) qui fonctionne en management par projet (2.1.5.3.).

2.1.5.1. Le statut juridique du festival

Le festival a le statut associatif.

2.1.5.2. Un festival adhocratique

Le caractère adhocratique s'illustre par le fait que les ressources humaines sont multi tâches.

« En fait ce qui se passe, c'est que quand on est que toutes les 3, on touche à tout et on fait tout ». (CBE7).

Le caractère organique est lié à la filière d'activités.

« Moi sur mon poste en particulier, ben j'ai l'impression de faire des efforts oui quand même, on ne compte pas nos heures et il y a une certaine souplesse qui est aussi liée au milieu de la culture, à cette structure-là » (CBE2).

2.1.5.3. Un festival qui fonctionne en management par projet

Le management par projet, qui fait également écho, à la pulsation organisationnelle s'illustre par les différentes tâches et les flux RH.

« D'abord pour revenir sur cette histoire de calendrier, oui il y a une montée en puissance quand on arrive sur les dernières semaines de préparation de l'événement parce qu'il faut que tout le monde soit prêt pour l'événement. Mais déjà, au sein, dans la phase de préparation, toutes les équipes n'ont pas le même calendrier. C'est-à-dire que les programmeurs l'équipe de programmation, ils ont fini le boulot 6 mois avant la date de l'événement. Ils ont porté les contenus, ils les ont posés. Après l'équipe de com' prend le relais. Les partenariats bossent eux à l'année parce que ce sont des relations qui sont longues, qui sont exigeantes et après l'équipe technique elle intervient plutôt sur les derniers mois en fait, de la préparation. Donc déjà, de toute façon, toutes les équipes ne sont pas forcément au même tempo et après comme les équipes s'étoffent à la veille du festival, 3 mois avant, ça permet de renforcer les bataillons et de donner cette énergie qui est indispensable » (CBE5).

2.1.6. Le facteur téléologique

Après avoir présenté les caractéristiques des mondes du management (2.1.6.1.), du social (2.1.6.2.), de l'art (2.1.6.3.) et de la technique (2.1.6.4.), nous montrerons les logiques de cloisonnement (2.1.6.5) et de coopération (2.1.6.6.) qu'ils peuvent avoir.

2.1.6.1. Une volonté de se managérialiser ... de façon raisonnée

Selon les propos de la directrice du festival, le festival est en cours de managérialisation.

« Donc, ça c'est ça. Et donc j'ai créé la première édition. L'association a été créée en 98 avec pour objet principal justement, de produire le festival. La première édition s'est tenue en 99 et jusqu'à l'édition de 2002, c'est-à-dire jusqu'à la quatrième édition c'est un projet qui a été développé dans un cadre associatif, bénévole pur. C'est à partir de 2002, donc de l'édition 2003 on a décidé de professionnaliser en fait le projet et qu'on a les uns et les autres abandonnés nos postes respectifs dans les structures dans lesquelles ont été pour devenir des professionnels, salariés de l'association (...) donc pour moi le festival est toujours en développement (...) On n'a pas du tout atteint le sommet. Il y a des choses qui, parce qu'il y a de nouvelles personnes et des nouvelles communautés qu'on pourrait agréger encore et fédérer autour de ce projet-là. Et puis, par ailleurs, nous on, je vais beaucoup parler de moi, mais je déteste tout ce qui est routine et je déteste tout ce qui est reconduite pour reconduite. Donc, le festival a évolué dans certaines de ces propositions même si sa ligne éditoriale est restée la même et que son cœur de cible est resté le même, mais il n'en reste pas moins que la façon de produire les choses ou certains volets du festival ont aussi évolué parce que nous on a besoin de rester envie, en alerte, à l'écoute de l'air du temps, réussir à capter ce qui marche aujourd'hui et j'essayé d'anticiper éventuellement ce qui pourrait marcher demain (...) Donc pour moi le bout du chemin il n'est pas acquis, il n'est pas atteint dans tous les cas et c'est ça qui est bien et en même temps on considère que rien n'est acquis donc c'est ça qui nous oblige à une véritable vigilance » (CBE5).

L'introduction d'une logique managériale se veut être un moyen d'augmenter l'envergure de l'évènement et d'en assurer son développement.

« Donc ça c'est chouette et c'est vrai que le fait que le festival pour poursuivre son évolution ai pu s'inscrire dans des sites différents, ai pu s'inscrire dans des calendriers différents et pu être un motif de défrichage urbain et d'aménagement sont des choses intéressantes en fait, à l'échelle d'un territoire et à l'échelle d'une ville et même à l'échelle d'une métropole (...) Pourquoi il est né là et pourquoi il est resté là et pourquoi il restera là. Et après, moi ce qui m'intéresse dans l'évolution et dans le portage et dans la contribution que je peux apporter à cette aventure, c'est de porter le développement en fait du festival » (CBE5).

L'une des membres fondatrices de ce festival explique néanmoins que cette managérialisation se doit d'être raisonnée.

« C'est-à-dire qu'on a plein de velléités sur les nouvelles choses que l'on voudrait développer et on s'aperçoit très rapidement qu'on n'a pas le temps de les faire ou pas

assez bien. Je suis plutôt dans la structure, celle qui essaye de, sans brider l'enthousiasme général, essaye de dire « attention si on se lance là-dedans, il faut que ce soit dans une continuité, il faut qu'il y ait une stratégie, il faut qu'on sache le temps pour que ce soit fait et surtout qu'on y alloue des moyens » parce que c'est bien sympa de vouloir le faire et moi aussi j'ai envie de faire plein de trucs, mais quand on n'a pas les moyens, les ressources humaines ou financières ou les 2, ça capote assez souvent. Moi j'essaye plutôt de recentrer en fait » (CBE6).

Notons enfin que le festival est doté d'un logiciel de gestion des plannings afin de gérer le personnel temporaire.

2.1.6.2. Un monde social à double échelle : entre une aide aux décisions stratégique et des tâches opérationnelles

Le monde social peut se diviser en deux groupes. Le premier comporte les membres du bureau de l'association qui porte le festival. Ces derniers ne sont en contact qu'avec la directrice, qui les sollicite pour les décisions stratégiques.

« Ah non c'est un bureau qui s'investit. C'est un bureau qui s'investit et c'est surtout un bureau que je mobilise. C'est-à-dire que je n'hésite pas à aller demander conseil, mais c'est au-delà de ça. On détermine avec le conseil d'administration la feuille de route, sur une période de 2-3 ans en principe et après moi j'y vais régulièrement. Ce n'est pas tant rendre des comptes. C'est expliquer là où on en est, faire des réajustements, partager avec eux justement des doutes là où ce n'est pas forcément partageable avec mes collègues (...) Oui bien sûr. Donc eux ils gardent tout ce qui est dans leur tête, les caps, la feuille de route. Et là ils peuvent me dire « ah ben non, là tu vas t'éloigner des objectifs, il ne faut pas perdre de temps là-dessus » (CBE5).

Le second groupe correspond aux bénévoles du festival qui interviennent de façon ponctuelle et qui ont un rôle opérationnel.

2.1.6.3. Un monde artistique externalisé

Pour la directrice du festival, les artistes ne sont pas des ressources humaines de l'organisation.

« Ils ne font pas partie des ressources humaines du festival parce que nous, on ne traite jamais en direct avec les artistes. On traite avec les agents d'artistes. Les artistes en eux même, on est très très peu connectés en fait. Nous on écoute leur travail pour les sélectionner, mais en fait on a très peu d'interactions avec l'artiste en lui-même » (CBE5).

Cette perception tient sans doute au fait que la direction artistique, qui est en charge de la programmation, est une fonction externalisée.

« Maintenant on a deux programmeurs qui sont ceux de Dour qui font la programmation du festival cette année » (CBE7).

Pour autant, les ressources humaines peuvent également donner leur avis sur les propositions artistiques.

« Oui voilà, le dimanche. Donc pour le closing, quand je suis arrivée, rien n'était encore annoncé. Il n'y avait pas de programmation, et cetera, il y avait vaguement l'idée d'une programmation 100 % féminine du coup j'étais contente (rire), mais en fait, donc ce sont les 2 programmeurs qui nous faisaient des propositions ou nous on leur en faisait. On a fait une réunion : bon le closing c'est bon. On a la plage, on va le faire à la plage du coup maintenant il faut qu'on ait une programmation les gars. OK très bien. Chacun pensait à des trucs, des nanas, on avait forcément des contraintes entre guillemets donc 100 % féminin, plus électro, house ou voilà, plus dans cette thématique, plutôt dans cette esthétique musicale et du coup chacun y a mis du sien. On s'envoyait des mails, on avait un mail commun et on s'envoyait des sons qu'on proposait aux programmeurs si ça rentrait dans notre budget, et cetera, et cetera » (CBE4).

2.1.6.4. Un monde technique solitaire basé sur l'expertise

Un intermittent du spectacle nous explique que le monde technique gagne de l'importance de par la montée en gamme des besoins techniques.

« Maintenant on me demande de plus en plus de technologies avancées qu'on voyait beaucoup moins avant. Maintenant avec les grands écrans vidéo, il y a plein, je parle dans mon domaine du spectacle, des concerts bien sûr, des écrans, des écrans qui bougent, des lumières qui bougent, il y a un aspect technique qui est plus mis en avant qu'il y a une quinzaine d'années je pense » (CBE14).

La monde de la technique, est perçue comme étant un groupe solitaire, non dépendant de la structure, qui est à part.

« Je trouve, encore une fois moi, ça fait 3 ans maintenant que je suis dans ce milieu-là donc je n'ai pas une énorme expérience pour en parler, mais de ce que j'ai pu voir les techniciens, ça reste une famille de gens qui travaillent quand même souvent ensemble, un réseau de gens qui se connaissent très bien et qui se retrouvent d'événement en événement et qui arrivent surtout, eux leur boulot il entre en action on va dire à 2 semaines du festival, vraiment ça s'active, tous les techniciens arrivent et tout le monde bosse. Donc ils sont là très peu de temps, c'est souvent des grosses, grosses équipes et il y a une ambiance particulière qui est celle de la technique qui est peut être un peu différente, c'est encore des rythmes de boulot différents, c'est encore une ambiance différente. Ils travaillent beaucoup, beaucoup sur des rythmes très intenses et très réduits donc je pense que c'est encore une façon de bosser qui est différente et ouais, je pense qu'on peut parler d'une catégorie technique. Je la connais pas assez bien pour en parler en détail mais de ce que j'ai pu voir ouais ça reste une famille un petit peu à part » (CBE2).

2.1.6.5. Des mondes cloisonnés

Nous repérons dans le discours des répondants un cloisonnement entre les mondes de l'administration, de la technique et de l'artistique.

« C'est vrai qu'ils n'aiment pas trop aussi. Les supérieurs entre guillemets, ils n'aiment pas trop quand une personne qui a une tâche de la prod va trop empiéter sur la technique. Ils vont dire « Non, ce n'est pas de ton ressort, ce n'est pas de ton secteur. » (...) C'est plutôt le directeur de prod qui va te dire « ne va pas trop là ». En général, ça peut arriver aussi en technique, mais si on va trop en technique ils vont nous dire « doucement ». Ça va être les 2. Ça dépend comment, dans quelles circonstances tu empiètes sur le secteur technique » (CBE1).

« Il y a aussi le monde technique qui est encore un autre monde, qui n'est pas du tout celui de l'admin' et de la prod'. D'ailleurs il y a beaucoup de tensions avec eux (rire). Enfin toutes ces équipes-là sont potentiellement en tension ce qui éprouve la différence de métier. Ce sont des métiers très différents ». (CBE6)

« En plus je n'ai vu personne quoi, même les artistes locaux je ne les ai même pas croisés, ceux qui descendent plus dans les espaces pros. Après les autres ils étaient dans dans leurs loges. Ils venaient, ils repartaient. On ne les voyait pas. Il y a que ceux qui travaillaient aux loges qui les croisaient, mais ils ont leur espace et il y a une grosse barrière à respecter aussi, c'est super important de respecter ça entre les artistes et nous. En fait, voilà, en interne les artistes on les voit comme des invités, attention il faut être très discret, on est là pour leur faire plaisir nanani, nanana. C'est un peu des stars quoi, clairement c'est clairement ça donc c'est vrai qu'on se met une grosse barrière entre eux et nous, je pense, de manière très juste parce qu'ils font leur travail et ils ont besoin d'être tranquilles, mais ouais il y a quand même une grosse barrière entre les artistes et les gens qui travaillent au festival, une grosse, grosse frontière » (CBE4).

2.1.6.6. Des mondes qui coopèrent

Néanmoins, il convient d'énoncer qu'il peut y avoir des coopérations entre ces mondes du fait des coopérations entre les différents groupes professionnels.

« Tout le monde met la main à la patte donc ça a quand même un effet positif. Et puis, comment dire, ça reste aussi, ça montre un peu à tout le monde que, ben... ça soude un peu, ça tisse des liens et chaque pôle sait qui n'est pas dévalorisé qu'il n'est pas..., parce qu'il y a une question hiérarchique un peu de stagiaires-intermittents-permanents et à côté, il y a aussi chaque pôle qui est individuel, mais ils bossent tous main dans la main, que ce soit l'accueil artistes, la com', les partenariats, les accredit', l'administration et donc ça a aussi, ce côté fédérateur je vais dire, de relier un peu chaque sous-partie entre-elles et de montrer qu'on est tous une seule grosse équipe et qu'on est tous là pour se donner la main. Je pense que c'est surtout en termes de fonctionnement que ça a des intérêts. Ça soude un peu l'équipe » (CBE2).

2.1.7. Le facteur RH

Concernant les facteurs RH, il convient d'énoncer que le festival repose à l'année sur 3 personnes en CDI. Cette équipe se renforce par des stagiaires.

Notons également, que nous retrouvons des personnes en CDD d'usage court (jusqu'à 3 semaines) de manière plus sporadique dans la mesure où l'essentiel des renforts est constitué de bénévoles (n=350), présents sur la période phare de l'offre festivalière. Ces derniers peuvent avoir une présence dans la structure allant de deux semaines à un jour.

2.2. IDENTIFICATION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2-QR1)

Ce second point vise à présenter les résultats relatifs à notre première question de recherche. Il s'agit d'identifier les trajectoires des efforts discrétionnaires (QR1.B.) et les types d'efforts que les individus déploient (QR2.A.). Nous avons classé les efforts dans les trajectoires.

Nous commencerons par présenter la perception de la mobilisation collective (2.2.1.). Puis les efforts et trajectoires suivants : la trajectoire individuelle (2.2.2.), collective (2.2.3.), organisationnelle (2.2.4.), institutionnelle (2.2.5.), réticulaire (2.2.6.) et territoriale (2.2.7.).

2.2.1. La perception de la mobilisation collective

Si dans l'échantillon du cas B, l'intégralité des répondants présente des efforts discrétionnaires, ils convient de préciser qu'il y a une absence de mobilisation collective chez certains bénévoles. Cette dernière se matérialise par des désistements et des abandons de poste.

« C'est assez étonnant et on le voit bien dans l'engagement des bénévoles. Par exemple là cette année, par rapport à il y a 10 ans, moi j'avais 20 % de désistements. Là on est à 40 % de désistements » (CBE7).

« Et là où, par exemple, je bosse bien sur les bilans, là où le bénévole fait un effort supplémentaire c'est quand un autre bénévole déserte une mission. C'est beaucoup arrivé. C'est arrivé surtout parce qu'on avait beaucoup de jeunes de 1998, 1999, 2000. 2000 très peu, mais quand même quelques-uns de début d'année. Bah par exemple à l'heure du concert de Nekfeu, j'ai reçu 4 appels en même temps « où sont mes bénévoles ? ». Bah évidemment, ça, c'est les bénévoles moins consciencieux, plus tièdes dans l'engagement qui se sont dit « hop là je me casse, je vais voir mon concert, je ne préviens personne, je quitte mon poste » » (CBE3).

Néanmoins, le top management, qui s'incarne dans les trois permanentes du festival, expliquent que les ressources humaines se mobilisent collectivement.

« I : Ah oui complètement.

Oui oui. Quasiment personne, enfin, on va dire qu'à 90% les gens ont dépassé le cadre de leur mission.

E : De façon volontaire ?

I : Oui de façon volontaire. Et puis on les pousse aussi à le faire. C'est-à-dire qu'il y a ce qu'on leur demande de faire et puis on voit qu'ils ont des aptitudes ou eux-mêmes proposent des choses et du coup ils s'emparent d'autres parties. Nous c'est quelque chose qu'on encourage. Et en général, les gens qu'on recrute sont des gens prompts à proposer des choses, donc c'est hyper important pour nous » (CBE6).

2.2.2. Trajectoire individuelle : les efforts pour le poste

Nous retrouvons chez les tous les répondants des actes de mobilisation individuelle.

Ils développent les quatre comportements suivants :

- (1) Des efforts d'amélioration continue ;

« On m'a demandé par exemple à un moment donné, pour l'accueil des entreprises, on avait besoin de nappes pour les réceptifs, bam je les ai rajoutés à ma liste hospitality sans problème parce que je savais que j'allais tout faire d'un coup » (CBE3).

- (2) Ils dépassent les horaires ;

« Quand je fais 08h du matin, 04h du matin c'est un bon effort déjà. Car il y a beaucoup de travail en amont, qui n'est pas forcément payé, mais bon c'est un peu tous les festivals qui sont comme ça » (CBE14).

- (3) Ils font preuve de performance dans les tâches prescrites ;

« Non, pas vraiment non parce qu'après moi quand je fais les trucs j'essaye de les faire bien. On avait des trucs à faire on les faisait et si y'avait rien à faire, ben y'avait rien à faire quoi. Mais après, non franchement ils ne nous demandaient pas des trucs impossibles à faire et quand ils nous demandaient de le faire, on était en équipe, on faisait le taff en parlant. Après voilà, non franchement je n'ai pas eu l'impression d'être exploité » (CBE10).

- (4) Ils ont un esprit sportif ;

« C'est une cohésion d'équipe. Je le fais car ça ne me coute rien de le faire, je le fais avec plaisir car je peux le faire quoi. Si ça crée une bonne ambiance et tout c'est cool quoi. Je le disais tout à l'heure, moi j'aime bien l'esprit du rush, être dans une équipe dynamique et tout car de temps en temps on a des moments que ... quand tout le monde est calibré, c'est pour ça qu'il faut échanger et tout, dans le rush il y a des moments qui sont cool, à un moment donné tout va vite et c'est de la satisfaction quoi. Ça continue et c'est sympa quoi » (CBE12).

2.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe

Les répondants développent tous des efforts pour l'équipe. Plus particulièrement, ils développent trois types d'effort :

- (1) la coordination avec les autres membres du groupe ;

« Ce qui est logique car déjà d'une ils s'entendent bien entre eux, après on a des fonctionnements de travail qui font, on n'est pas obligés d'expliquer à chaque fois ce qu'on fait, comme on travaille souvent ensemble des fois il n'y a pas besoin d'expliquer longtemps ce qu'il faut faire pour que les personnes comprennent ce qu'il y a à faire » (CBE14).

- (2) l'aide apportée aux autres ;

« C'était des petites tâches comme ça, parce que moi c'est vrai qu'en fait, comment dire, au niveau des missions, mes missions en accredit' et en invit' c'est dans un temps hyper court en fait, c'est hyper intense, c'est un gros rush, mais c'est dans un temps hyper court. Je suis arrivée en mars, le 19 mars et le truc, c'est qu'à ce moment-là on n'avait pas encore ouvert les accréditations. Les invitations et les partenariats n'étaient pas forcément encore dealés, et cetera donc du coup, je filais la main sur des trucs. On a organisé une conférence de presse, en avril, le 19 avril je crois, j'ai mis la patte là-dessus, sur l'envoi des invitations, sur plein de petits trucs pour filer un peu la main, pour aider quoi (...) Comme je te disais, on est une petite équipe quand même et eux, en l'occurrence, étaient en galère à ce moment-là, moi je n'avais rien à faire, entre guillemets, je n'étais pas dans rush du travail donc autant que je file la main sur quelque chose. C'est encore, je pense, un esprit de solidarité. Après c'est ma manière de fonctionner et je pense qu'on fonctionne tous comme ça ici et c'est ça qui me plaît » (CBE4).

- (3) la facilitation interpersonnelle :

« Moi je suis très vigilante à ce que le dialogue soit toujours permanent. Donc oui, il y a eu des moments compliqués. Pour moi tant qu'on arrive à se dire les choses c'est important. Donc parfois c'est moi et je suis très vigilante. Je suis à l'initiative de ces discussions même si ça me coûte et que je sors de ma zone de confort, mais je sais qu'il faut passer par là et même si ça va être un moment désagréable de part et d'autre, c'est clé pour pouvoir continuer. IL n'y a rien de pire qu'un kyste qui s'enkyste » (CBE5).

2.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation

Concernant les efforts au nom de l'organisation, si ils sont observables pour les tops managers et les managers intermédiaires, ils ne concerne néanmoins que deux des huit membres du cœur opérationnel. Ce panel réalise des tâches non prescrites.

« Oui des choses, des postes, moi par exemple sur mon poste je n'ai pas l'obligation de conduire des engins de chantier, quand on a des chariots élévateurs ou des nacelles, sauf qu'il y a des moments où on se retrouve où quelque chose gêne, on doit le faire bouger rapidement, on n'a pas la personne nécessaire pour bouger l'engin. Moi je sais que par exemple je suis habilitée à le faire, j'ai eu mon permis pour conduire ces engins. Mais ce n'est pas mon poste en fait, mon rôle n'est pas là, mon rôle aurait été d'appeler quelqu'un qui est payé pour faire ça, pour conduire ces engins. Sauf qu'on perd du temps, il faut

avancer, on a quand même un temps assez réduit pour construire les choses donc à un moment donné il faut aussi pouvoir passer au-delà de tout ça » (CBE11).

En revanche, ils présentent tous des efforts d'amélioration pour l'organisation.

« On sort vraiment de ce terrain là et sur les tâches aussi, c'est vraiment si on veut, par exemple comme je disais, pour la programmation artistique du dimanche, ils ont demandé aux membres de l'équipe, si on n'avait pas des connaissances ou autre et j'ai pu proposer quelque chose en sortant un peu de ce qui était demandé (...) parce qu'on peut même aller proposer, parler de projets à la directrice ou d'autres personnes. Par exemple de l'expérience que j'ai pu avoir, on a pu justement parler pour développer le festival sur des tous petits... sur du rien du tout, mais qui, au final, qui peuvent être pas mal et après, on le revoit sur le festival et on se dit « Ah ça a quand même une grosse importance ». Sur des petits éléments qu'on a apportés, ils ont été pris au sérieux par l'équipe » (CBE1).

Notons que les top managers et les managers intermédiaires contribuent à la vie civique du festival en participant activement aux réunions.

« C'est peut-être de vouloir tout le temps, d'être au cœur des décisions premières en fait du festival, de l'organisation du festival. C'est-à-dire que l'effort que je fais, (...) que je souhaite faire ce n'est pas juste faire ce qu'on me dit de faire, mais c'est aussi m'impliquer dans les décisions au-dessus, dans les grandes directions qu'on va prendre et être présente dans ces moments-là. Bon je ne suis pas à la com', mais quand on va faire le brief là de la com' de l'année prochaine, je vais y aller donner mon avis, je vais vouloir participer, je vais vouloir faire, mais après ce n'est pas moi qui ferai la réalisation » (CBE7).

Enfin, seulement les trois permanentes, qui représentent le top management, expriment un esprit sportif au nom de l'organisation.

« Je pense que c'est beaucoup de choses, beaucoup de facteurs. C'est (réflexion), c'est à la fois la volonté des personnes qui participent à l'écriture du projet. Nous avons été assez persévérants pour toujours continuer malgré les difficultés parce qu'il y en a eu de nombreuses. Donc ça, je pense que c'était un des points importants » (CBE6).

2.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution

Lorsque les ressources humaines du festival B se mobilisent au nom des mondes, ils développent trois types de comportements.

Là encore les répondants éprouvent une injonction à se mobiliser.

« Moi perso dans tout ce que j'ai fait, je me suis toujours investie au-delà de ce que l'on me demandait. (...) On a beau écrire des feuilles de mission, faire des fiches de poste à tout le monde, si au bout d'un moment tout le monde ne met pas les deux pieds dedans et ne fait pas un peu plus que ce qu'on lui demande, ça ne marchera pas en fait. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui vont répondre ça. La période de festival c'est impossible de faire des horaires normaux, c'est impossible de ne pas résoudre les problèmes auxquels on n'a pas pensé, c'est voilà.... Il y a un moment où on donne tous un peu plus de soi, que ce soit du côté humain, ou du côté professionnel » (CBE11).

Ils peuvent également avoir à réaliser des tâches supplémentaires, qu'ils acceptent au nom de la culture et plus spécifiquement du spectacle vivant.

« Ben je ne sais pas parce qu'en fait moi j'avoue que c'est vrai, ça peut paraître un peu, mais j'adore mon métier, j'adore ce que je fais et du coup je n'ai pas de chose où je me dis « c'est un effort supplémentaire ». Si peut-être le marchandising cette année, c'était un effort supplémentaire de vraiment m'y mettre, mais tout ce que je fais me plait donc en fait, je ne le vois pas. Et puis c'est comme ça la culture, de travailler dans la culture » (CBE7).

Au regard de ce monde, ils expriment tous un esprit sportif.

« Il ne faut pas avoir peur de faire cet effort supplémentaire, de donner ces suppléments d'âme. C'est hyper important parce que sinon c'est une question de volonté surtout dans ce milieu-là. C'est un milieu où des fois il est un peu précaire, bon ce n'est pas le cas pour nous et heureusement, mais il faut savoir donner un supplément d'âme pour que les choses fonctionnent bien. Le principe c'est que quand on prépare tout dans le monde du spectacle ou des événements, on va préparer 100% de la chose, on peut être sûr que 40% des choses vont être changés même au dernier moment ou sur place et que là il va falloir réagir et c'est là qu'on est en effort supplémentaire et au final, c'est hyper constructif pour soi, mais c'est... comment dire, on se sent accompli à la fin (...) On sait qu'on fournit cet effort en plus et qu'on ne l'a pas fait pour rien parce qu'on a vu les choses se faire, directement, physiquement à la hauteur d'une structure. Moi je pense que c'est essentiel dans ce milieu de ne pas être, il ne faut pas rechigner là-dessus. Il faut être sûr de ce qu'on veut et il ne faut pas avoir peur de donner cet effort en plus. Il ne faut pas dire « ok c'est bon j'ai tout préparé, c'est fini ». Il faut prêt au changement, il faut être prêt à donner le supplément d'âme » (CBE3).

« Je sais qu'au bout d'un moment on travaille dans un milieu qui s'appelle le spectacle vivant, et il y a un mot très important qui est « vivant » en fait ». (CBE11).

2.2.6. Trajectoire réticulaire : les efforts pour les partenaires

Les top managers et les managers intermédiaires sont amenés à faire des efforts supplémentaires pour les partenaires aussi bien privés que publics.

« Et après le jour J clairement, c'était de gérer tous les litiges qui peuvent se présenter en fait. J'avais une troupe, une super team de 8 bénévoles avec moi et eux ils accueillait les gens et moi je gérais tous les litiges : les gens un petit peu chiant, les gens qui ne sont pas sur notre logiciel mais qu'on trouve, ou les dossiers un petit peu particuliers. Voilà, c'était plus ça sur place et après post-festival ce sont tous les bilans détaillés, statistiques. Qui est venu ? Qui n'est pas venu ? À qui on a donné des places ? Qui n'est pas venu ? Pour voir nos quotas, voir où on en est. (...) Ouais, l'image de l'accueil avec les institutions, les partenaires que ce soit les gros sponsors tels que Coca, Kro'. Du coup tu as un interlocuteur privilégié à qui tu t'adresses, avec qui tu communique pendant 2 mois en fait. Donc c'est vrai que c'est hyper intéressant en soit et pour moi c'était hyper formateur au niveau des discours parce que tu adaptes ton discours selon les personnes à qui tu t'adresses. Si c'est une institution, tu ne vas pas t'adresser de la même manière à ces personnes qu'avec le mec de Trax, enfin voilà c'est complètement différent. Ce n'est pas du tout les mêmes discours, tu adaptes ta façon de parler, ta façon de dire les choses. (...) tout à fait c'est les villes, et cetera. Du coup moi je n'avais jamais eu vraiment de

contact avec eux à part dans le cadre associatif où tu fais des demandes de sub' et pas un réel contact comme tu peux l'avoir avec le festival. On a quand même un lien assez important avec eux et du coup, j'ai dû faire des efforts avec eux » (CBE4).

2.2.7. Trajectoire territoriale : les efforts pour le territoire

Les répondants font aussi des efforts au nom du territoire et de ses citoyens.

« C'est-à-dire que, quand même, les choses n'ont pas toujours été faciles pour ce territoire, pour le développement du festival, moi j'ai toujours eu envie de faire quelque chose pour ce territoire-là et pour le public de ce territoire-là » (CBE5).

2.3. IDENTIFICATION DES SOURCES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2- QR2)

Ce troisième point propose de restituer les différentes sources de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B. Nous proposons de revenir sur les variables psychologiques (QR2.A.) (2.3.1.) et les leviers organisationnels qu'utilise la structure (QR2.B.) (2.3.2.). Enfin, nous mettons en exergue un troisième type de leviers « institutionnels » qui est propre aux intermittents du spectacle (2.3.3.).

2.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival B

Ce point vise à présenter les différentes sources de la mobilisation des répondants. Nous identifions différents types de variables psychologiques. Nous présenterons les différentes variables psychologiques au cœur de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B. Nous allons faire un focus sur la motivation (2.3.1.1.), l'implication (2.3.1.2.) et le reste des variables psychologiques (2.3.1.3.).

2.3.1.1. La motivation des ressources humaines du festival B

Nous retrouvons les mêmes éléments motivationnels que dans le cas A.

Les individus témoignent tous d'une motivation pour la culture.

« Je suis passionné de culture depuis très longtemps, à la base plutôt cinéma et musique, mais mes horizons se sont élargis. J'apprécie vraiment la culture en général. J'apprécie pour ça d'habiter à (cite la ville) où beaucoup de choses sont proposées, ça peut être très diversifié, d'une semaine à l'autre on peut aller au théâtre, à des concerts, à des expositions, des spectacles en tous genres. C'est un territoire qui est très riche. Même nous, en tant que jeunes, les propositions sont raisonnables en termes de tarifs, donc c'est un endroit en tout cas où la culture est très dynamique du coup c'est encore plus agréable de travailler dans le secteur » (CBE9).

Cette motivation s'accompagne pour deux répondants d'une pratique artistique amateur.

« À côté de ça, je fais de la musique depuis un petit moment. J'ai fait du piano quand j'étais petit après j'ai fait de la guitare avec des amis. J'ai quelques groupes là et là » (CBE10).

Deux managers intermédiaires expliquent également avoir un entourage qui travaille dans la filière des arts, de la culture et de la création.

« Je suis un peu arrivé dans ce métier par hasard. J'étais animateur, j'étais électricien avant, c'est mon oncle qui est scénographe en fait et qui m'a plus ou moins initié à ce boulot-là. Il m'a donné l'envie de faire ce boulot-là » (CBE14).

Les répondants expriment une appétence pour la programmation. Ainsi, ils ont une motivation hédoniste liée à la possibilité de prendre part à la consommation festivalière.

« Ben c'est une grosse équipe qui s'est organisée toute l'année pour nous faire un méchant festival avec une super progra » (CBE10).

Les répondants expliquent aussi que les efforts s'insèrent dans un échange et ils représentent un contre don.

« Ce stage j'ai beaucoup de chance de l'avoir, je suis encore très heureux de le faire donc je me dis que si on m'a pris dans ce stage, il faut fournir pour en quelque sorte remercier » (CBE1).

Nous retrouvons des éléments motivationnels relatifs au travail avec une appétence pour la polyvalence du poste et la flexibilité du travail événementiel.

« Par exemple pour la com' je me suis occupé des visuels pour le site du merchandising. Ben, à la base je ne pense pas que c'était de mon ressort. Moi j'ai une formation de juriste, plutôt littéraire, et maintenant le management alors que je n'avais aucune notion en com', aucune notion marketing et pourtant je m'y suis collé et je me suis régalié à le faire : prendre des photos, à trouver les bons formats écrits pour présenter les artistes du march' et ça par exemple c'est un apprentissage, mais j'étais ravi de le faire parce que c'est quelque chose que je ne connaissais pas » (CBE3).

« Oui c'est totalement ça, c'est vraiment un chemin des choses. Même si par exemple là c'était ma septième année sur le festival, et les éditions n'ont jamais été les mêmes. Donc même si on reprend le même site, à peu près les mêmes dispositifs, il va toujours y avoir de nouvelles choses qui vont arriver, de nouveaux projets, de nouvelles choses à installer, enlever, remettre. En fait il y a à chaque fois quelque chose de différent, même si on travaille toujours avec la même équipe, le challenge n'est jamais le même » (CBE11).

Nous retrouvons également pour le personnel stagiaire une volonté de se professionnaliser

« Après voilà, ce sont beaucoup de nouvelles rencontres qui sont quand même assez galvanisantes, de gens passionnés par ce qu'ils font, des gens très compétents, qui du coup continuent à me faire apprendre beaucoup de choses en fait et à me donner beaucoup d'eux-mêmes ce qui me permet de m'enrichir et de prendre encore plus d'expérience que ce que j'en avais » (CBE11).

Enfin, nous retrouvons des facteurs de motivation qui sont liés à la construction du réseau social et professionnel.

« Moi c'était une semaine où j'ai pu rencontrer des gens, il y avait des gens de (cite la ville), des gens d'ailleurs. Il y a plein de gens avec qui j'ai passé des supers bons moments, avec qui je me suis super bien entendu donc là, après au festival, y avait mes potes de (cite la ville) plus les gens que j'ai rencontrés dans la semaine donc c'était tout bénéf' quoi » (CBE10).

« Je pense, de se faire intégrer dans le monde de la culture, sachant que c'est un petit monde, que tout le monde se connaît et tout, je pense qu'au fond les gens veulent être intégrés dans ce milieu-là et la première porte qu'ils ont ouï c'est le bénévolat, donc les gens ont beau être qualifiés ils le font quand même, car ils veulent rencontrer et ils veulent savoir quoi » (CBE12).

2.3.1.2. Les formes et cibles d'implication des ressources humaines du festival B

Les ressources humaines témoignent d'une implication affective envers trois cibles :

- (1) L'équipe ;

« C'est d'abord une histoire d'amitié qui s'est concrétisée avec le travail. Ce n'est pas toujours très évident aussi, donc il faut faire attention pour ne pas que l'un nuise sur l'autre ou emporte l'autre dans un mauvais cercle. Et (cite une personne) qu'on a accueillie en stagiaire une première fois, accueillie en stagiaire une deuxième fois et ensuite on lui a proposé d'intégrer l'équipe en tant que membre permanent et elle est devenue une amie. Après nos relations, oui elles sont de confiance. Je pense que le fait de se savoir soutenu par elle porte beaucoup » (CBE5).

- (2) le projet culturel de l'organisation ;

« Je m'implique parce que j'ai envie que ce festival il prenne encore plus d'ampleur. Je suis hyper ambitieuse pour le projet. En fait c'est le projet qui m'intéresse plus que moi et que moi-même quoi. D'ailleurs, si demain ça venait à disparaître je changerais de ville parce qu'il n'y a pas de projet qui m'intéresse autant » (CBE7).

- (3) le territoire ;

« Moi ce qui me meut dans ce projet c'est vraiment la question du territoire. C'est pour ça que je pense que le fait que je sois (cite le nom des habitants de la ville) compte beaucoup dans ma motivation, dans ma détermination y compris, ouais, dans ma détermination c'est-à-dire dans mon obstination. C'est-à-dire que quand même les choses n'ont pas toujours été faciles pour ce territoire, pour le développement du festival,

moi j'ai toujours eu envie de faire quelque chose pour ce territoire-là et pour le public de ce territoire-là » (CBE5).

Les stagiaires présentent une implication normative envers l'organisation.

« Au final, il y a un effort de s'impliquer dans l'entreprise et puis au final de ne pas rester juste un membre du bureau qui travaille et qui rentre chez lui » (CBE1).

Enfin, nous retrouvons chez le top management, mais également chez les managers intermédiaires et chez cinq membres du cœur opérationnel de l'implication professionnelle pour la culture.

« Parce que c'est ce que je fais depuis tout petit. Je suis musicien depuis mes 5-6 ans. J'ai toujours baigné dedans que ce soit avec ma famille que ce soit avec mes amis. J'ai toujours adoré en parler, j'ai toujours adoré en écouter, j'ai toujours adoré en faire et c'est quelque chose qui me passionne et je sais que moi j'ai envie de me réaliser pleinement en tant que professionnel et adulte dans quelque chose qui me passionne vraiment, dans lequel je pourrais donner le supplément d'âme nécessaire pour monter des projets qui valent la peine et pas simplement, alors je n'ai rien contre le milieu de la banque, j'ai un frère dedans, mais voilà c'est quelque chose de plus lisse à mon avis, quelque chose de moins passionné. Moi c'est ce qui me plaît, c'est ce qui me fait marcher, mon huile moteur c'est la passion.(...) Je ne sais pas si c'est très pro de le dire comme ça, mais je le dis souvent, en bon (habitant de la ville) on a, comment dire, je sais que je fais partie d'un peuple qui fonctionne vraiment beaucoup aux tripes et c'est vrai que non, je pense que ce sont des personnes qui parlaient de supplément d'âme. Moi c'est un concept qui me marque depuis que j'en ai attendu parler. Voilà c'est savoir donner à un moment donné, c'est savoir réussir à faire des choses pour servir la chose publique, c'est le sens du sacrifice, quelque chose du petit soldat, faut savoir donner ses forces, il faut savoir le faire parce que le milieu du spectacle fonctionne ainsi » (CBE3).

2.3.1.3. Les autres variables explicatives de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B

Nous retrouvons dans le discours des individus des marques de confiance.

« Elles savent que moi je leur fournis une certaine quantité de travail sur l'année donc ils ont confiance en moi, j'ai confiance en eux, et je sais qu'ils bossent bien et ils savent que moi aussi je vais me battre pour eux, pour les salaires, les conditions de travail, c'est donnant-donnant du coup ils sont plutôt contents de bosser avec moi et moi avec eux aussi » (CBE14).

Le discours des répondants permet d'identifier un climat organisationnel positif.

« Franchement j'ai tarpin kiffé parce qu'on était en équipe de 15 à peu près. Il y'avait 2 équipes de 15, parfois on était un peu moins, mais c'était des jeunes de mon âge avec quelques-uns un peu plus vieux. C'était une bonne ambiance, on était tous là pour les mêmes raisons » (CBE10).

Nous retrouvons également dans le discours du top management, des managers intermédiaires et de cinq membres du cœur opérationnel, de la conscience professionnelle.

« La première raison, c'est ma raison professionnelle. Pour moi je suis un peu de la vieille école même à mon âge. Quand je prends un engagement, je l'ai pris, je m'y tiens quoiqu'il arrive. Ça, c'est normal, c'est un principe de base. Je pense que tout le monde devrait l'avoir et je pense que la plupart l'on et je l'espère. Tenir un engagement, tenir ces choses » (CBE3).

Enfin, nous retrouvons dans le discours de ces mêmes répondants le sentiment d'utilité au projet.

« Ben ce qui me pousse c'est l'utilité du projet. C'est me dire, si je m'investis dans tels champ ou nouveauté, le projet en sortira grandi et mes copines en auront aussi les fruits. Voilà, c'est un truc un peu collectif. Je pense surtout à ça en fait » (CBE6).

2.3.2. Les leviers organisationnels qui aident à la mobilisation collective des ressources humaines du festival B

Nous retrouvons six leviers qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines : la vision (2.3.2.1.) le leadership (2.3.2.2.), la communication (2.3.2.3.) les pratiques de GRH (2.3.2.4.), l'organisation du travail (2.3.2.5.) et les outils techniques (2.3.2.6.).

2.3.2.1. La vision

La vision du projet culturel que porte le festival, et qui s'articule autour des musiques actuelles et du territoire, est un levier de mobilisation du personnel. Le top management s'assure que cette vision, qui est traduite par des objectifs, se diffuse au sein de l'organisation.

« Il est indispensable de pouvoir, quoi qu'il en soit, se mettre en ordre de marche vers un objectif commun pour pouvoir avancer. Il n'y a rien de pire que de ne pas partager les mêmes objectifs au sein d'une même équipe. Donc, il faut tout le temps continuer à fédérer, refaire le point, revalider. Et puis parfois, il faut aussi savoir se séparer » (CBE5).

2.3.2.2. Le leadership

La directrice est décrite comme étant un leader transformationnel, qui fait l'unanimité auprès de ces collaborateurs.

« Ce festival est une petite famille en fait, enfin pour moi, petite famille qui est portée par une très belle femme, une femme très compétente, qui a su rassembler toutes les bonnes personnes autour d'elle » (CBE11).

« Le fait que (cite le prénom de la directrice) soit quand même positionnée en tant que directrice, elle s'occupe de la dynamique générale et elle nous pousse, elle est moteur dans le fait de toujours avancer et d'aller toujours un peu plus loin et ce qui a permis, je pense, de ne jamais abandonner, même si y'a eu de nombreuses raisons d'abandonner en cours de route » (CBE6).

Deux caractéristiques principales de son leadership sont mises en exergue dans son discours et celui de ses collaborateurs :

- (1) sa capacité à partager les décisions :

« Moi je suis là pour poser un cap, donner de l'énergie, faire un vrai travail de locomotive, mais je pars, j'ai des conditions, pour autant je n'ai jamais considéré que j'avais la direction, que je la détenais. Moi ce que j'aime dans mon métier c'est de travailler dans mon équipe donc tout est tout le temps mis en partage » (CBE5).

« Parfois on a tous mis la main à la patte pour le programme, mais ça c'est la manière de fonctionner, c'est assez collégial parfois surtout pour la progra' » (CBE3).

- (2) sa capacité à soutenir ses collaborateurs :

« Je n'ai pas pleuré ni rien, mais je n'étais pas bien avec le souci qui y a eu, j'étais pas bien le vendredi soir, après ça s'était calmé. Elle m'a dit « tu sors de l'algéco, tu vas fumer une clope, tu n'as pas fait de pause, tu n'as pas mangé, tu vas fumer une clope. » Elle m'a forcé à sortir et du coup ben, j'ai fumé une clope, j'ai pris l'air, je suis sortie de ce petit cabanon qui m'a fait au final énormément de bien et elle m'a dit « Mais ce n'est pas grave, tu as fait ton baptême du feu. Ça arrive. On était hyper bien organisés en amont, mais là, c'est pas grave. Tu as fait ton baptême du feu. » Et elle m'a apaisé, mais vraiment en fait. Après moi j'étais en mode « oui peut-être, mais c'est la merde », « ça fait chier », mais elle m'a soutenue à fond quoi » (CBE4).

2.3.2.3. La communication

Comme pour le cas A, les répondants ont une perception positive de la communication.

« Par rapport à mon travail, en fait le truc c'était qu'on était bien encadré. On avait le responsable des bénévoles après on avait (cite une personne) qui elle s'occupait de nous au jour le jour et non, franchement, à chaque fois ils nous ont bien dirigés, ils expliquaient bien comment faire les choses, à quel moment les faire, et cetera. On n'a jamais été dans des situations où on a galéré, on pouvait toujours parler » (CBE10).

2.3.2.4. Les pratiques de GRH

A l'exception des bénévoles et des techniciens, les ressources humaines ont toutes une formation en management des arts et de la culture. Elles ont également un parcours professionnel dans le secteur.

« Je suis en stage au festival depuis le 19 mars. Je suis étudiante en M2 dans un Master de gestion culturelle aussi qui s'appelle administration des institutions culturelles. Donc voilà c'est ma dernière année et je finis mon stage le 19 juillet. À la base j'ai fait une Licence à Lille qui s'appelait anciennement culture et médias et maintenant ça doit s'appeler art et sociétés, ouais c'est ça. Donc j'ai fait cette Licence qui est plus basée sur de la sociologie de la culture en fait. Et j'ai fait un bénévolat, des stages là-bas, et cetera et ensuite je suis arrivée à Arles pour faire ce Master qui est plus basé sur le côté administratif, économique, et cetera, qui est quand même assez large qui n'est pas très très précis sur certaines matières. Mais du coup j'avais envie de me spécialiser un petit peu plus sur le côté administratif, et cetera vu que je veux faire dans la production, c'est quand même, je pense des choses qui peuvent servir. Je me suis retrouvée à (cite le nom

du festival) cette année. L'année dernière j'ai fait un stage à Lyon dans une salle de concert et je te dis un stage, mais ce n'est absolument pas un stage, mais un service civique dans une salle de concert qui s'appelle Le Marché Gare qui est une salle de concert qui est en processus de labellisation pour devenir une SMAC en fait. Et du coup je voulais voir la configuration d'un festival en interne avant de me lancer dans la fameuse recherche d'emploi, donc voilà. En gros, c'est à peu près ça le petit parcours » (CBE4).

Concernant le recrutement du personnel rémunéré celui-ci se fait par bouche à oreille et par cooptation.

« Donc il y a cette continuité, enfin, ces étapes qui sont importantes et quand ce n'est pas le cas, c'est des gens qu'on a rencontré souvent par connaissances, par cooptation en fait » (CBE6).

Le responsable des bénévoles nous explique également qu'il y a eu une professionnalisation du processus de recrutement des bénévoles.

« Ça induit du recrutement déjà, maintenant on a un vrai recrutement. Donc le recrutement c'est une très très longue phase, très chronophage, mais hyper intéressante. On fait des réunions entre 5 et 8 personnes en général. Donc voilà il veut leur expliquer les missions, leur expliquer qu'est-ce que c'est l'esprit du festival, quelles sont les contreparties, quels sont les engagements qu'ils prennent. C'est hyper intéressant parce qu'on rencontre des minots intéressés, des jeunes qui sont là-dedans, qu'ils sont dans la culture, de profils qui nous ressemblent à nous en fait. C'est cette phase de recrutement, il y a cette phase de sélection, cette phase après, de répartition dans les missions et puis après il y a tout le côté administratif » (CBE3).

Si la majorité du personnel est temporaire, à l'exception des trois salariées, la structure accompagne les ressources humaines temporaires sur le long terme, avec des possibilités d'évolution dans le festival.

« On utilise beaucoup, on découvre beaucoup de profils par le stage. Donc les stagiaires c'est beaucoup de candidatures qui viennent à nous et après on fait une sélection, on les rencontre et on fait le pari que telle personne est adaptée. C'est en découvrant ces personnes-là, que souvent, derrière, il y a des postes qui se créent. Ça a été souvent le cas. C'est vrai que souvent les personnes ont été bénévoles, puis stagiaires, puis sous contrat » (CBE6).

Enfin, concernant le recrutement, notons que les stagiaires et bénévoles sont formés aux tâches qu'ils doivent réaliser.

« Il y avait une espèce de, je dirais un manager, parce que lui était le responsable attitré du bar et au-dessus, il y avait le gars du festival donc c'était (cite le prénom), qui lui bah quand même il était là mais c'était les chefs mais il n'était pas là directement quoi. C'est lui qui a fait, par exemple, la formation, il nous a expliqué les deux trois éléments. Il nous a expliqué rapidement comment fonctionnait le téléphone, le principe du cashless » (CBE12).

Concernant les rétributions, les stages sont perçues comme des contre dons à l'attention des équipes, et correspondent à la volonté de maintenir un lien professionnel avec le personnel temporaire.

« Je trouve que c'est une belle récompense en fait, de l'engagement qu'ils ont eu à nos côtés en tant que bénévoles où ils venaient juste nous offrir de leur temps et de leur disponibilité. Et qu'on puisse nous, à notre tour, transmettre et être ce lieu de formation pour les aider pour des stages et rendre la monnaie de la pièce, ça, c'est intéressant comme démarche » (CBE5).

Une seconde rétribution apparaît. Il s'agit de trouver des temps afin de faire des roulements pour laisser profiter les bénévoles de l'évènement.

« Du coup, là oui je pense qu'il y a eu un effort supplémentaire de leur part qui était clairement volontaire, mais un gros effort. Après le samedi c'était carrément plus calme, j'ai dit « Allez les filles allez profiter ». J'ai essayé de compenser avec le vendredi, en disant « allez-y, profitez, il n'y a plus personne, je m'en charge, on est 3, ça suffit largement » » (CBE4).

Enfin, il y a la reconnaissance perçue par les équipes.

« Ah évidemment ! On a plus envie quand en face on a des productions comme ce festival qui jouent le jeu, qui reconnaissent le travail de chacun par rapport à d'autres festivals qui ne sont pas contents » (CBE14).

Cette reconnaissance se voit également par un temps de convivialité restreint le lendemain du festival. Il s'agit d'un barbecue pour remercier les stagiaires ainsi que les temporaires réguliers.

2.3.2.5. L'organisation du travail

Trois éléments de l'organisation du travail favorisent la mobilisation collective du personnel qui intervient en amont du festival et qui sont dans les bureaux :

- (1) L'autogestion des heures de travail pour les personnes ;

« Si on termine à 22 heures – 23 heures un soir, on sait que le lendemain si on part à 17 heures, personne ne va rien dire. On organise notre temps un peu comme on veut. S'il y a un truc à faire on le fait, donc ça peut nous pousser parfois à faire des efforts, de faire des nuits un peu tardives et de faire des grosses, grosses journées de boulot, mais voilà encore une fois ça ne concerne pas que moi. Ça concerne tout le monde. On a des périodes plus ou moins calmes, chacun en fonction de nos objectifs et de notre calendrier de boulot. Sinon, non. Je n'ai pas l'impression de façon isolée de faire plus d'efforts que les autres. Non, je ne pense pas pouvoir dire ça » (CBE2).

- (2) La responsabilisation des équipes ;

« Par exemple, là du coup avec le festival, pendant la durée du festival au final on est dessus, il y a beaucoup de travail, mais à côté c'est quand même une grande confiance aussi qu'on nous donne. Par exemple, dès le premier jour quand on est arrivé, on nous a demandé de faire des tâches de confiance par exemple, aller en course avec un autre collègue, de payer les courses avec la carte de l'association, faire des achats, avoir des grosses responsabilités et c'est vrai qu'on ne sent pas partout avoir ces responsabilités. Là quand on arrive dans cette structure-là, c'est super important et du coup on se dit je vais faire des efforts aussi pour leur montrer qu'ils ont bien fait de me donner des responsabilités » (CBE1).

- (3) La proximité entre les individus. Notons qu'à l'exception du bureau de la directrice, les différentes catégories professionnelles travaillent dans deux *open space* ensemble.

« C'est vrai que du coup il y a cette proximité qui n'est même pas volontaire, car elle se fait naturellement et c'est aussi ce qui marque l'association avec tous les membres, même avec les autres personnes avec qui on ne va pas forcément travailler et qu'on ne va pas voir de la journée » (CBE1).

2.3.2.6. Les outils techniques

Enfin, notons que pour faciliter le travail, la structure utilise et laisse à la disposition des outils techniques comme des *talkies-walkies* ou encore des moyens de locomotions sur les sites de diffusion.

« Si on avait des choses à déplacer, il y avait un camion qui était là pour nous aider ou des trucs comme ça » (CBE10).

2.3.3. Les leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival B

Une nouvelle forme de leviers apparaît, nous la nommons leviers institutionnels, car ils concernent les intermittents du spectacle.

Les intermittents du cas B ont une vision positive de ce régime.

« Pour des gens comme moi, c'est un rythme de travail qui me plait beaucoup et au final je suis très content de pouvoir bosser comme ça » (CBE2).

Cette vision est renforcée par la liberté que le statut procure en termes d'organisation du temps de travail.

« Donc au final j'en suis très content. Voilà j'avais peut-être des aprioris dessus en trouvant ça précaire et compliqué et même après avoir pu discuter avec pas mal de chefs d'entreprise, d'entrepreneurs qui montent des boîtes, je vois des collègues qui ont des boîtes d'audiovisuel qui triment, qui ne comptent pas leurs heures, mais qui littéralement se donnent à fond pour leur boîte et c'est quand même des statuts beaucoup moins confortables que l'intermittence qui nous permet de bosser comme des ânes un peu sur

des temps assez courts 3-4 mois et après passer 1 mois ou 2 pour souffler derrière et on sait que les 60 heures semaine qu'on faisait avant, nous permettent de prendre 1 mois de vacances derrière. Pour des gens comme moi, c'est un rythme de travail qui me plaît beaucoup et au final je suis très content de pouvoir bosser comme ça » (CBE2).

Ils ont également une vision positive du festival car il respecte la loi et déclare toutes les heures.

« Le festival joue déjà beaucoup plus le jeu que beaucoup d'autres. Moi j'avais quand même deux cachets plein payés pour la préparation alors que d'autres festivals ce n'est rien du tout. Donc il joue quand même le jeu (...) Justement, comme on fait beaucoup d'heures, quand on travaille 18 heures, et bien au bout de quatre jours d'affilée, il faut qu'on se repose quoi. Alors que si on avait travaillé que 8 heures on aurait dû faire toute la semaine. C'est une espèce d'indemnisation mais c'est particulier au milieu des concerts, car le cinéma, la télé ou le théâtre c'est vraiment à l'heure. Je ne sais pas si on vous a expliqué c'est par service de quatre heures. C'est un service de 4h, 8h et 12h. De toute façon douze heures c'est le maximum, la loi du travail interdit de travailler plus de 12h par jour. Nous on nous déclare moins mais on en fait plus sur le terrain » (CBE14).

Enfin, notons que la réputation professionnelle joue un rôle dans la carrière des intermittents.

« Le nombre d'heures, pour assurer son statut et vu que c'est un métier de réseaux, si on n'est pas réembauché au coup d'après, ça peut paraître bizarre pour les membres du réseau » (CBE14).

2.4. LES IMPACTS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2-QR3)

Nous distinguons les impacts positifs de la mobilisation collective (2.4.1.) des impacts négatifs (2.4.2.).

2.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B

Pour la directrice du festival, les ressources humaines ont un rôle clef dans la pérennité de l'organisation.

« Les ressources humaines elles ont été clés au sens où c'est des aventures qui sont tellement exigeantes, par l'engagement qu'elles demandent que parfois la contrepartie n'est pas toujours super palpable. Le fait qu'on soit une équipe soudée, très en confiance et très solidaire ça a permis justement en 20 ans de pouvoir affronter, de vivre ensemble des bons moments, mais surtout de pouvoir affronter les moments de doutes et les moments de doute sont très très nombreux en 20 ans. Pour moi, les RH sont clés parce qu'elles sont le ciment en fait du projet » (CBE5).

Les ressources humaines sont un maillon de la réalisation du projet culturel que porte l'organisation et de la bonne ambiance du festival.

« Ça pose l'image du festival, ça pose sa façon d'accueillir les gens que ce soit le public, les professionnels, les artistes et le fait d'être volontaires, ça a permis dans les moments difficiles de franchir des étapes, dans les moments de croissance d'être porté par

l'enthousiasme des équipes. On se nourrit en fait les uns les autres. Ça ne peut pas reposer sur un dirigeant, à un moment qui a l'idée d'un projet et c'est juste de son fait et de son autorité. L'adhésion au projet est indispensable et le fait qu'il soit volontaire dans ce projet-là est un facilitateur, voir un booster » (CBE5).

L'impact des efforts est également d'assurer un moment joyeux pour le public.

« Il ne faut pas oublier tout ça, mais quand même, le fond de ce qu'on traite c'est quand même festival, c'est quand même joyeux. Le but c'est de faire vivre des bons moments aux gens par la musique et de leur faire découvrir des choses » (CBE7).

2.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B

Là encore, nous retrouvons dans le discours des répondants, une tension entre vie professionnelle et vie privée. Elle s'exprime par des conflits entre le top management, car il également d'amies. On constate également un déséquilibre entre la sphère professionnelle et la sphère familiale.

« C'est très dangereux parce que moi j'ai eu des moments dans l'organisation où j'ai été en conflit justement avec (cite le prénom de la directrice) et (cite le prénom de la directrice) professionnelle et l'amie et c'était très difficile. Et c'est le moment où je l'ai perdue en tant qu'amie. C'est à dire que le conflit professionnel me l'a fait perdre en tant qu'amie. Puis le conflit professionnel on l'a dépassé, je l'ai dépassé et elle est redevenue mon amie donc c'est quand même très très compliqué à gérer cette tension. C'est toujours un peu délicat. Après moi j'arrive bien à faire, aujourd'hui en tout cas, la différence entre la pro et l'amie. Des fois on se met dans un rôle et puis après ça redescend puis on repense. Il faut arriver à séparer les choses » (CBE6).

« Moi j'ai 2 filles de 3 et 5 ans. Je suis avec mon compagnon, avec qui j'ai les enfants et c'est compliqué parce qu'il y a des déplacements à faire dans l'année, c'est-à-dire que ce qui est compliqué, il y a plusieurs choses : le temps qu'on y passe, c'est-à-dire qu'il y a des moments où on va se déplacer, c'est en dehors du festival donc eux ils ont l'impression que le festival est fini, hop, ça va être une pause. Ben non en fait. Dans 2 mois il faut que je parte pendant 3 jours à Poitiers. Pour des réunions pros, ils ont du mal à comprendre ce qu'il s'y passe. Et puis après il y a pendant le festival où on n'est pas du tout là. Ça, c'est compliqué parce qu'en fait, eux ils sont un peu démunis et puis dès que le festival est fini, il faudrait tout de suite être disponible alors que non, dès que ça finit on n'est pas dispo parce qu'il y a plein de choses à faire et de 2 on a surtout besoin de se reposer. Du coup on n'est pas vraiment même mentalement très disponible. Ça c'est compliqué » (CBE7).

Une intermittente nous confie que les techniciens ont les mêmes tensions entre vie familiale et vie professionnelle.

« Après ça a plein de désavantages, on n'est jamais chez soi, hier soir par exemple je suis rentrée après avoir passé deux mois sans poser le pied à la maison (...) Je vois les intermittents autour de moi, qui ont des enfants, qui sont mariés, qui sont là, c'est très dur pour le conjoint et la famille de comprendre, que ce soit les frangins, les sœurs, les parents, je le vois avec ma propre famille. C'est hyper compliqué pour eux de justifier l'absence en fait, je peux entendre, une fois que ces gens-là ont découvert et sont venus

voir le métier qu'on faisait et l'énergie que ça nous prenait, ils comprennent assez vite que c'est impossible de faire autrement en fait » (CBE11).

Une autre intermittente nous confie enfin que le niveau de pression, lié au stress professionnel dans le cadre d'une organisation pulsatoire l'a conduit au *burnout*.

« Ben ça fait que j'arrive à remplir ma mission. Si je ne faisais pas ces efforts supplémentaires la mission serait probablement remplie, c'est d'ailleurs ce sur quoi je travaille. Pour ne rien vous cacher, l'année dernière j'ai fait un Burnout, pas du tout sur ce festival, sur un autre événement où rien ne fonctionnait. C'était la faute de personne, mais c'était une année un peu compliquée. On a une panne du site d'inscription sur lequel on bosse. Enfin bon, il y a des années comme ça où rien ne fonctionnait et à un moment ma tête elle a un peu surchauffé, j'ai eu un petit peu peur. Je me suis dit « oulala, qu'est-ce qu'il se passe ? Mon corps me lâche ». J'en venais à me réveiller la nuit, à avoir des tableaux Excel dans la tête et parfois aussi à être face à un tableau Excel réellement et relire 15 fois la même ligne en me disant « je lis mais je ne sais pas ce que je lis, je ne sais pas ce qu'il se passe ». Je n'ai bien sûr pas pu me reposer parce que c'était 15 jours avant l'événement donc voilà, mais depuis pour le coup c'est sûr que j'essaye d'avoir beaucoup de recul sur le travail et je me dis « on ne fait pas des opérations à cœur ouvert non plus ». Donc de plus en plus, j'essaye là où j'étais ultra perfectionniste, probablement trop, j'essaye aussi un peu de lâcher du lest et déléguer aussi un peu plus, puisque mon équipe est un peu plus costaud qu'il y a quelques années. Mais on est tous obligé de faire des efforts supplémentaires à l'approche de la date pour pouvoir atteindre les objectifs parce que si je n'ai pas fini tous mes contrats, si je n'ai pas réservé tous les billets d'avion et si je n'ai pas fait les courses pour les loges ça peut être problématique quoi » (CBE8).

SECTION 3. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL C

Cette troisième section propose de restituer les résultats intra cas du festival C. Pour ce faire, nous présenterons le contexte du festival (3.1.). Il s'agit alors d'analyser notre première proposition de recherche qui se concentre sur les facteurs de contingence.

Puis, nous présenterons les résultats de la seconde proposition de recherche. Ainsi, nous commencerons par présenter les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines (3.2.), leurs sources (3.3.) et leurs impacts (3.4.).

3.1. PRESENTATION DU CONTEXTE DU FESTIVAL (PR1)

Afin de présenter les résultats de la proposition de recherche, nous classerons les éléments de contexte en utilisant les différents facteurs de contingence.

Dans la mesure où les résultats entre les facteurs peuvent être liés, nous proposons un rappel des caractéristiques génériques du cas afin de faciliter la compréhension des résultats.

Tableau 44. Caractéristique générale du festival C

Facteurs de contingence		Cas C
Facteur identitaire	Discipline artistique	Danse
Facteur territorial	Territoire métropolitain	Métropole d'Aix-Marseille Provence
	Commune	Commune urbaine A
Facteur temporel	Âge	21 ans
	Temps de diffusion	3 semaines
Facteur organisationnel	Statut juridique	association

Source : Auteur

Nous présenterons les résultats relatifs au facteur identitaire (3.1.1.), économique (3.1.2.), territorial (3.1.3.), temporel (3.1.4.), organisationnel (3.1.5.), téléologique (3.1.6.) et ressources humaines (3.1.7.).

3.1.1. Le facteur identitaire

Concernant le facteur identitaire, nous allons revenir sur le type de programmation (3.1.1.1.) et le public du festival C (3.1.1.2.).

3.1.1.1. Une programmation axée principalement sur la danse contemporaine ayant pour objectif de faire se rencontrer les rives Nord et Sud de la méditerranée

Le festival C a une programmation centrale autour de la danse contemporaine. Si cette dernière reste la discipline artistique principale, le festival s'est ouvert à d'autres disciplines comme le théâtre et la photographie.

« D'accord, c'est un temps fort de trois semaines en été, actuellement. La programmation est pluridisciplinaire mais très centrée autour de la danse et plus précisément la question du corps, davantage que la danse en elle-même, voilà, pluridisciplinaire, parce qu'il y a aussi du théâtre, de la musique et des rencontres tables rondes. Mais pluridisciplinaire aussi, car aujourd'hui les artistes travaillent de plus en plus différentes disciplines et donc ils proposent des spectacles et des créations qui sont vraiment... les frontières sont de plus en plus fines, y en a plus même. C'est un des éléments du projet. » (CCE14).

Cette programmation est également ancrée dans le contexte géographique et culturel méditerranéen.

« Donc la danse elle reste au centre du festival, mais ce n'est pas seulement la danse comme un objet artistique pur, mais aussi la danse des autres arts comme des outils un peu pour réfléchir et penser à des sujets qui sont au cours des débats en fait des sociétés actuelles. Et donc, d'une part l'action artistique dans tous les pays du monde, qu'est-ce que ça veut dire pour un artiste européen, africain, asiatique de bouger ? Voilà, de se représenter ailleurs, mais aussi des questions un peu plus sociopolitiques comme habiter le monde, l'action d'immigration, voilà des sujets un peu comme ça. Donc qui sont en lien avec les spectacles et ce sont donc des spectacles de plusieurs types. Donc c'est un festival assez ouvert en fait » (CCE2).

« Tout ça, je pense que ça fait partie de l'identité du festival (cite le nom du festival), cette dimension-là aujourd'hui. Et c'est un festival aussi qui effectivement, avec une programmation aujourd'hui qui ne néglige plus la création contemporaine de l'hémisphère sud, ben... apporte aussi un mouvement nouveau, frais et puis pour moi, c'est aussi une sorte d'hygiène intellectuelle pour les habitants de cette ville, à la fois ceux qui ne sont pas forcément issus de l'hémisphère sud, mais qui ont besoin qu'on leur ouvre les yeux sur le fait que, pas tout n'a été inventé en Occident et puis tout ne s'invente pas aujourd'hui en Occident et puis aussi pour les gens qui sont issus du pourtour méditerranéen et de l'Afrique et qui à juste titre peuvent parfois avoir le sentiment qu'il y a un mépris de leurs origines ou en tout cas des cultures dont ils sont issus et puis une vraie, comment dire, une vision très étriquée, très folklorique. On se dit aussi qu'il y a un rôle à jouer là-dedans dans une forme de reconnaissance aussi d'objets culturels, de cultures et de personnes » (CCE10).

3.1.1.2. Un festival ouvert à un public pluriel

Les répondants dépeignent le public du festival comme étant principalement celui de la ville. Par ailleurs, ce dernier est mixte dans le sens où il ne vise pas une cible de consommateurs précise.

« De 7 à 107 ans, toutes les générations ont leur place au Festival » (extrait du site internet du festival).

Par ailleurs, le festival de par ses actions de médiation, souhaite s'ouvrir à différents publics comme les enfants, adolescents et étudiants, ou encore les personnes en situation d'handicap.

« Ça peut être des gens qui travaillent avec des personnes en situation de handicap, ça peut être voilà. Je ne travaille avec un public précis » (CCE10).

Concernant les personnes en situation de handicap, le festival propose des spectacles adaptés en langue des signes française pour le public sourd, mais utilise également d'autres moyens afin de répondre aux besoins du public déficient visuel, à mobilité réduite, et malentendant. Cette volonté de soutenir l'élargissement et le renouvellement des publics se matérialise également par des actions financières. En effet, le festival a une billetterie solidaire à 1 €.

3.1.2. Le facteur économique

Le facteur économique s'exprime dans les données budgétaires (3.1.2.1.) et financière (3.1.2.2.).

3.1.2.1. Le budget du festival

Le budget du festival est de 2 millions d'euros de financement annuel.

3.1.2.2. Une dépendance aux subventions

A l'image du cas B, le festival est extrêmement dépendant des subventions publiques.

« On est subventionné à 80%, c'est énorme. Si un jour il y a une des institutions qui nous lâche, on est mort » (CCE12).

3.1.3. Le facteur territorial

Concernant le facteur territorial, nous montrerons que le festival C est à la fois ancré et favorise l'attractivité territoriale durable (3.1.3.1.), qu'il a un fonctionnement réticulaire (3.1.3.2.) et qu'il pratique l'itinérance (3.1.3.3.)

3.1.3.1. Un festival ancré sur le territoire et qui participe à l'attractivité territoriale dans ses dimensions sociales et politiques

Le festival propose un projet culturel ancré sur le territoire.

« C'est un temps fort d'imagination et de création artistique et citoyenne. On crée en permanence des communautés temporaires et des espaces partagés temporaires, au cœur desquels il y a les artistes et leurs créations mais aussi l'échange et le partage entre artistes, publics au sens pluriel du mot, et villes et sociétés, en ayant l'ambition de contribuer à l'avenir d'une forme d'art certes mais certainement aussi à l'avenir d'une cité, et de ses communautés (...) il y a des liens très multiples, très concrets, de toutes les façons ce nom est probablement le point de départ de tout, donc on a vraiment décidé de le mettre au centre de notre engagement et du projet artistique et même si c'est un projet artistique avec une dimension internationale forte, ça ne veut pas dire que ces choix internationaux ne partent pas du contexte local et donc le lien local, international, est très important. Après, quels liens spécifiquement, il y a les artistes de la ville, jeunes, émergents, un peu plus établis avec qui on travaille, il y a un travail en permanence de publics au sens pluriel, il y a le fait qu'on mette la création de plus en plus au centre du projet artistique, quand je dis création, je parle tout d'abord de nos créations, de créations avec la ville, ses citoyens, ses contenus, ses enjeux (...) et après il y a le fait que la ville, son paysage urbain, ses espaces publics, mais encore plus important ses gens, ses populations et ses contenus, ses réalités, que tout cela nourrit de plus en plus le projet artistique, les créations, et ce qu'on partage avec les habitants » (CCE17).

Si les verbatim précédents montrent une dimension sociale effective de par les actions de médiation du projet du festival, il convient également de préciser qu'il bénéficie du soutien politique.

« D'abord le politique, car effectivement un festival c'est politique, de par sa programmation, de par les lieux où il se joue, de par la concurrence qu'il peut faire à d'autres événements, de par qui sont ses soutiens ou non. Le festival (cite le nom du festival), pour être très honnête, je n'ai aucun parti pris dans le jeu politique régional, que j'ai appris à connaître et que j'ai étudié avant de venir, mais que je n'ai pas vécu. Donc je vois l'état de (cite le nom de la ville) aujourd'hui, j'ai ma position à moi mais je la garde. En revanche, je sais que le festival (cite le nom du festival) avait et a la chance me semble-t-il d'avoir le support du maire, chose qui est un garant de stabilité pour un festival. L'art est politique de toute façon » (CCE8).

Nous n'avons pas de données concernant les impacts économiques du festival, néanmoins nous pouvons citer sa notoriété. En effet, le festival fait l'objet d'articles nombreux dans la presse locale.

Ce festival est également membre du PTEC de la ville, du département, de la région et de la métropole. A ce titre, le festival à participé à MP 2018.

3.1.3.2. Un fonctionnement réticulaire pluriel

Le festival entretient des relations avec les politiques principalement, mais avec également des grandes entreprises comme ARTE et le tissu associatif local afin de mettre en œuvre son projet culturel.

« Et donc on va dire que je fais un travail de mise en relation du festival avec les acteurs de cette ville dans tous les domaines c'est-à-dire que ça peut être des élus, ça peut être des responsables associatifs (...) nouer de nouveaux partenariats avec des acteurs de terrain qui sont proches de nos intérêts, de nos enjeux c'est-à-dire, ben, effectivement si y'a une association, un collectif de femmes qui travaille sur la défense des droits des afros descendants ou des choses » (CCE10).

« Moi je travaille pour le service des relations avec les publics. J'ai commencé au festival en 2015 à partir d'un stage pour développer toute une billetterie solidaire. Donc il y a des actions dans le champ du social et du handicap. D'un côté on retrouve des subventions, des financements des places qu'on met à disposition à des structures qui travaillent dans le social à (cite le nom de la ville) ou dans le handicap. Donc l'idée c'est de créer des liens avec des futurs publics qui ne sont pas dans les salles pour venir aux spectacles pour 1 euro symbolique. Donc les grands partenaires c'est ARTE, mais après les mairies de secteur, ils achètent un quota de places et c'est à partir de cette mission que j'ai commencé au festival » (CCE9).

3.1.3.3. Un festival multi site : la pratique de l'itinérance dans l'espace urbain

Si les bureaux du festival et la billetterie sont dans deux locaux distincts, notons également que le festival investit dix-huit espaces de diffusion au travers de la ville.

« Il y a le fait qu'institutionnellement on est un festival itinérant, sans lieu à lui, on est en permanence en échange, en partenariat avec plein de partenaires, de lieux culturels, de la ville » (CCE17).

3.1.4. Le facteur temporel

Le facteur temporel se compose de deux éléments l'âge (3.1.4.1.) et la pulsation organisationnelle (3.4.1.2.).

3.1.4.1. L'âge

Le festival fête ses 21 ans.

3.1.4.2. La pulsation organisationnelle

A l'instar des cas précédents, la pulsation organisationnelle se matérialise par l'intensité du travail des ressources humaines.

« Du début donc pour moi... ça commence, je prends en charge, je commence à voir, savoir qui sont les artistes, à prendre des informations, des contacts, des rendez-vous, on commence à voir des projets, interventions des artistes, ça continue et jusqu'au moment où on a plein, plein, plein, plein, plein de rendez-vous, plein de lieux, des mails à répondre jusqu'à la période du festival. Et une fois le festival, on est au top tout le temps et là, faut être un peu dans toutes les salles, la journée le côté administratif, le soir l'accueil des publics et une fois que le festival est fini, tout descend, pas à zéro parce qu'il faut faire tous les bilans, c'est le côté moins rigolo, mais plus stable où on a le temps de tout faire » (CCE9).

3.1.5. Le facteur organisationnel

Concernant le facteur organisationnel, nous avons trois types de données à présenter : la nature adhocratique du festival (3.1.5.1.), un changement organisationnel (3.1.5.2.) et l'organigramme de la structure (3.1.5.3.).

3.5.1.1. La nature adhocratique du festival

Un répondant nous indique, de façon critique le caractère adhocratique et organique des festivals, en donnant comme exemple la flexibilité du travail et la difficulté à bureaucratiser l'organisation.

« Ouais je pense. Je pense que c'est toujours perfectible parce que je pense que dans la culture comme il n'y a pas ce truc de grosse entreprise avec des hiérarchies hyper bien définies ça manque peut-être d'un point de vue management d'organisation bêtement. Je me rends compte qu'il y a pleins de lacunes quoi. Tout d'un coup il y a des fichiers qui ne sont pas faits, des mises à jour qui sont pas suivies, il y a des gens qui font des trucs qui n'ont rien à voir avec leur fonction. Je me demande si ça fait partie du jeu de se dire : c'est la culture, c'est le côté artiste donc il y a un petit côté moins balisé, formel, abouti et normé. Ça fait aussi le charme quelque part, mais parfois au quotidien tu te dis ben ça manque un peu de trucs carrés, cadrés et propres et en même temps ça fait aussi parti du truc » (CCE3).

3.5.1.2. Un changement de direction pour un nouveau souffle

Le festival a depuis trois ans changé de direction. Comme nous le verrons dans les résultats relatifs aux antécédents de la mobilisation collective, le nouveau directeur est perçu comme étant un leader mobilisateur, *a contrario* de l'ancienne direction.

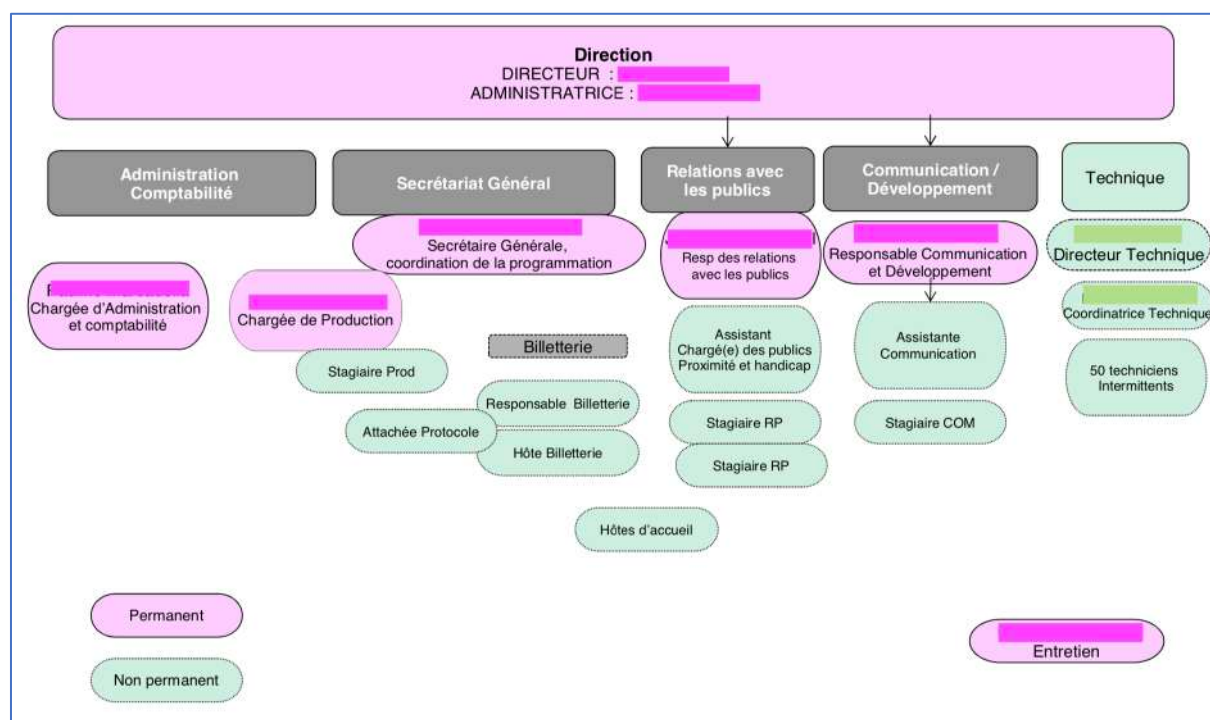
« Certaines personnes, pour tenir dans cette organisation, ont dû lâcher sur certaines choses et peut-être perdre l'habitude de proposer des choses, parce que c'était vraiment quelqu'un de caractériel qui était dans..., on t'en a peut-être parlé, ce n'est pas moi qui t'en parlerai le mieux, mais ça avait l'air d'être vraiment compliqué, vraiment

humainement très très dur avec des choses qui étaient... une personne était sa chouchoute le jour 1 et le jour 2 c'était la personne qu'elle détestait le plus, elle lui criait dessus, elle faisait des crises d'hystérie ça avait l'air d'être assez particulier. Donc du coup je pense qu'il y a certaines prises d'initiative que non tu ne prends plus dans ce genre d'ambiance » (CCE5).

3.5.1.3. L'organigramme de la structure

Le festival comporte à son sommet un leadership bicéphale un directeur et une administratrice. Il se compose ensuite en cinq services : l'administration comptabilité, le secrétariat général qui est en charge de la programmation, la production et la billetterie, le service relations avec les publics, le service communication/développement et enfin la technique. La figure suivante correspond à l'organigramme de la structure.

Figure 42. Organigramme du festival C



Source : Document interne du festival C

3.1.6. Le facteur téléologique

Notons dès les premières lignes d'analyse de la présentation de ce facteur, que le monde social ne s'exprime que dans les actions de médiation et la politique tarifaire de l'organisation. En effet, le bureau de l'association n'est pas évoqué lors des entretiens et le festival ne mobilise pas de bénévoles car leur liberté contractuelle est perçue comme étant un frein à l'activité.

Ici, nous montrerons que si les mondes du management (3.1.6.1.), de la technique (3.1.6.2.) et de l'art (3.1.6.3.) tendent à être cloisonnés (3.1.6.4.), les relations aux publics et les actions de médiations tendent à intégrer ces logiques contradictoires (3.1.6.5.).

3.1.6.1. Une managérialisation/bureaucratisation en cours

Si le festival apparaît en cours de managérialisation, les répondants considèrent que ce phénomène est en phase de développement forte depuis l'arrivée du nouveau directeur.

« Il y a trop de choses à développer et comme je te disais tout à l'heure tout une dimension de développement que j'aimerais pouvoir accompagner, assumer qui est celle du développement des ressources privées parce que c'est vraiment ce qui nous fait défaut » (CCE12).

Ajoutons que cette managérialisation s'accompagne d'une bureaucratisation de l'organisation dans la mesure où le caractère adhocratique présenté précédemment s'estompe. En effet, on assiste à une répartition du travail en silo avec des services différenciés.

Par ailleurs, le festival se dote d'outils de gestion des ressources humaines comme la création de l'organigramme.

3.1.6.2. Un monde technique à part

Là encore, le monde technique est perçu comme étant un monde à part.

« On n'a pas le même langage, on ne partage pas la même temporalité, c'est surtout ça la difficulté » (CCE6).

3.1.6.3. Un monde de l'art présent mais dont les membres ne sont pas considérés comme des ressources humaines

A contrario des cas A et B, ce festival a un monde artistique car il effectue de la création de spectacle. Ce monde se matérialise également par la présence en interne d'une direction artistique.

« Ici on a une dramaturge, je ne sais pas si vous l'avez rencontré. Bon, vous savez que le directeur est belge et, en Belgique, ça se fait souvent, les théâtres ont ce qu'ils appellent des dramaturges. Pour nous en France, il ne faut pas lui dire parce qu'elle s'appelle

dramaturge, on considère plutôt ça comme une conseillère artistique. Donc déjà, il est épaulé par au niveau de la programmation» (CCE11).

Là encore, les artistes ne sont pas considérés comme étant des ressources humaines festivalières.

« Même si nous on a chacun des postes différents, notre objectif est le même quand même au bout du compte. L'objectif de l'artiste, même s'il est au sein d'une programmation qui est pour notre objectif, son objectif ce n'est pas ça. Son objectif en tant qu'artiste, c'est ce qu'il donne sur scène et rien que ces deux objectifs-là ce n'est pas les mêmes (...) nous c'est de faire en sorte que l'artiste soit sur scène et que ça se passe bien et qu'il y ait du monde qui le voit. Et ce n'est pas pareil. C'est pour ça que c'est une autre catégorie. En plus, on les voit quand même beaucoup moins, on a quand même beaucoup moins de relation directe, donc ça peut aussi un peu enlever ça, mais si c'est des artistes aussi que l'on embauche, parce qu'après il y a aussi le fait que c'est des gens qui sont sous contrat, donc on n'est pas dans un lien de salariat, mais qu'après quand on a même ce lien-là, ça n'augmente pas plus. Ils ne sont pas festival (cite le nom du festival). Ils sont artistes. (...) Alors là, je connais encore moins le nom de chacun et puis est-ce qu'on a besoin d'avoir ce lien-là ? Des fois on a envie et des fois on peut juste accepter qu'ils soient de passage, hop, et qu'ils s'en aillent » (CCE1).

3.1.6.4. Un cloisonnement entre les mondes

Le discours des répondants permet d'identifier un cloisonnement entre les services artistiques, techniques et administratifs.

« Oui, et c'est un cloisonnement qui est en fait informel, mais qui est là, de par le monde qui crée ça, (...) parce qu'on ne fait pas du tout le même métier. Nous on est quand même à 80% sur nos ordinateurs. Les techniciens sont à 80% de leur temps avec des choses à monter, des trucs physiques, porter des Fly Case. Les artistes à 80% de leur temps pour des danseurs à bouger leur corps, pour des chanteurs à chanter. Donc on n'a pas le même métier donc on ne se côtoie pas de la même manière entre ces mondes-là » (CCE1).

« C'est je trouve... on va dire des vieilles habitudes qui sont nourries de part et d'autre, parce que de la même façon on dit qu'on zappe la technique dans la réflexion autour de toutes les organisations culturelles, mais les techniciens ils se sentent eux aussi un peu mis de côté et puis surtout ils ont une sorte aussi de... ils sont parfois un peu méprisants avec la production et l'administration. Ils ont toujours l'impression qu'on est là (...) Je dis souvent la prod et l'administration parce qu'ils ont l'impression qu'à partir du moment où on est assis derrière un ordinateur on regarde Youtube toute la journée et qu'on se fait les ongles entre midi et deux. C'est un peu caricatural, mais c'est 2 mondes qui sont tout le temps un peu en conflit de respect mutuel. Y a un manque et ce que je trouve dommage, j'ai fait aussi la technique du coup, j'ai travaillé pas mal avec des équipes techniques, le hall des caterings, l'accueil des compagnies, mais voilà j'ai fait des montages, des démontages et y a quand même toujours un fossé. On fait une fête à la fin du festival où on se retrouve tous, on mange du poulet Yassa et on boit du rhum, mais y'a les techniciens à une table et toutes les filles du bureau à une autre » (CCE12).

3.6.6.5. Les relations aux publics comme levier d'intégration des mondes

Le discours des répondants permet d'identifier que les relations aux publics représentent un monde à l'interface de la technique, de l'art, de l'administratif et du social.

« Relation avec les publics ça rentre dans l'administratif d'une certaine façon, mais en même temps on est très lié à la technique, parce qu'il y a des choses que l'on doit organiser sur l'accueil du public. On est lié à l'artistique, parce qu'on organise aussi des temps de rencontres, de mise en relation physique avec des artistes et des gens. C'est plus, comme dirait le patron, c'est plus une sorte de constellation » (CCE10).

« Oui, y a quand même une partie administration, d'ordinateur, de suivi des budgets, c'est sûr. Mais il y a vraiment une partie où l'on est impliqué autrement, où il faut créer des actions culturelles, imaginer, qui à mon avis ne sont pas liées à l'administration. On se demande ce sur quoi on veut communiquer, comment, pourquoi, de qui on peut s'entourer pour faire ça. Donc il y a une partie de la création qui est artistique » (CCE7).

« C'est un peu... en fait, entre l'administratif parce qu'il y a un côté très administratif des actions, y a un budget, y a des choses à mener ; technique parce qu'il y a des projets où il faut savoir qui commande quoi, quel espace, avec quels outils. Voilà entre ces 2 mondes-là. Et le public aussi, savoir un quota tout le temps avec ces gens qui vont venir ou qui sont là, les accueillir, voir ce qu'il se passe avec eux, qu'ils se sentent bien reçus » (CCE9).

3.1.7. Le facteur RH

Concernant le facteur RH, il convient de préciser que le festival compte sept permanents en CDI. La fonction technique ne contient aucun permanent ; uniquement 53 intermittents du spectacle.

On retrouve quatre stagiaires en renforts, mais également des personnes en CDD récurrents tout le long de l'année. L'activité festivalière rentre dans les activités pouvant faire appel au CDD d'usage qui offre pour l'employeur une souplesse dans la gestion des contrats.

« Responsable de billetterie au Festival (cite le nom du festival) pour la 6e année, en CDD de 5-6 mois, 5 mois et demi cette année » (CCE4).

3.2. IDENTIFICATION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2-QR1)

Ce second point vise à présenter les résultats relatifs à notre première question de recherche. Il s'agit d'identifier les trajectoires des efforts discrétionnaires (QR1.B.) et les types d'efforts que les individus déploient (QR2.A.). Nous avons classé les efforts dans les trajectoires.

Nous commencerons par présenter la perception de la mobilisation collective (3.2.1.). Puis les efforts et trajectoires suivants : la trajectoire individuelle (3.2.2.), collective (3.2.3.), organisationnelle (3.2.4.), institutionnelle (3.2.5.), réticulaire (3.2.6.) et territoriale (3.2.7.).

3.2.1. La perception de la mobilisation collective

Les répondants ont une perception positive de la mobilisation collective.

« Moi la manière dont je l'ai vue, c'est une grosse organisation avec beaucoup de gens qui sont tournés vers un même but : faire un bon festival, et qui font en sorte de travailler ensemble, bon avec des hauts, des bas, parfois ça gueule, parfois ça se passe bien. Pour moi c'est ça, c'est un gros collectif. Un gros collectif qui bosse ensemble quoi » (CBE10).

Néanmoins, l'administratrice nous confie que la mobilisation envers le collectif varie d'une personne à l'autre.

« (en soufflant) je n'ai pas l'impression qu'il y ait qui que ce soit qui ne soit pas à la bonne place. Après parfois j'ai encore l'impression que certains sont trop sur leur poste et n'ont pas de vision d'ensemble et que la clé de la réussite d'une organisation comme celle-là où c'est comme ça, au niveau du rythme, c'est comme ça, au niveau des projets et il faut être réactif, il faut entendre tout ce qui se passe tout le temps, c'est d'avoir un minimum d'ouverture sur comment fonctionnent les autres services, quel impact, le fait qu'une action soit pas assurée ou assumée par un service, quel impact ça a sur un autre service. Y a quand même un centre, encore un peu tendu, qui mériterait de s'ouvrir un tout petit peu à ce qui se passe autour. » (CCE12).

3.2.2. Trajectoire individuelle : les efforts pour le poste

Tous les répondants du cas C fournissent des efforts pour le poste. Nous retrouvons quatre types d'efforts :

- (1) ils font preuve de performance dans les tâches prescrites ;

« Je suis donc chargée d'administration, mais donc je me suis d'abord beaucoup occupée de la comptabilité. Et c'est-à-dire que, ben... c'est moi qui gère tout ce qui est factures, de tous les services, c'est-à-dire des services de la com', des RP, de la programmation, enfin les compagnies, et cetera et je saisisais toute la comptabilité. Maintenant on a externalisé cette compta, c'est-à-dire que je ne fais que transférer toutes ces factures à nos experts comptables, à notre cabinet comptable. À côté de ça, je fais aussi toutes les paies maintenant. Donc que ça soit des gens de l'équipe là, des techniciens, des artistes éventuellement que l'on embauche. Donc, ben... je touche autant des CDI que de l'intermittence en type de contrat. (...) Parce que peut être que pour moi, ce que vous dites « efforts supplémentaires », c'est peut-être juste un travail bien fait et donc moi, dans mes tâches à moi, de ma fiche de poste, j'essaye juste de faire les choses correctement » (CCE1).

- (2) des efforts d'amélioration continue ;

« oui mais ce ne sont pas forcément des efforts. On me demandait quelque chose et puis après, en faisant à ma sauce, je rajoutais des choses que je pensais être bien » (CCE16).

- (3) ils dépassent les horaires ;

« Par exemple, mais ça arrive quand on décide de déposer un dossier européen à 10 jours avant la date, oui forcément je fais 12 heures par jour et je les récupère comme je peux, je les récupère pas à l'heure près, mais j'assume totalement de récupérer mes heures quand j'en ai besoin. 1 heure par-ci 1 heure par-là, je ne dois de compte à personne et par ailleurs je pense être particulièrement, justement ce n'est pas honnête, mais en tout cas je ne récupère jamais plus que ce que j'ai fait, c'est quand même plutôt l'inverse en général, j'ai toujours un petit paquet d'heures sup' à récupérer que je ne récupère jamais, mais je le fais de façon... je m'autorégule » (CCE12).

- (4) Ils ont un esprit sportif ;

« Ben, niveau professionnel, je pense que si je le fais c'est dans le but d'améliorer ou de faire bien ou faire mieux. Donc le but c'est de faire bien et que l'action soit réussie et soit faite. J'espère que le but c'est... voilà, une amélioration de l'action et que ça se passe bien en fait, que ça se produise, que ça se fasse que le projet aboutisse. Parfois on commence à faire des projets et finalement on dépense beaucoup d'énergie et on voit que ce n'est pas par là, il n'est pas fini, il n'est pas fini. Moi si je mets autant d'énergie c'est pour qu'il soit fait à la fin, et qu'il soit bien fait. Pour moi en fait y a un impact personnel je trouve, pour moi ça me met bien de savoir que c'est fait, c'est bien fait ou y a un impact pour évoluer » (CCE9).

3.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe

Là encore tous les répondants font des efforts pour l'équipe de travail.

Ils réalisent des efforts de coordination avec le groupe.

« Ben, en général bien. Il y a 2 stagiaires qui sont supers, qui sont très professionnelles au final, claires dans leur mission, ont un regard critique aussi. Elles apportent beaucoup d'idées aussi donc ça c'est génial. Et puis, sur des services aussi, très à l'écoute aussi. On essaye de chercher des idées pour améliorer, il y a vraiment un travail une équipe à garder dans le festival et même interservices, je pense qu'il y a beaucoup de coopération qui fait une ambiance plutôt pour le travail en équipe, pour que... en fait le but final c'est pour que ça se passe bien. Et on va voir des gens qui sont solidaires en général (...). Il y a quelque chose qui se crée et y'a beaucoup de communication entre les services » (CCE9).

Une répondante confie qu'elle a parfois du mal à coordonner son travail avec les autres.

« Par exemple au pôle production on est deux personnes, la secrétaire générale qui a une partie des dossiers de production, mais qui sont plus sur des projets qui sont déjà aboutis, elle doit avoir peut-être quelques projets de création, mais qu'elle ne suit pas de manière régulière. (...) le festival n'est pas producteur exécutif sur les créations en question, donc il n'y a pas le même rôle d'implication que moi. Donc du coup souvent, on a chacune nos dossiers, mais parfois même si on essaye de communiquer au mieux et tout, c'est toujours un peu compliqué puisque, voilà, on a des fois des modes de fonctionnement différents et des fois, voilà, c'est dur de faire comprendre à l'autre comment on travaille et que... du coup, de ne pas oublier qu'on est deux pôles production différents et que... du coup, la manière dont je vais gérer moi mes dossiers et la façon dont elle va gérer elle ses dossiers

ça va être séparé. Donc voilà ça demande des fois un peu de discussions pour se comprendre là-dessus » (CCE13).

L'administratrice, les managers intermédiaires et sept des onze membres du cœur opérationnel expriment le fait d'aider régulièrement leurs collègues de travail.

« Et puis après, je fais, comment mettre un mot... on me dit que je suis le couteau suisse. Je fais partie des couteaux suisses dans le sens où après, je fais plein d'autres choses. Autant j'aide un peu la billetterie sur un suivi de billetterie, mais en même temps je vais aussi aider à mettre en place la boutique, à faire le lien avec notre informaticien sur l'informatique ici, et voilà. Donc un peu plusieurs trucs (...) » (CCE1).

Si l'intégralité du sommet stratégique et des managers intermédiaires fait preuve de facilitation interpersonnelle, notons que seulement huit des onze membres du cœur opérationnel expriment le fait de nouer des liens forts avec les membres de la structure.

« Je vais peut-être commencer par ma relation aux collègues. On est quand même dans une équipe qui est très soudée, il y a un noyau dur, j'entends noyau dur par l'équipe permanente en fait, car après elle est renforcée à partir de janvier, mais on est une équipe très soudée, je parle pour moi en tous cas mais je sais que c'est partagé, car on en parle souvent entre nous. J'ai vraiment le sentiment que professionnellement et même parfois personnellement, même si j'essaye de ne pas trop déborder mais ça arrive toujours, donc il y a du travail, que j'ai autour de moi deux ou trois personnes, trois quatre personnes de l'équipe permanente sur lesquelles je peux vraiment m'appuyer que ce soit du professionnel ou du personnel, notamment sur des prises de décision parfois, sur des avis tout simplement, et puis parfois, et puis aussi sur ma relation à notre directeur » (CCE14).

3.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation

A l'exception d'un membre du cœur opérationnel, tous les individus développent des conduites discrétionnaires pour l'organisation.

Ils font preuve de loyauté organisationnelle en :

- défendant le projet culturel de l'organisationnel ;

« Je suis fière de défendre et le projet et mon équipe quand c'est nécessaire. Je ne viens pas au travail à reculons, je ne viens pas au travail à contrecœur. Voilà aujourd'hui je suis fière de dire que je travaille pour ce festival » (CCE12).

- donnant une bonne image de l'organisation ;

« Vis-à-vis de l'extérieur aussi je pense que sur la ville, on participe tous à la bonne image du festival par rapport aux autres collègues du secteur culturel et ce n'est pas que mon investissement à moi, mais l'investissement de tout le monde. Et tout ça fait qu'on est là quoi » (CCE11).

Ils participent également à la vie civique de l'organisation en participant aux réunions d'équipes.

« Ouais coordination, coordonner. Je demande les informations aux compagnies et je dispatche, qui à la technique, qui à la com', aux RP. On discute ce qu'on peut faire ensemble. Ce qui se passe c'est qu'on a aussi des réunions d'équipe (...) une fois par mois, qui durent toute la journée et qui sont assez fatigantes » (CCE11).

Ils font preuve également d'amélioration continue pour le festival, dépassant ainsi l'amélioration continue pour le poste.

« Typiquement ça peut être ce truc très physique, matériel, après ça passe aussi par avant de trouver cet espace de boutique, il a fallu qu'on se dise où est-ce qu'on peut faire ça ? Tout le monde s'est penché sur la question. Où est-ce que l'on peut mettre la boutique ? Où est-ce qu'il faut qu'elle soit ? Pour qu'elle ne soit pas trop loin d'ici, mais qu'en même temps ça soit un espace bien. Quelles possibilités on a ? On s'est tous posé la question, on a tous plus ou moins trouvé des choses à proposer. Typiquement c'est ça aussi, c'est cet aspect de ne pas juste laisser penser une seule personne sur un sujet. C'est bon, bah... attend, je peux faire un peu de brainstorming aussi, ben tiens, j'ai ça comme idée, ça marche, ça marche pas, peu importe. Mais tu donnes, tu t'impliques aussi dans l'avancée, dans la réflexion » (CCE1).

Nous retrouvons également l'esprit sportif au nom de l'organisation.

« Je peux commencer à huit heures du matin, finir à deux heures puis reprendre le lendemain à huit heures. C'est le rythme festival, mais c'est ce qui m'intéresse aussi, ça crée une adrénaline, ça crée un rythme, ça crée une connivence, une connexion et notamment avec les équipes de techniciens et les équipes artistiques car on arrive tous éreintés, fatigués à la fin, mais après avoir donné du plaisir aussi bien aux spectateurs qu'aux artistes, ça c'est une belle chose pour le festival » (CCE6).

3.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution

Là encore, les individus expliquent que la filière d'activités impose une mobilisation collective.

« C'est faire en sorte d'arriver à déconnecter plus facilement, on sait que la liste de tâches est infinie, on est dans une équipe, sans faire de généralité, mais je crois que ça concerne l'ensemble du secteur culturel, on est une petite équipe en tout cas pour un gros projet et je pourrais travailler 20h par jour. » (CCE14).

Cette injonction à la mobilisation se couple d'efforts au nom de la culture et de son accessibilité.

« Après, je pense qu'il y a aussi une volonté de défendre la parole des artistes et la conviction qu'ils ont à cœur de porter dans le monde d'aujourd'hui et voilà, la volonté de les soutenir là-dedans et que le public y accède » (CCE10).

L'assistante technique explique qu'elle se retrouve à favoriser les passerelles entre les différents mondes notamment entre l'administration et la technique.

« Je suis à un poste où je faisais le lien avec les autres membres du festival, les autres permanents et la direction technique qui ne voulait pas vraiment entendre quelles étaient les demandes en relation publique, en communication, en billetterie. J'étais la seule interlocutrice à faire la transition entre les deux et je me suis retrouvée à absorber beaucoup plus que juste faire des contrats de travail, des fiches de paie et des plannings (...) Et, en allant former aussi les autres corps de métier, je suis allée les voir en disant que j'avais besoin de réponses à certains types de questions afin de les intéresser à tel aspect de leur métier. Par exemple, tu fais de la communication, tu crées des supports de communication mais tu ne te poses pas la question de savoir comment on va accrocher ces supports de communication. Tu me demandes d'arriver à ton secours pour accrocher ces supports, mais maintenant je te demande de réfléchir à comment tu vas créer tes accroches de supports de communication » (CCE6).

De façon plus concrète la mobilisation institutionnelle se matérialise par un esprit sportif et la réalisation de tâches non prescrites.

« En fait, c'est tous les festivals qui sont comme ça, c'est-à-dire que dans tous les festivals où j'ai travaillé, il faut être un peu flexible, parce qu'il y a toujours beaucoup d'imprévus qui peuvent arriver, du coup la flexibilité quand même c'est un peu... il faut un peu quand même l'avoir, parce qu'il y a beaucoup d'imprévus, il faut faire face à tous ces imprévus... il faut jamais être trop... Ouais voilà, ça demande quand même un temps particulier. C'est l'adrénaline, parfois ça speede beaucoup, des autres moments c'est plus tranquille. Mais je dirai que c'est vraiment le travail dans les festivals. Après on récupère hein, mais on sait que c'est comme ça. Moi j'aime bien ça. Justement parce que ce n'est pas un rythme standard, ça sort un peu de la normalité » (CCE2).

« Donc oui, effectivement ce n'est pas écrit dans ma fiche de poste puisque moi en production c'est tellement large en fait, chargée de production dans n'importe quel festival ou n'importe quelle structure du secteur culturel, on moi par exemple il y a cette dimension de casting et de recrutement qui est très importante, et pas tous les chargés de production sont dans ce cas de figure-là. J'ai un rapport assez étroit avec les artistes et les participants que je trouve, je suis du coup beaucoup à aider pour l'écriture et pour le scénario et voilà. Ça dépend des projets, donc effectivement ça va au-delà » (CCE13).

3.2.6. Trajectoire réticulaire : les efforts pour les partenaires

Ajoutons que les individus qui sont en *front office* avec des partenaires peuvent être amenés à réaliser des efforts pour eux.

« Alors mes missions, ça va être beaucoup de gestion de mails par rapport à des demandes de professionnels. Donc les professionnels c'est au sens large, ça peut être des artistes, ça peut être des directeurs de salles, des programmeurs, ça peut aussi être les maires d'arrondissement, le maire de la ville, des élus, des députés, voilà c'est au sens très large, professionnels. Le protocole, c'est pour ça qu'on appelle ça le protocole, ça enferme pas mal de professionnels et donc, c'est les demandes de ces professionnels pour avoir des places, en fait qui sont des tarifs avantageux pour eux, voire des invitations selon les cas, selon les jauges, les spectacles et ça, c'est pareil, disons que c'est moi qui me charge d'élaborer les courriers d'invitation pour les institutionnels, les élus, et cetera

en leur proposant des dates particulières ou des spectacles particuliers avec un nombre d'invitations ou pas, voilà. Après je gère leurs demandes supplémentaires, je dois tout rentrer dans le logiciel de billetterie Sirius qui permet d'avoir une visibilité globale des salles que ce soit le grand public ou les pros avec toutes les fiches clients, tous les tarifs référencés, ça nous donne des listes après, et cetera. Et puis après, ça peut aussi un peu s'élargir à d'autres demandes par exemple, non prévues, il y a des professionnels qui viennent de l'étranger qui vont nous demander quels partenaires on a comme hôtel pour avoir des logements sur place donc bon voilà, je m'occupe un peu de ça aussi. Voilà, une interface un peu entre les lieux aussi et l'accueil des pros» (CCE3).

3.2.7. Trajectoire territoriale : les efforts pour le territoire

Enfin, le dernier effort qui émerge des entretiens concerne le travail du festival pour la ville. Il s'agit pour les individus de faire en sorte que le festival soit en cohérence avec l'espace urbain.

« Ce qui est particulier c'est qu'il n'y a pas de responsabilité effective de quelque chose à faire ou à mettre en place, mais au niveau de ce que l'on propose c'est respecter certains engagements, c'est-à-dire faire du festival un acteur de la ville, essayer de décentraliser un petit peu les lieux de représentations, d'être à l'image des habitants donc être un peu un réceptacle de tout ce qui se passe sur la ville, pour voilà, essayer de trouver une programmation artistique qui soit en cohérence avec ça (...) juste bien respecter cet engagement de trouver une cohérence entre la ville et la programmation » (CCE16).

3.3. IDENTIFICATION DES SOURCES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2- QR2)

Ce troisième point propose de restituer les différentes sources de la mobilisation collective des ressources humaines du festival C. Nous proposons de revenir sur les variables psychologiques (QR2.A.) (3.3.1.) et les leviers organisationnels qu'utilise la structure (QR2.B.) (3.3.2.). Enfin, nous mettons en exergue un troisième type de levier « institutionnel » qui est propre aux intermittents du spectacle (3.3.3.).

3.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival C

Ce point vise à présenter les différentes sources de la mobilisation des répondants. Nous identifions différents types de variables psychologiques au cœur de la mobilisation collective des ressources humaines du festival C. Nous allons faire un focus sur la motivation (3.3.1.1.), l'implication (3.3.1.2.) et le reste des variables psychologiques (3.3.1.3.).

3.3.1.1. La motivation des ressources humaines du festival C

Les répondants expriment une appétence pour la culture.

« A un âge très jeune ma mère m'a emmené au théâtre, quand j'avais 5/6 ans et ça m'a toujours fasciné » (CCE17).

Le top management, les managers intermédiaires et trois membres du cœur opérationnel ont une pratique artistique.

« Mais j'ai toujours eu une sensibilité pour le théâtre prioritairement et puis après, il s'est trouvé que j'ai intégré un groupe de rock dans lequel j'ai chanté pendant 3 ans et avec qui j'ai fait plein de tournées pendant ces 3 années-là » (CCE12).

Concernant le travail, les individus témoignent d'une appétence pour l'approche prototypique des festivals.

« C'est un lieu de travail où je me suis toujours beaucoup investi parce que j'aime la saisonnalité, j'aime l'événementiel en fait, j'aime le fait qu'on donne tout pour trois semaines, même si ça prend même des fois deux ans à préparer. J'aime bien cette espèce de point d'orgue qui réunit plein d'énergies différentes, des rencontres. Y a un côté festif dans le côté festivalier, novateur, changeant et cetera. J'aime bien cette dimension-là » (CCE12).

Le personnel stagiaire et en CDD souhaite augmenter également son réseau professionnel.

« mais là en fait comme j'étais à la recherche d'un emploi depuis quelques mois parce que j'étais à Paris avant, ça fait en fait que quelques mois que je suis à (cite la ville) et je fais tout un travail de réseau depuis que je suis arrivée ici, donc je rencontre pleins de gens pour essayer d'élargir mon réseau dans le domaine culturel soit spectacle vivant, soit cinéma, enfin tous les trucs que j'ai pu faire dont je t'ai parlé et en fait j'ai entendu qu'ils cherchaient quelqu'un... et comme j'ai déjà travaillé au protocole à Aix ça les intéressait mon profil, comme j'ai travaillé dans ce domaine-là et que j'ai une connaissance des festivals donc du coup j'ai été engagé là. J'ai été très contente parce que ça m'a permis, enfin ça me permet aussi d'enrichir mon réseau dans la région » (CCE3).

3.3.1.2. Les formes et cibles d'implication des ressources humaines du festival C

Les top managers et les managers intermédiaires éprouvent de l'implication affective pour trois cibles :

- (1) l'équipe ;

« On va pas juger une autre sur une absence ou sur un moment où elle va peut-être moins travailler parce que sa vie personnelle ne lui permet pas et en même temps on va plus travailler, aussi parce qu'on ne va pas vouloir laisser l'autre dans la panade, mais encore une fois c'est de l'amitié » (CCE10).

- (2) le projet :

« Oui. Oui oui oui il rentre plus dans mes valeurs. J'ai pu avoir honte, je mets des guillemets, parce que c'est un mot un peu trop fort, de travailler pour le festival les années précédentes. Justement parce qu'il véhiculait une image très élitiste, très bourgeoise, très supérieure, très gauche caviar et on nous le faisait porter jusque dans nos vêtements donc il fallait être habillé comme ci, comme ça, la petite robe noire qui va bien. On était dans une façade, dans une vitrine continuellement. Aujourd'hui on n'est plus du tout là-dedans, donc aujourd'hui je suis fière de faire ce que je fais, de travailler pour ce festival. Je suis fière de défendre et le projet et mon équipe quand c'est nécessaire. Je ne viens pas au travail à reculons, je ne viens pas au travail à contrecœur. Voilà aujourd'hui je suis fière de dire que je travaille pour le Festival (cite le nom du festival) » (CCE12).

- (3) l'organisation :

« Pour moi... Vraiment d'un point de vue très personnel, j'ai un attachement presque affectif avec ce festival (...) Mon engagement au niveau de la structure. Aujourd'hui je me sens plus engagé au niveau de la structure que vis-à-vis de mon directeur alors qu'avant j'étais engagé vis-à-vis de ma directrice » (CCE12).

Nous retrouvons chez l'intégralité des répondants une implication professionnelle pour la culture de façon générique.

« J'ai toujours eu envie de rester dans ce secteur là parce que c'est un langage que je connais, que je comprends, c'est quelque chose que je trouve d'utilité publique la culture, et je trouve qu'il faut se battre aussi pour elle. Et voilà, j'ai aussi envie d'être actrice de ça en fait, actrice de la culture pour la véhiculer un peu partout. Moi quand j'étais comédienne, je tournais dans des villages où il n'y avait pas de théâtre, on allait dans des villages exprès, on a créé un festival d'été, et cetera. Donc c'est vraiment dans un but, ouais, d'ouverture sur l'autre et d'utiliser la culture comme un ... j'sais pas comment dire ... comme un étant d'arts, hyper utiles pour créer des liens entre les gens, des liens sociaux, des liens... enfin voilà. Pour moi la culture c'est hyper important donc je ne réfléchis même pas quelque part, pour moi c'est logique de travailler dans ce secteur-là. Je ne me verrais pas trop bosser dans un autre secteur finalement, je m'en rends compte à force » (CCE3).

Une répondante précise son implication en la réduisant à la dimension artistique. Ici, elle parle du spectacle vivant.

« Tout simplement parce que je viens d'une formation de pratique artistique, j'ai une motivation forte pour l'art et pour le théâtre surtout. Ça fait quelques années que je travaille en tant que comédienne et, vue la précarité du travail en général, mais aussi parce que je me sens à l'aise avec d'autres activités plus en lien avec l'administration, la gestion, l'organisation, je me vois bien faire quelque chose dans la culture mais plus dans un bureau. Et puis la relation avec des publics ça me permet quand même de garder cette partie artistique mine de rien, on crée des interventions. Ça me plaît beaucoup le spectacle vivant, la danse et le théâtre. Je ne me vois pas travailler en relations publiques dans une autre activité, je ne verrais pas trop le sens dans mon cas. (...) Des opportunités de travail et puis je ne veux pas arrêter d'avoir une pratique artistique, même si c'est à

un niveau amateur, c'est très important pour moi. Je n'ai pas fait le choix d'arrêter d'être comédienne, les deux continueront ensemble à se faire » (CCE7).

3.3.1.3. Les autres variables explicatives de la mobilisation collective des ressources humaines du festival C

Concernant les autres variables explicatives de la mobilisation collective, nous retrouvons tout d'abord la perception de confiance.

« Non, non, non, puis c'est vrai que comme ça fait très longtemps que je bosse au festival quelque part je suis libre, les gens me font confiance, je n'ai pas de compte à rendre, je ne me sens pas comme redevable, je fais mon boulot, bien, très bien moi je pense. Je n'ai pas l'impression d'en faire plus » (CCE15).

Là encore, nous retrouvons une perception positive de l'ambiance de travail et du climat organisationnel.

« Et puis parce que ça me plaît bien et parce que les gens pour qui je le fais ou avec qui je le fais, ben, ça fonctionne bien parce qu'on est une équipe assez solidaire, soudée et on est toujours là les uns pour les autres, enfin à mon avis en tout cas. Et donc ça donne tout de suite plus envie de faire plein de trucs et de ne pas juste rester sur faire la comptabilité, faire la paie et s'arrêter là quoi » (CCE1).

Nous retrouvons, également chez les répondants, la conscience professionnelle.

« Par conscience professionnelle, enfin je pense, après ma motivation au travail, oui ma conscience professionnelle » (CCE14).

Enfin, les répondants éprouvent de l'utilité pour l'organisation et la Cité.

« C'est un peu le moteur donc pourquoi je m'investis ? Parce qu'il y a des moments comme ça où j'ai l'impression d'apporter mon savoir-faire, mon expérience au service d'un projet, au service d'une vision et c'est ça qui m'intéresse » (CCE12).

« J'aime bien promouvoir quelque chose qui nous rend sensible, plus proche de l'autre, qui nous rassemble, qui nous fait nous intéresser à d'autres cultures, à d'autres visions de la vie. C'est pour tout ça que la culture m'intéresse » (CCE7).

3.3.2. Les leviers organisationnels qui aident à la mobilisation collective des ressources humaines du festival C

Nous retrouvons six leviers qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines : la vision (3.3.2.1.) le leadership (3.3.2.2.), la communication (3.3.2.3.) les pratiques de GRH (3.3.2.4.), l'organisation du travail (3.3.2.5.) et un espace de rencontre (3.3.2.6.).

3.3.2.1. La vision

La vision du projet culturel que porte le festival, et qui prend corps dans un territoire, est un levier de mobilisation du personnel. Le top management s'assure que cette vision, qui est traduite par des objectifs, se diffuse au sein de l'organisation.

« Ça m'évoque un festival d'envergure qui a une forte programmation, une programmation qui est assez conceptuelle, qui est en même temps très accessible, à laquelle je pense tous les publics peuvent se retrouver. C'est un festival qui donne à réfléchir, qui propose voilà... des rencontres avec des intellectuels, avec des artistes, qui durant ces moments-là sont des personnes tout à fait accessibles et, je pense que ça permet vraiment des moments d'échanges et de partage intéressants pour le public. C'est un festival qui est engagé, qui propose dans ses choix artistiques qui sont quand même souvent assez forts. C'est un festival qui se veut aussi un festival pour les habitants, pour l'international et le national mais aussi, en impliquant justement avec des projets participatifs des habitants sur scène, aussi bien dans du théâtre que de la danse ou dans des installations, des projets plus performatifs. Voilà, c'est un festival qui s'ouvre à tous les publics et qui s'ouvre aussi, qui démocratise aussi la culture, qui permet à tout (cite les habitants de la ville) finalement d'être consommateur de culture pendant ces trois semaines là car le tarif incite. C'est un festival festif, pendant trois semaines c'est aussi un festival pour lequel il est sympa juste de se retrouver entre festivaliers et de faire la fête. Ce n'est pas qu'un festival de spectacle, c'est un festival qui s'étend sur plusieurs propositions éclectiques mais fédérateur à chaque fois » (CCE13).

Le territoire est un élément important du festival. En effet, lorsque les équipes rentrent dans le bureau du directeur, ils sont en face d'une carte avec les différents quartiers de la ville que le festival se doit d'atteindre.

Les répondants se sentent davantage en accord avec les programmations du nouveau directeur.

« Là cette programmation elle me convient très très bien. Je suis à 100% derrière, donc je me sens pas « Ah oui, mais... » alors que ça pouvait m'arriver avec la précédente direction où je pouvais dire « là je n'aurais jamais programmé ça, fais chier ... » (...) Oui et en même temps j'ai absolument... comme on fait plus de création remarque... il y a des choses qu'on va découvrir et si ça se trouve, il y a des choses que je ne vais pas aimer du tout. Mais sur l'idée, sur le choix d'un artiste, le choix du travail que le directeur a fait, là je n'ai rien à dire. Ces 3 années dernières, il n'y a pas quelque chose où je me suis dit « non, je l'aurais pas fait » » (CCE11).

2.3.2.2. Le leadership

Le top management, qui s'incarne dans le directeur du festival, en charge de la logique artistique et de l'administratrice en charge de la logique managériale, exerce un leadership bicéphale, comme le montrent les propos de l'administratrice.

« En son absence, je tiens les manettes (rire) et on s'appelle régulièrement, ou on s'envoie des mails où je lui demande son avis sur certaines choses. Quand il est là, je dis ça on dirait qu'il n'est jamais là, mais c'est quelqu'un qui se déplace beaucoup. Mais parce que c'est aussi un des rares programmeurs qui a vu tous les spectacles ou qui connaît tous les spectacles qu'il programme. Enfin qui connaît au moins les artistes. Du coup quand il est là, je passe beaucoup de temps, assise à ta place et lui à la mienne, pour échanger sur la direction, la structure, mais beaucoup la stratégie de développement à l'extérieur. Donc en fait tout ce qui concerne l'interne ce n'est pas que ça ne l'intéresse pas, mais je pense qu'il me fait confiance en fait du coup. Il se décharge complètement de ça. Et puis je pense que, en tout cas le rapport... bon c'est anonyme... mais le rapport humain, la gestion, la relation humaine il est quand même relativement handicapé. Donc, tout ce qui a rapport à ça dans le cadre du travail, devoir discuter avec un employé, devoir le recadrer sur 2-3 trucs ou discuter du cadre de son contrat s'il doit passer en CDI des choses comme ça, c'est moi. Lui il le fait pas. Effectivement il a un rôle de directeur artistique clairement, sauf que dans les faits, c'est encore une fois, l'intitulé est vachement important. Au moment où je suis passée administratrice très sincèrement, j'ai évoqué l'idée que je sois directrice adjointe parce que c'est ce que je fais en fait. Je pense qu'il n'assume pas encore lui le fait que son rôle est extrêmement limité sur l'artistique certes, mais tout le stratégique quand même avec moi, la relation politique, la représentativité et c'est quand même une belle politique, il sait exactement où il va, c'est aussi un visionnaire, il comprend très bien les stratégies même dans cette ville où c'est pas forcément évident quand on vient de l'extérieur » (CCE12).

Ils essayent d'être des leaders transformationnels.

« J'imagine que j'ai un peu un rôle d'exemple quand même entre guillemets. C'est aussi pour ça que je ne peux pas, j'estime que je ne peux pas me permettre d'être derrière mon fauteuil, les pieds en éventail à attendre que ça retombe, parce que moi je travaille pour quelqu'un qui me fait ça et qui a cette attitude-là tous les jours, ça ne me motive pas. Donc, je pense que quand les gens me voient à la place où je suis effectivement, des fois déborder du cadre avec le sourire, parce que j'ai envie de le faire et que en plus ça met de l'huile dans les rouages, ben ça peut peut-être juste permettre à certaines personnes qui sont peut-être juste un peu, justement fermées, en se disant « ben ça c'est pas sur ma fiche de poste » parce qu'ici aussi y en a. Ben, voilà, juste me dire que peut-être qu'à ce moment-là, le fait de me voir, moi me déplacer, déplacer les lignes juste parce qu'on va tous dans la même direction, j'imagine juste que ça a un effet positif ou en tout cas, comme si ça ouvrait à un sillon. Je pense ouais que ça ... Je ne sais pas si je suis claire. (...) Oui, je l'assume pas toujours, mais en tout cas montrer, donner la direction ... donner la direction (rire) c'est aussi donner la direction de comment on aimerait que les autres travaillent et donc la première chose à faire c'est d'être en cohérence avec cette idée-là, d'être cohérent avec ce vers quoi on aimerait amener les autres » (CCE12).

« Je mets en place un projet artistique fort que je partage, que je n'arrête pas d'expliquer et de partager » (CCE17).

Nous retrouvons également un leader technique.

« Précisément je suis à la coordination technique, on est deux à avoir une casquette en technique, avec (cite le prénom) qui a lui le rôle de directeur technique. Moi précisément je m'occupe de la mise en place des contrats de travail, plannings de travail, embauches, du suivi budgétaire de la technique et du lien avec les loueurs de matériel. Je travaille avec Pierre sur tout le lien avec les compagnies accueillies sur les fiches techniques » (CCE6).

Le leadership est également partagé avec les équipes afin de favoriser la prise de décision collective.

« Après, avec tout le reste de l'équipe, même avec les personnes qui sont cadres et qui ont donc un statut, enfin plus élevé que le mien, on a une relation très horizontale, enfin sans soucis quoi, sans me dire que j'ai moins d'argent qu'elles où, voilà (rire), un statut plus bas » (CCE1).

Pour l'administratrice et les managers intermédiaires, leur rôle est d'aider de soutenir les équipes et de faire attention à leur sur-mobilisation.

« Non, mais voilà, après ils sont passionnés, c'est des gens où il faut leur dire « non cette fois tu arrêtes de travailler parce que ... (rire) là on a plus le droit, là c'est trop » c'est des gens qui sont passionnés, qui comprennent, qui sont tellement riches aussi d'expériences, de connaissances, c'est génial, c'est vraiment génial de travailler avec eux » (CCE10).

« Et puis je flique pas les gens par rapport au rôle que je peux avoir, par rapport à la législation du travail. Je les flique pour pas qu'ils travaillent trop, je les flique jamais si je trouve qu'ils travaillent moins parce que personne ne travaille moins ici » (CCE12).

3.3.2.3. La communication

Les répondants ont une perception positive de la communication. Cette dernière est favorisée par des rendez-vous individuels avec les équipes.

« On se croise souvent. Ce qui est compliqué, on essaie de faire des petits temps individuels chaque semaine afin de faire un point ... » (CCE10).

3.3.2.4. Les pratiques de GRH

Concernant le recrutement l'intégralité des répondants a une formation dans la filière d'activité des arts, de la culture et de la création. Leur expérience professionnelle peut être plus ou moins longue selon le statut juridique.

« A Montpellier, je suis en master 2. Je ne suis pas vraiment axée sur la partie administrative des arts du spectacle, je suis plutôt sur la recherche. J'ai une formation de comédienne, je viens d'Espagne, et j'ai repris mes études en France parce que j'avais le temps, que j'en avais l'envie. Par contre, je me vois travailler dans la culture, par exemple là, je suis en relations publiques et je me vois bien le faire plus tard. J'avais l'opportunité de faire un stage cette année dans le cadre de mon master donc j'ai postulé

au Festival (cite le nom du festival). J'y suis depuis février (...) J'avais fait un bénévolat dans un festival de cinéma à Montpellier, Cinemed, j'ai fait ça deux années. Je gérais, j'étais hôtesse du jury « critiques », donc je gérais l'organisation du jury de films, ceux qui allaient sélectionner le film gagnant. J'ai aussi travaillé pour le festival de Radio France, à Montpellier, je gérais l'accueil public. Et puis en Espagne, j'ai pas mal travaillé comme ouvreuse de théâtre » (CCE7).

Concernant les rétributions, elle passe là encore par la reconnaissance orale du travail effectué.

« À côté de ça, aussi il y a des choses où je m'active soit parce que c'est demandé soit parce que je le fais de mon propre chef et aussi elle va me dire « merci ». Je pense que le fait qu'il y ait une certaine reconnaissance sur certaines choses effectuées ça te permet aussi de continuer à en faire. Parce que si on te dit, « ah, tu as oublié ça, tu as oublié ça, tu as oublié ça », mais qu'à côté « tu as fait ça, ça, ça » et qu'on ne te dit jamais dit « OK, c'est cool d'avoir fait ça » ben à un moment tu ne vas plus faire ça, ça, ça parce qu'on te reproche toujours le problème quoi » (CCE1).

La dernière pratique de GRH du festival est l'évolution possible au sein de la structure. Ainsi, tous les répondants en CDI, à l'exception du directeur, ont commencé par des stages ou des CDD.

« Et puis par hasard encore une fois, on m'a proposé le poste ici en CDD donc ça, c'était en 2011, je n'avais pas encore fini ma thèse, vu que je ne l'ai pas finie, enfin je ne l'avais pas encore totalement laissé tomber (rire) et j'ai accepté le poste et quand je me suis retrouvée là je me suis dit « mais en fait c'est ça qui m'excite » en fait. Donc au début j'ai crayonné la thèse et puis après au bout d'un moment je me suis dit qu'elle ne sortirait jamais du congélateur » (CCE10).

3.3.2.5. L'organisation du travail

Concernant l'organisation du travail, le premier point que mettent en exergue les répondants est le fait que les conditions de travail du festival sont perçues comme étant meilleures que celles des organisations de la même filière.

« Moi je pense que c'est le projet, mais c'est le projet et l'ambiance de travail et les conditions de travail qui sont quand même confortables aussi bien les bureaux, bon les salaires, c'est en fonction de la grille, mais on est une structure qui paie relativement correctement les gens, on a les RTT, on a des jours de récup', on a les tickets restaurant. On a tout un environnement (...) » (CCE12).

Pour les stagiaires, les missions sont co-construites avec les managers intermédiaires.

« Je dirai que non en fait parce que la fiche de stage elle était... on l'a un peu construite ensemble si tu veux, parce que ça partait aussi de mes besoins à moi vis-à-vis d'un stage dans le cadre d'une formation professionnelle et du coup je voulais un peu toucher à différentes missions donc la fiche de stage est forcément un peu large. Tu vois ce que je veux dire ?

E : Donc tu as co construit cette fiche ?

I : Oui

E : Avec ton responsable de stage ?

I : Oui, c'est un peu adapté aussi à mes besoins et aux besoins du festival » (CCE2).

Par ailleurs, les heures supplémentaires font l'objet de jours de récupération.

« Ça fait partie du travail de relation avec les publics parce que parfois on peut travailler un samedi ou en week-end, mais après on récupère. Donc ça si tu veux on l'avait mis dans la fiche de poste c'est-à-dire qu'il y avait des récupérations prévues parce que c'est justement... on a des rendez-vous qui sont un peu mobiles sur la semaine ce n'est pas toujours un travail de bureau toujours, donc je dirai que non, je savais » (CCE2).

En partageant le leadership, les répondants ont plus de responsabilités car certaines tâches sont déléguées et effectuées en autonomie.

« Donc ça fait peu de temps qu'elle est sur son poste, mais elle a été vraiment surbookée de choses et elle n'a jamais été dans le truc à me dire « Il faut que tu me fasses ça, faut que tu me fasses ça, faut que tu me fasses ça ». Au contraire, elle dit « est-ce que tu peux me faire ça ? J'ai vu que tu t'occupais aussi de ce dossier-là ». Elle m'a toujours dit « mais est-ce que tu n'as pas trop ? » donc moi je sais que c'est aussi quelque chose que j'apprécie beaucoup de sa part, c'est qu'elle sait déléguer et en même temps à me dire « si t'as un problème tu viens me voir » ou « si y a trop tu me dis » » (CCE1).

Enfin, la proximité se voit également dans l'ergonomie de l'espace de travail, chaque manager intermédiaire à un bureau avec son équipe.

3.3.2.6. Un espace de rencontre

Le festival a également un espace de rencontre entre le public, les artistes et les équipes de travail.

« Là c'est l'une des nouvelles choses qui est arrivée depuis que le directeur est là, c'est ce fameux QG qui est donc un lieu où on peut tous se retrouver, tous, ça veut dire l'équipe plutôt admin' management, les artistes, les techniciens, le public. Tout le monde peut être là au même endroit, au même moment ou pas au même moment et effectivement ça sera un lieu qui amène à ça. Après ce n'est pas évident de le faire vivre comme ça, parce que des artistes après un soir de spectacle ils sont peut-être rincés, ils n'ont pas envie d'aller jusqu'à là-bas surtout si c'est loin de leur lieu ou de leur hôtel, les techniciens c'est un peu pareil. Après, on a essayé de faire par les fêtes, de faire des temps forts qui donc incitent plus les gens à y être, à ce moment-là, donc au même moment et donc s'y retrouver. Donc on essaye de l'orienter vers vraiment un lieu qui vive parce qu'on s'y retrouve, peu importe qui tu es, artiste ou non, public ou non et on se retrouve à cet endroit-là pour faire un lieu d'échange » (CCE12).

3.3.3. Les leviers institutionnels qui aident à la mobilisation collective des ressources humaines du festival C

Concernant les leviers qui sont propres au régime de l'intermittence, nous retrouvons en premier lieu la vision positive du régime.

« Il fluctue au fil du temps, moi je ne vais pas me plaindre de ce statut, on est quand même un des rares pays à l'avoir, moi ça me permet de vivre. Alors c'est vrai que quand je regarde, là je vais bientôt être à la retraite, alors j'ai fait un bilan, c'est vrai que c'est un statut où on est de moins en moins, il y a de moins en moins d'indemnités. En même temps, voilà, moi je trouve que, je n'oserais pas le dire mais, pour moi, par rapport à plein de gens, je trouve que je fais partie un peu des privilégiés. Je ne gagne pas beaucoup d'argent mais je fais un métier qui me plaît et j'en gagne quand même. Voilà. Le statut me permet de vivre, il faut être honnête, enfin pour moi. Des gens travaillent énormément et n'en ont pas besoin mais moi, à l'âge que j'ai, je suis bien contente d'avoir ce statut » (CCE15).

Enfin, un répondant nous confie que la liberté qu'offre l'intermittence est également un levier.

« L'intermittence me permet de cumuler plusieurs employeurs et donc plusieurs projets, donc de choisir quand je démarre et quand je m'arrête. C'est mon luxe, quand une histoire s'arrête, je n'ai de comptes à rendre à personne, à part à moi-même. Je travaille très mal avec des horaires fixes, à partir du moment où on me dit « tu as une mission, je m'en fous de savoir si tu la fous à deux heures du matin ou à onze heures du matin, ça me va très bien », ça correspond assez bien à ma façon de travailler » (CCE6).

3.4. LES IMPACTS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2-QR3)

Nous distinguons les impacts positifs (3.4.1.) des impacts négatifs (3.4.2.)

3.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival C

Si comme pour les cas précédents, la prise en compte du public reste dans le discours des répondants. Ici, les répondants introduisent le mot performance et y ajoutent le rayonnement du festival et la performance artistique.

« On est performant quand on a un bon projet, on a du public, qui est fier de notre contenu, dont tout le monde parle, enfin on doit rayonner sur le territoire, puis un peu plus largement et puis internationalement » (CE11).

« On soutient la performance artistique (...) la performance artistique c'est quand les créations artistiques sont là, sont de qualité, et réinventent l'art et la société et quand les publics sont là, voilà, quand il y a des dynamiques, des nouvelles énergies créatrices sur scène et en salle, ça, ça ne ment jamais je crois, ce n'est pas possible sans une équipe performative et après il peut y avoir plein de difficultés mais si les artistes et les publics sont au rendez-vous et si ça se réinvente et si on est aussi dans, ça je dirais que c'est important, si on est dans une diversification et un renouvellement, une réinvention, des formes d'art et de la cité donc de nos publics, voilà, là ça bouge et ça ne ment pas » (CCE17).

3.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival C

Le top management et les managers intermédiaires sont affectés au niveau de leur santé.

« (L'administratrice) elle avait fait un malaise quand même au mois de décembre, baisse de tension et c'est le stress. C'est le stress donc on est quand même, c'est marrant parce que je dis « non ça va on ne travaille quand même pas à la mine » et là après je suis en train de décrire des trucs (rire) genre crise cardiaque (rire) » (CCE10).

Nous proposons maintenant de présenter les résultats du dernier cas.

SECTION 4. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL D

Cette troisième section propose de restituer les résultats intra cas du festival D. Pour ce faire, nous présenterons le contexte du festival (4.1.). Il s'agit alors d'analyser notre première proposition de recherche qui se concentre sur les facteurs de contingence.

Puis, nous présenterons les résultats de la seconde proposition de recherche. Ainsi, nous commencerons par présenter les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines (4.2.), leurs sources (4.3.) et leurs impacts (4.4.).

4.1. PRESENTATION DU CONTEXTE DU FESTIVAL (PR1)

Afin de présenter les résultats de la proposition de recherche, nous classerons les éléments de contexte en utilisant les différents facteurs de contingence.

Dans la mesure où les résultats entre les facteurs peuvent être liés, nous proposons un rappel des caractéristiques génériques du cas afin de faciliter la compréhension des résultats.

Tableau 45. Caractéristique générale du festival D

Facteurs de contingence		Cas D
Facteur identitaire	Discipline artistique	Arts lyriques
Facteur territorial	Territoire métropolitain	Métropole d'Aix-Marseille Provence
	Commune	Commune urbaine B
Facteur temporel	Âge	70 ans
	Temps de diffusion	2 mois
Facteur organisationnel	Statut juridique	Association

Nous présenterons les résultats relatifs au facteur identitaire (4.1.1.), économique (4.1.2.), territorial (4.1.3.), temporel (4.1.4.), organisationnel (4.1.5.), téléologique (4.1.6.) et ressources humaines (4.1.7.).

4.1.1. Le facteur identitaire

Afin d'exposer le facteur identitaire, nous allons présenter le contexte historique dans lequel est né le festival D (4.1.1.1.), son domaine artistique (4.1.1.2.), ses domaines d'activités (4.1.1.3.) et son public (4.1.1.4.).

4.1.1.1. Un festival qui est né dans un contexte d'après-guerre

Le festival D est né dans un contexte d'après-guerre.

« Alors, c'est d'une part une responsabilité historique car il a été créé en 1948, et que l'idée première était la réconciliation après des années de guerre, où on s'est déchiré avec le peuple allemand, le peuple italien et d'autres peuples. D'autre part, c'est remettre l'humain au cœur de la problématique, donc de remettre l'artiste en position d'interrogation, de revendication, car on avait quand même de l'autre côté un ennemi qui était un dictateur, avec les génocides que l'on a connus. Donc c'est faire fi de ce passé guerrier, qui était très sombre. Et recréer une dynamique d'ouverture, d'unification, pour justement redonner l'envie de créer, de repartir sur l'acte artistique. C'est une tradition. Deuxièmement c'est l'esprit festif, festival, saison, été. Je pense que c'est comme ça moi que j'aborde le festival, d'abord une responsabilité, aussi bien au niveau des artistes que l'on accueille et qui, chaque année, nous remettent en question, de par leurs propositions artistiques. Mais aussi, et c'est encore plus présent qu'auparavant avec tout ce que l'on connaît de ces guerres de religion et de ces extrémistes quels qu'ils soient, qui veulent absolument annihiler toute œuvre artistique et remettre l'humain donc dans une position complètement terrorisée, complètement hébétée. C'est important que de continuer à avoir ces actes artistiques, ces actes festifs » (CDE8).

4.1.1.2. Les arts lyriques au cœur du festival D

Le festival D est une organisation qui met au cœur de son projet artistique les arts lyriques : la création et la diffusion d'opéras, de musiques classiques...

« Pour moi, le festival c'est la création avant tout parce que vu que ce n'est pas une structure qui a une saison et qui n'a que 3 semaines effectives de production d'opéras, ils sont vraiment axés sur la création et c'est là toute la différence avec une maison d'opéra, les reprises sont extrêmement rares donc c'est vraiment pour moi le corps de métier du festival : c'est la création artistique et la création de spectacles et de musique aussi. Après, sur le plan plus technique c'est une grosse machine, une grosse, grosse machine » (CDE2).

4.1.1.3. Les trois domaines d'activités du festival D

Le festival D a trois principaux domaines d'activité : la création, la production et la diffusion d'opéras, les activités de médiation et une académie qui est un centre de formation de musiciens. Cette dernière a pour objectif d'aider les jeunes artistes, notamment méditerranéens.

« Donc moi, je suis arrivé seul pour mettre en place les premières résidences, où à l'époque il y avait deux résidences de voix, une résidence de musique de chambre, et

l'atelier opéra en création. Aujourd'hui, on est à une douzaine de résidences, ce qui représente 300 artistes par été » (CDE18).

4.1.1.4. Un public indéterminé

Concernant le public cible, le discours des répondants n'est pas unanime. Certains expliquent que le public est large, que le festival est ouvert notamment grâce aux activités de médiation.

« C'est durable car à un moment on ne se contente pas de produire des productions lyriques pour un petit nombre d'une élite, mais on est vraiment dans une démarche d'élargissement, de renouvellement, d'accessibilité » (CDE17).

Néanmoins, cette perception n'est pas partagée par tous, et certains expliquent que le festival reste élitiste.

« Mais c'est vrai que le festival touche vraiment un public particulier, c'est quelque chose qui touche des personnes quand même qui ont un peu plus d'argent, donc ce n'est pas forcément ouvert à tout le monde aussi » (CDE10).

4.1.2. Le facteur économique

Concernant le facteur économique nous allons présenter le budget du festival (4.1.2.1.) et sa stratégie financière (4.1.2.2.).

4.1.2.1. Le budget du festival D

Le budget du festival s'élève à 22,4 millions d'euros de financement annuel. Plus particulièrement, *« 10,3 millions d'euros, 46,2% du budget sont affectés à la création, aux résidences d'artistes et aux productions des opéras et concerts, 6 millions d'euros, 26,7% du budget, sont consacrés aux frais de structure et 5,8 millions d'euros, 26,2% du budget, pour assurer l'exploitation technique, la logistique du Festival, la communication et les assurances »* (site internet du festival).

4.1.2.2. Une stratégie financière basée sur l'autofinancement

Le festival D est moins dépendant aux subventions de l'État car son budget se base à 60,3 % sur de l'autofinancement par le biais des ventes de la billetterie et du mécénat.

4.1.3. Le facteur territorial

Concernant le facteur territorial, il convient d'énoncer plusieurs éléments. Nous montrerons que le festival est perçu comme étant à la fois ancré sur le territoire (4.1.3.1.) et qu'il est également moteur de son attractivité (4.1.3.2.). Ayant une forte logique réticulaire (4.1.3.3.), c'est également un festival multi-site et ayant des équipes semi-virtuelles (4.1.3.4.).

4.1.3.1. Un festival ancré sur le territoire

De façon générale, le festival est perçu comme étant ancré sur le territoire métropolitain.

« Et favoriser la logique d’ancrage. Pour moi en fait c’est de travailler sur le circulatoire. C’est de ne pas toujours dire qu’on est tout, qu’on sait tout faire, c’est qu’on puisse être là et que des choses restent, qu’on se casse. Ici il y a tout pour être complémentaire entre les structures culturelles, tous les établissements d’enseignement spécialisés ou les appareils des collectivités. Tout ça, on a tout pour faire quelque chose d’hyper circulatoire. C’est de l’économie circulaire pour moi. Du coup (le service de médiation), ne peut être enfermé dans ce festival, au contraire on doit se diluer, on doit s’ancrer et donc pour ça il faut se diluer » (CDE22).

4.1.3.2. Un festival qui participe à l’attractivité territoriale durable

Le festival contribue à l’attractivité territoriale durable.

Concernant la dimension économique, il est à noter que l’impact économique sur le territoire communal *« est aujourd’hui estimé à plus de 25,7 millions d’euros, soit 11,93€ de retombées économiques générées pour 1€ de subvention locale versée (...) L’impact économique des touristes est aussi important. 67% des touristes venus au Festival sont venus expressément pour assister au Festival. La retombée économique est estimée à 7 millions d’euros pour (la commune), soit 233€ dépensés par personne et par nuitée (dont 82€ pour l’hébergement), pour un séjour moyen de 4,2 nuits »* (site internet).

Il génère également des impacts puissants en termes de marketing territorial dans la mesure où il fait l’objet d’articles dans des journaux locaux, nationaux et internationaux. Ces journaux peuvent être spécialisés ou généraux.

« La couverture médiatique du Festival par la presse nationale et internationale offre chaque année une belle visibilité à (la commune) et sa région. En 2018, 167 journalistes venus de 16 pays (TV, radio, presse écrite) ont couvert le Festival, 34 reportages ou émissions de radio et 27 reportages TV ou internet ont été réalisés. 5 opéras et 1 concert ont été captés pour la TV et/ou le web (Arte, Arteconcert, Culturebox, Operavision.eu, chaîne YouTube du Festival). L’émission Fauteuils d’orchestre de France 3, présentée par Anne Sinclair, a été filmée le 1er juillet et diffusée en prime time le 4 juillet (le jour de l’ouverture du Festival). 5 soirées en direct sur France Musique ont aussi été diffusées, ainsi qu’une émission spéciale Académie, en direct le 7 juillet sur France Musique. Par ailleurs, tout au long de l’année, le Festival retransmet ses opéras sur grand écran en France et à l’étranger, en direct du Festival ou en différé » (site internet du festival).

Cette dimension économique se voit également par le développement international du festival, qui représente un service à part entière. Les productions du festival font l'objet d'une tournée d'envergure internationale.

« Je me suis occupée des co-productions, des partenariats à l'étranger, des tournées voilà. Le service s'appelle développement international » (CDE22).

La dimension sociale se matérialise principalement par le service de relations aux publics qui monte les actions de médiation.

« Nous sommes un festival important, qui a une forte notoriété internationale, mais qui doit aussi jouer un rôle sur ce territoire pour renouveler la forme de l'opéra et on participe avec beaucoup d'autres acteurs à faire que beaucoup de personnes éloignées découvrent la culture et le spectacle vivant. Nous, dans le domaine de l'opéra, mais je pense que pour faire vraiment bouger les choses c'est un projet de territoire, donc ce sont les acteurs culturels ensemble qui doivent travailler. Nous seuls on peut faire des choses, on a essayé de faire au mieux, et on continue de se parfaire, mais un enjeu que (cite le nom du directeur) a saisi et que l'on doit continuer à faire c'est travailler avec l'autre, car sinon ça ne suffit pas, on ne peut pas changer les choses sur un territoire à l'échelle d'une seule institution. Ensemble, les acteurs culturels et en écho avec les politiques publiques qui doivent du coup accompagner et faire que les bonnes pratiques soient diffusées. Voilà profondément ma conception de mon métier, c'est un métier au service du public, et ça c'est une dimension liée à la subvention mais c'est aussi la dimension liée à notre conviction » (CDE17).

Ce festival fait est également membre du PTEC de la ville, du département, de la région et de la métropole. A ce titre le festival a participé à MP 2018.

4.1.3.3. Une logique réticulaire avec de multiples partenariats

La logique réticulaire est extrêmement présente dans ce festival. A l'instar des festivals précédents, il noue des relations avec les organisations décentralisées et déconcentrées de tous les niveaux.

Il a également une diversité de partenariats avec des organisations, principalement éducatives, afin de mener à bien les actions de médiation.

« C'est le risque parce que c'est un peu la mode de faire de l'action culturelle alors que ce n'est même plus la mode, c'est une question de bon sens. Je veux dire, qu'à partir du moment où on prend des impôts, on s'occupe de savoir pour qui on produit et à qui c'est distribué. Pour le coup ça a toujours été créé dans le temps, mais développé, enrichi, élargi. À partir de là forcément on est visible partout et pour moi ce qui est important c'est de contribuer dans mes missions à l'enrichissement de ces dispositifs, à l'innovation. J'ai aussi une recherche d'innovations : comment on peut travailler autrement ? Renouvellement des partenariats, même des dispositifs. On n'est pas obligé de travailler avec l'éducation nationale. Ça m'arrive de faire des dispositifs avec les collectivités territoriales. La ville de Miramas nous a mis opéra à l'école, c'était nous. Plutôt que de dire « on va tout faire », c'est moi qui ai proposé qu'on travaille avec la

bibliothèque, le théâtre, le conservatoire et qui fais circuler une économie locale qui ne circulait pas » (CDE25).

« En 2018, les services éducatifs et socio-artistiques (cite le nom générique du service) ont mené des projets avec près de 5 000 participants, grâce aux liens qu'ils entretiennent avec plus de 200 établissements scolaires, universités, associations et institutions sociales du territoire » (site internet du festival).

Il a également développé des partenariats à l'international.

« Maintenant, en partenariat avec le réseau MEDINEA (MEDiterranean INcubator of Emerging Artists) qui est un réseau du festival, un réseau méditerranéen, pareil, de partenaires professionnels dans le monde de la musique, donc avec eux on organise maintenant 4 sessions par an. Toujours celle à (dans la ville du festival) en juillet, une en Italie en août, une qui commence en fin de semaine en Tunisie et une qui sera fin avril en Turquie. Donc moi on m'a donné en gros la production de ces quatre sessions-là et donc voilà c'est moi qui m'occupe de toutes ces sessions. En ce moment même je suis au taquet, sur Hammamet en Tunisie pour gérer tout ça » (CDE29).

Il a également de nombreux mécènes et il est membre de la fédération nationale des Festivals de France.

Notons qu'à l'échelle locale, le festival est, comme pour le festival B, membre du réseau territorial qui met en place des actions de RSO.

4.1.3.4. Un festival multi site et qui contient des équipes virtuelles

Le festival a trois principaux sites à l'année : à Paris se trouve principalement les services artistiques, dans une ville du sud de la France (commune urbaine B) se trouve les services administratifs et les principaux lieux de diffusion et dans une autre ville du sud de la France se trouve les bureaux techniques en charge notamment de la création des décors, des costumes...

Concernant les lieux de diffusion, bien que le festival soit itinérant à l'échelle internationale, il multiplie également les lieux de diffusion à l'échelle locale avec cinq espaces de diffusion.

La séparation des sites à l'année implique un fonctionnement semi-virtuel.

« Alors déjà, je suis pas mal à (commune urbaine B), j'y suis toutes les trois semaines ou une fois par mois, quand je suis là je reste deux-trois jours, donc j'ai un lien physique assez régulier. Après, on a des outils de partage via un logiciel, qui me permet d'avoir une vision d'ensemble des plannings, des contrats, de nos listes d'artistes etc., et évidemment, tous nos projets artistiques sont des documents que l'on se partage sur un serveur. Même si physiquement on n'est pas toujours ensemble, il y a quand même un partage des informations qui est évident et qui au quotidien se vit très bien. Personnellement, je vis cette dichotomie assez simplement parce que, comme je suis responsable que de l'équipe de Paris, en termes de gouvernance on va dire, j'ai moins d'emprise à avoir sur l'équipe du sud. On est une équipe relativement stable, l'équipe n'a pas changé depuis, enfin, on a eu un départ mais on va dire que depuis quatre ans c'est vraiment la même équipe de permanents qui est là, ce qui fait que l'on sait comment fonctionner, que l'on connaît nos endroits de questionnement, donc il y a toujours un

fonctionnement très partagé. Quand il y a une question qui se pose, c'est évident que l'on s'appelle, que l'on s'écrit etc. Je ne prends pas ça du tout comme un handicap au contraire, ça crée des dynamiques différentes qui se complètent » (CE18).

« Avec les visioconférences en fait on arrive à gérer. Sinon, justement c'est pour ça aussi que ces comités, ces réunions, tout est très codifié, enfin pas codifié mais voilà, quand on a par exemple un problème qui se pose sur un sujet on sait dans quel cadre on va le régler, et ça solutionne déjà une partie du problème. Donc si la personne n'est pas là, on fait un mail, s'il y a besoin on met en copie des personnes qui sont concernées et à un moment donné on se retrouve en réunion et si tout le monde n'est pas là on fait des visioconférences qui fonctionnent bien » (CDE22).

4.1.4. Le facteur temporel

Pour le facteur temporel, nous reviendrons sur l'âge du festival (4.1.4.1.), son temps de diffusion (4.1.4.2.) et sa pulsation (4.1.4.3.).

4.1.4.1. Un festival ancien

Le festival fête ses 70 ans.

4.1.4.2. Un festival de deux mois

Le temps de diffusion effectif du festival et de deux mois, avec un mois de pré festival, qui offre des spectacles hors opéras, puis le temps festivalier à proprement parler.

4.1.4.3. Pulsation

Là encore, nous retrouvons dans le discours des répondants des marqueurs de la pulsation organisationnelle. Plus particulièrement, cela se voit par l'augmentation de la taille des équipes et de la charge de travail.

« Alors moi je suis maintenant directrice de la communication. Ça veut dire que j'encadre une équipe de 2 personnes à l'année, en fait en CDI. Ensuite, on a des renforts un peu longs qui passent à 4 personnes et ensuite encore des renforts pendant l'été qui peuvent étoffer encore plus l'équipe. Là en fait, j'ai dit « j'ai une équipe de 2 », mais en fait c'est 3, j'ai effectivement oublié cette facette du festival, c'est que le festival a aussi une ratification par les réseaux qui l'animent et qui la créent : réseau européen, réseau méditerranéen maintenant donc il y a aussi de la communication à faire à ce niveau-là. Donc là aussi, au-delà des spectacles il y a aussi une démarche de dimension de création, justement d'accompagnement de nouveaux artistes, de jeunes artistes et d'accompagnement de la création du genre opéra pour lequel on est vraiment très impliqués. Du coup il y a tout un tas de rendez-vous qui se passent : il y a 13 pays membres donc 13 villes chaque année, donc des mises en commun de justement d'enjeux, de projets et d'accompagnement d'artistes. Du coup voilà, j'ai une équipe de 3 personnes en CDI qui se renforce avec 2 personnes en CDD longs qui sont là 9 mois de plus et ensuite des renforts ponctuels pendant l'été à la fois au niveau dramaturgie, à la fois au niveau graphisme. Du coup on arrive à une équipe de 7 (...) Alors oui c'est toujours un peu compliqué surtout en période de festival. À l'année, encore que nous on a des pics

forts, on n'a pas que le festival puisque 'au moment où on met en ligne en fait, on met en place l'ouverture des réservations qui se fait très tôt, en janvier on a déjà un pic fort en décembre pour que tout soit prêt en janvier. On a déjà un mini festival là pour l'ouverture des billetteries et ensuite effectivement dès le mois de mars on se met en route pour le festival » (CDE4).

« Voilà. Ce n'est pas des boulots qui se font avec un tensiomètre identique. Ce n'est pas un boulot qui se fait à 8-10 toute l'année. Il nous faut des pics en surtension et il nous faut du 6-8 à un moment, c'est comme ça, c'est organique, c'est cardiaque. C'est une course, c'est le Tour de France, c'est une course de côte et c'est comme ça que ça doit vivre et c'est normal, mais c'est vrai, que quand même, le rythme de nos événements et tout ça, moi là ici (en montrant le mur) il y avait un immense planning par mois que j'avais fait avec les filles parce qu'elles partaient en vacances en février ou mai, ce qu'il y avait de bien c'est que j'ai tout écrit ce qui allait leur arriver, je leur ai fait un mail « attention », parce qu'on avait passé le 8 avril. Sauf que (rire), c'est rien quoi ce qui nous attendait. Tous les spectacles pédagogiques, toutes les journées métiers, et je leur ai tout mis à plat sur un planning avec des post-it colorés pour qu'elles aient un truc, comme ça en guise d'attention « avant que vous ayez la douche froide et que ça vienne toute seule à la tête, à la rentrée c'est ça en fait. Vous partez en vacances, mais quand vous rentrez, tout est écrit. » À partir de là, tout le moment d'économie, de repos et bon à prendre. Et c'était ça. Bon ben, on a minimisé les heures sup, mais on en a fait pas mal » (CDE25).

4.1.5. Le facteur organisationnel

Concernant le facteur organisationnel, nous allons montrer que le festival fonctionne en management par projet (4.1.5.1.) et qu'il a une structure bureaucratique (4.1.5.2.).

4.1.5.1. Un festival qui fonctionne en management par projet

Le festival structure son activité en employant le management par projet. D'ailleurs, il a un employé en charge de la gestion et de la co-construction avec les différents chefs de service.

« Si je prends l'exemple du planning, le planning du festival c'est une co-construction, j'ai l'exemple en tête de (la personne qui gère le planning) qui est chez nous depuis le début, au début elle faisait le planning et c'était quelque chose qui était fait un peu indépendamment des contraintes des uns et des autres. Ce qu'on a réussi aujourd'hui, le planning c'est la construction collégiale qui prend en compte la disponibilité des artistes, les contraintes techniques, l'alternance, les contraintes financières, un planning c'est toute une organisation financière. Une production qui se finit deux jours plus tôt, un orchestre qui part trois jours plus tôt c'est parfois des centaines de milliers d'euros. Le marketing, les dates, qui va être dans quelle salle, c'est des tonnes, le planning est une construction qui est vraiment liée à un travail au cordeau, où on a besoin en même temps, on n'est pas les uns contre les autres mais on prend la décision et bouger parfois un jour, ça a un impact considérable. Donc l'action du planning c'est un peu un exemple qu'on pourrait, y en a plein d'autres qu'on pourrait prendre mais, si on ne fait pas ça de manière collégiale, on va à un moment prendre, valoriser tel critère au détriment de tel autre et ce serait idiot. On n'aura pas pris la meilleure décision. Le bon planning c'est celui qui va répondre à la demande artistique, prendre en compte les contraintes techniques, maximiser l'utilisation de nos subventions et de nos ressources. Je dis

toujours que le but ce n'est pas de dépenser le moins possible, c'est de faire le mieux possible à moyens constants, d'offrir le plus de places possibles à nos spectateurs, le plus de représentations, voilà » (CDE17).

Si la structure fonctionne en management par projet, le directeur adjoint du festival explique que ce dernier se doit d'être raisonné et raisonnable.

« Après ce qu'il faut c'est que cette affaire ne soit pas seulement portée par le management principal et une des dimensions de notre travail c'est que ça descende dans le comité de direction et dans le management intermédiaire, c'est un travail de longue haleine pour qu'il y ait une sorte de répartition du stress, non pas pour nous débarrasser des problèmes mais que, par délégation, chacun soit à son niveau, porteur d'une organisation saine, et qu'on identifie, soit par organisation ce qu'il faut revoir, soit un problème de surcharge auquel il faut donner explication et puis il y a un sujet qui est un vrai sujet pour un festival ou une organisation culturelle, il faut chasser le fantasme de toujours dire « on va en faire plus ». Faut être capable quand un projet ou qu'une idée émerge, d'arriver à l'évaluer, on peut dire que c'est très intéressant mais est-ce qu'on a les moyens de le faire, quelles seraient les ressources pour le faire, est-ce qu'on peut l'évaluer de manière objective, et est-ce que ce projet-là ne doit pas venir remplacer un autre projet ? Car il y a pour le coup un fantasme collectif au sein du festival, porté par certains types de personnalités qui fait que « toujours plus, toujours mieux, toujours voilà ». Là on doit être garants de dire non, ce projet-là plus tard, ce projet là à la place de tel projet ou ce projet-là dans telle contrainte. Il y a un cadre de travail sur des sujets sur lesquels on doit être en permanence extrêmement vigilants. Car si on ne fait pas attention il y a une sorte de dérive naturelle qui opère, car chacun a envie de bien faire et donc une chose anodine peut se transformer en quelque chose d'important et ça devient un problème. Donc comment faire en sorte qu'on maîtrise ce sujet, c'est un travail collectif et c'est un vrai complexe, qui est loin d'être facile » (CDE17).

4.1.5.2. Une structure bureaucratique

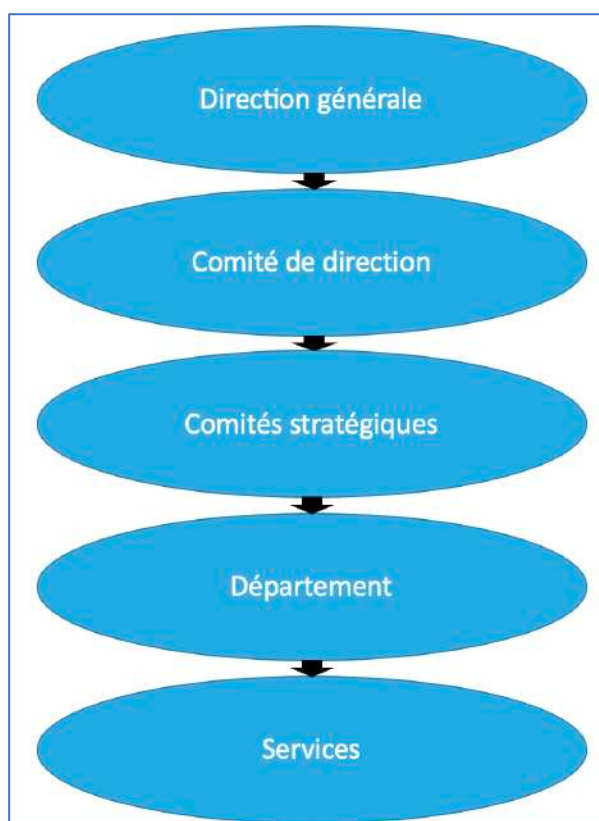
Le festival est de nature bureaucratique. En effet, la ligne hiérarchique est forte, et il y a un fort cloisonnement entre les services.

« Alors en fait il y a 2 niveaux de comité de direction : il y a le comité de direction simple qui rassemble 6 personnes, je pense, et ensuite le comité de direction élargi avec 3 personnes de plus : la directrice de la com', le directeur technique adjoint et la directrice du mécénat. Et non 4 personnes : la directrice du mécénat et la Directrice administrative et financière adjointe (...) Je trouve qu'entre les services ça manque de fluidité. Ça pourrait être plus fluide, mais après c'est des visions de management qui sont différentes, ce sont des visions sur le service qui sont différentes, les enjeux pour eux ne sont pas les mêmes que pour nous. C'est normal si ça se croise un peu » (CDE7).

La ligne hiérarchique se voit également dans l'organigramme de la structure. Si nous n'avons pas eu l'autorisation de reproduire l'organigramme dans cette étude, nous pouvons néanmoins en décrire la structure.

Le schéma suivant illustre la ligne hiérarchique.

Figure 43. La ligne hiérarchique du festival D



Source : Adapté de l'organigramme de la structure

Le festival se structure de la façon suivante. A sa tête nous trouvons la direction générale avec le directeur et le directeur adjoint du festival. Le directeur est un artiste alors que le directeur adjoint est un administratif.

Nous avons ensuite trois comités stratégiques qui viennent en renfort à la direction avec un comité de direction, et à un niveau hiérarchique inférieur, un comité de direction élargi et un comité de programmation. Ces comités se composent de différents managers intermédiaires, dont ces derniers sont à la tête de six directions (départements).

On retrouve ainsi le secrétariat général, la direction technique, la direction de l'académie, l'administration artistique, la direction administrative et financière et enfin la direction mécénat et développement. Pour chacune de ces directions, nous retrouvons un directeur qui peut avoir également un directeur adjoint. Nous retrouvons différents services qui ont un ou plusieurs responsables et responsable adjoints.

Le tableau suivant permet d'illustrer les directions et les services du festival.

Tableau 46. Description des directions et des services du festival D

Directions	Missions des directions	Services
Secrétariat général	Communication, médias, presse, billetterie, relations avec le public, service pédagogique, service socio-artistique, coordination audiovisuelle	Communication Presse Relations avec le public, protocole, accueil, restauration, partenaires media, audiovisuel Service médiation
Direction technique	Atelier technique, gestion des lieux du festival exploitation technique des productions, suivi du planning général	Pôle administratif et financier Atelier de construction Service technique (décor, lumière, costume...) Régie générale
Direction de l'académie et des concerts	Académie, concerts (hors symphoniques), pré festival, réseaux artistiques	Académie Pré festival Réseaux
Administration artistique	Production des opéras, concerts symphoniques et tournées	Coordination artistique Diffusion Production
Direction administrative et financière	Administration, budget général, contrôle de gestion, comptabilité, affaires juridiques, ressources humaines, systèmes d'information	Affaires Juridiques Ressources humaines Finances Systèmes d'Information
Direction mécénat et développement	Entreprises nationales et régionales (parrainage, mécénat, prestations, échanges marchandises, publicité), Mécénat individuel	Mécénat

Source : adapté de l'organigramme de la structure

4.1.6. Le facteur téléologique

Là encore, le monde social ne s'exprime que dans les actions de médiations et la politique tarifaire de l'organisation. En effet, le bureau de l'association n'est pas évoqué lors des entretiens et le festival ne mobilise pas de bénévoles car leur liberté contractuelle est perçue comme étant un frein à l'activité.

Nous allons montrer que les mondes du management (4.1.6.1.), de la technique (4.1.6.2.), de l'art (4.1.6.3.) sont cloisonnés et peuvent être en conflit (4.1.6.4.)

4.1.6.1. Un festival managérialisé

Si la structure bureaucratique est une preuve de la managérialisation du festival, d'autres éléments permettent de corroborer cela.

Notons la présence d'un service de développement, entendu comme étant le développement des ressources via le mécénat, mais également la présence de services qui représentent les différentes fonctions de gestion, comme le contrôle de gestion.

Cette managérialisation se retrouve également dans la sémantique dont les répondants font usage. En effet, ils emploient le mot « entreprise » et non « association » pour décrire le festival.

« J'ai découvert dans cette entreprise l'intérêt de se faire accompagner par des experts alors que je pensais qu'on se débrouillait toujours tous seuls, alors que pas du tout » (CDE1)

« C'est-à-dire que cela fait que ça fonctionne comme une entreprise privée (...) On est une entreprise où il faut sans cesse innover, se réinventer, se challenger, être dans la rigueur de l'utilisation de ses moyens, être vigilant, en fait on est notre propre gendarme » (CE27).

La managérialisation se matérialise également dans des artefacts organisationnels. Ainsi, et là encore nous ne pouvons fournir le document confidentiel, le festival a défini une gouvernance stratégique et explique les rôles de chaque direction et comité dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie.

La structure se dote également d'outils RH comme l'organigramme et le trombinoscope, la cartographie des métiers et a réalisé un audit RH afin d'améliorer les conditions de travail.

« Oui il y a des outils qui ont été créés, justement c'est après avoir fait des formations dans ce format directeur de service un peu élargi, qu'est né de là tout une liste de choses. C'était amusant parce qu'on se rendait compte qu'il y avait des choses qu'on avait, mais qui n'étaient pas partagées et des choses au contraire qui étaient à créer, donc on a accumulé un certain nombre d'outils qui sont tant de références communes auxquelles les managers peuvent s'appuyer. Mais par exemple on a créé un document, une chose qui n'avait jamais été formalisée qui était de se dire « en ressources humaines qui fait quoi ? » donc, que fais la DRH ? Que font les directeurs de services, que font les chefs de services, que fait la direction générale ? le rôle de chacun en fait et ça c'était hyper précieux parce qu'il y avait des chefs de services qui avaient le sentiment que ce n'était pas à eux de le faire, genre négocier une fin de contrat, négocier un salaire et puis des chefs de services qui se faisaient un malin plaisir à ne rien connaître des règles et donc il a fallu partager ces règles pour que tout le monde ait un petit bagage et que tout le monde soit capable d'assumer une position. Après il y a toujours un soutien de la DRH qui est possible, mais néanmoins, d'avoir un minimum de réponses et puis surtout d'être très au clair sur les missions à remplir à chaque niveau et ça je pense que ça été une grande avancée. Et puis, et du coup en travaillant sur ces délégations RH, on a incité chaque directeur de service à travailler lui-même sur ses propres délégations dans son service et à les formaliser. Voilà, moi je suis en charge de ça, mais il se trouve que ça je le délègue à untel, moyennant tel type de contrôle, moyennant telle méthode, et cetera, et ça je pense que c'est aussi une chose qui a permis de descendre ensuite dans l'encadrement intermédiaire. C'est ce genre d'outils, sinon vous avez tout à l'heure évoqué le processus de recrutement, puis savoir aussi qu'on a des documents de référence, on a des statuts, on a un document de prospective qui est la stratégie à long terme du festival, tous ces éléments-là sont des éléments très importants explicatifs de la structure » (CDE1).

Enfin, notons que la logique marketing est présente également dans ce festival.

« J'ai le sens du public pour ne pas dire consommateur (rire) parce qu'évidemment on ne consomme pas de la culture, mais le directeur est très choqué par ça. Dans tous les cas moi ça fait partie de mes études. C'est-à-dire que j'ai apporté ça aussi, c'est-à-dire que pour moi la règle c'est de dire, « je ne me cantonne pas à ce que je pense moi ou à ce qu'on me dit. Je veux me baser sur des faits donc avoir des études, avoir des rapports de choses qui attestent de, oui on va dans le bon sens, non on ne va pas dans le bon sens et pas juste, on m'a dit ah non, mais ça va pas du tout, ah non ça ne me plaît pas du tout ça ». J'aime, je n'aime pas ça n'a aucun intérêt. Il faut toujours penser objectifs - cibles donc ça c'est une démarche marketing que j'ai apportée comme discours de com' et qui permet d'étayer des choses et de construire des choses ensuite sur vraiment, sur une démarche vers le public et les publics puisqu'évidemment on a des publics. Il y a une identité qui reste la même, mais ensuite on peut adapter certains discours ou certains médias ou certains modes de communication aux publics qu'on sert (...) La notion de marque aussi, marque festival. J'étais contente quand, au bout de quelques années, le directeur a repris ça, la marque festival dans le monde entier et aussi de savoir à qui on s'adressait et quels objectifs ont avait. C'est quelque chose qui est de plus en plus repris dans les équipes qui n'existait pas au début. Mais cette notion de marque c'est-à-dire le fait de dire en 3 mots ce qu'on véhicule lorsqu'on part à l'étranger (...) Donc je pense que voilà, les 2 choses que j'ai pu particulièrement importer c'est ça : un côté meilleure

organisation, rigueur dans les processus, dans les process, dans les rétroplannings pour pouvoir faire plus de choses, avec autant de moyens et ensuite, la deuxième chose d'avoir vraiment une démarche beaucoup plus marketing dans la dimension à la fois de penser les choses et de les communiquer sur cette histoire cibles - objectifs marketing, segmentation, marché » (CDE5).

4.1.6.2. Un monde technique façonné par l'expertise

Le discours des répondants permet, encore une fois, de mettre en exergue un monde technique qui représente un corps de métiers spécifiques et hétérogènes dont l'expertise se fonde sur l'expérience.

« Ah oui, c'est bizarre car en fait c'est comme quand il y a eu les grèves des intermittents, ou du moins les intermittents qui menaçaient de faire grève, c'est que d'un coup on se disait « ah mais tiens il y a des gens qui travaillent pour faire des spectacles, il n'y a pas que les artistes, qui sont ces gens, que font-ils ? ». Moi quand je dis que je suis régisseur général, on me demande ce que je fais. Et quand tu es « machino, électro ou sondier », on demande aussi en quoi consiste le travail. Voilà. Donc c'est toute l'ambivalence de nos métiers, les gens ne connaissent pas nos métiers, parce que ce sont des métiers particuliers et comme tous les métiers particuliers ils ne sont pas connus du grand public car certains métiers n'ont pas besoin d'études pour arriver à une certaine technicité. Il existe des tas de métiers qui peuvent s'apprendre sur le tas, bien que l'électricité, les sondiers, les machinos, il faut quand même une formation technique un peu poussée, mais sinon par exemple la régie générale, une fois que l'on a compris comment fonctionnent tous les postes et avec de l'ancienneté, on peut très bien devenir régisseur général sans faire une école de régisseur général, ça n'existe pas » (CE29).

4.1.6.3. Un monde de l'art au cœur du projet du festival

Le discours des répondants permet une fois encore de dire que les artistes ne sont pas considérés comme des ressources humaines de l'organisation.

« Je ne pense pas qu'on puisse dire que les artistes sont inclus dans le travail des ressources humaines mais ils le sont quand même, car le département des ressources humaines, quand même accompagne, toute une série de choses est préparée, des carnets de bienvenue, des accompagnements, on communique avec eux sur le harcèlement etc. ces dernières années on a sensibilisé les équipes artistiques aussi, mais il n'y a pas forcément le même travail en profondeur que celui que l'on peut mener avec nos propres salariés. Donc voilà, il y a quand même une différence. D'ailleurs je pense que les artistes n'attendent pas à ce qu'on les prenne en charge de manière comparable, les musiciens d'orchestre, les chœurs, etc. On travaille avec des structures qui ont leur propre département des ressources humaines » (CDE15).

Pour autant, l'artistique est une dimension importante du projet de l'organisation. Cela se matérialise par un financement important de la création.

« Je suis très attaché à ce festival car c'est un des rares festivals où il y a les moyens de faire une création de qualité. C'est un festival où il y a quand même pas mal de financements privés, donc on a une certaine liberté d'action vis-à-vis des tutelles qui nous accompagnent énormément. Mais bon ce n'est pas pareil que les maisons d'opéra qui ont

70% de leur structure et 30% d'artistique, d'avoir un système inversé comme on l'a, 70% pour l'artistique et 30% pour les frais de structure » (CDE15).

4.1.6.4. Conflits et cloisonnement entre les mondes

Le discours des répondants permet d'identifier des conflits entre les mondes du management, de la technique et de l'art.

« J'identifierais la tension entre l'artistique et le management entre l'artistique qui est une volonté créatrice et le management qui est le côté réaliste. OK tu veux faire voler tous tes danseurs, cool. Tu veux faire voler tous tes danseurs, mais alors c'est dangereux, il faut trouver telle personne, on ne sait pas si on va les trouver, les coûts, voilà. Il y a une tension là. Et cette tension elle est aussi entre l'artistique et la technique et je pense que si, il y a une tension entre le management et la technique, où le management va être plus dans l'optimisation alors que la technique va être dans juste bien faire les choses de manière safe et le mieux possible. Parfois le management, peut-être, j'ai quelques petits exemples en tête qui viennent, mais rien de majeur, ce n'est pas quelque chose que j'ai remarqué trop souvent ou tous les jours, mais, la technique a tendance parfois à calmer le management de la même manière que le management calme l'artistique. « Vous êtes mignons à tout vouloir optimiser, à vouloir réduire les temps de répétition, mais là pour faire de l'optimisation financière, mais là ce n'est pas réaliste les gars », « on ne peut pas monter le décor en 24 heures ». Donc oui, je dirais que ce n'est pas faux. Oui elle est peut-être moins drastique quand même parce que moins dans des natures opposées que la création et le management » (CDE21).

Il y a également un cloisonnement en fonction des statuts juridiques des ressources humaines.

« Il y a les cloisonnements entre les CDI, les CDD, les intermittents par exemple » (CE15).

Notons que le festival est l'un des événements annulés suite à la grève des intermittents du spectacle de 2003.

La séparation entre les mondes est également spatiale, comme nous l'avons vu les bureaux à l'année sont répartis de la façon suivante : l'administratif et la technique sont dans deux villes différentes de la région SUD PACA, l'artistique est sur Paris

4.1.7. Le facteur RH

Concernant les principales données RH à présenter, notons que les membres de la direction et les responsables de services sont tous en CDI. Pour le reste des postes, qui se situent au niveau de la strate opérationnelle, les individus sont majoritairement temporaires. A ce titre notons que la structure fait appel au CDD d'usage long. Il s'agit de personnes qui vont travailler dans la structure neuf mois, puis vont être au chômage trois mois, avant de réintégrer la structure.

« Je pense qu'ici au Festival, tu as, je ne saurais pas te dire exactement le chiffre, mais on est deux tiers du personnel à être en CDD et à revenir chaque année et à faire des CDI déguisés quoi » (CDE20).

4.2. IDENTIFICATION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2-QR1)

Ce second point vise à présenter les résultats relatifs à notre première question de recherche. Il s'agit d'identifier les trajectoires des efforts discrétionnaires (QR1.A.) et les types d'efforts que les individus déploient (QR2.B.). Nous avons classé les efforts dans les trajectoires.

Nous commencerons par présenter la perception de la mobilisation collective (4.2.1.). Puis les efforts et trajectoires suivants : la trajectoire individuelle (4.2.2.), collective (4.2.3.), organisationnelle (4.2.4.) et institutionnelle (4.2.5.).

4.2.1. La perception de la mobilisation collective

La direction et les managers intermédiaires ont une vision positive de la mobilisation des ressources humaines

« Globalement l'image que j'ai de tous nos salariés, que ce soient les responsables ou autres, c'est que globalement il y a un très gros investissement sur la qualité du travail fourni, on a plutôt une majorité de gens qui sont très professionnels, très rigoureux, très pointilleux, que des gens qui seraient laxistes en fait » (CDE27).

Néanmoins, le directeur général adjoint nuance ses propos en expliquant que cette mobilisation peut être dangereuse vis-à-vis de la santé au travail.

« Quand j'ai pris mes fonctions, ça m'a frappé tout de suite, c'est des choses que j'ai dites au directeur, je lui ai dit « on a un énorme atout qui peut être un danger », c'est exactement cette question. C'est de dire qu'on a des gens passionnés mais qui le sont tellement, qu'ils n'arrivent pas d'eux-mêmes à faire un partage raisonnable entre la vie professionnelle et la vie personnelle, notre rôle c'est d'être attentif à ça. Et je ne croyais pas si bien dire, très vite (cite le nom de la responsable administrative et financière adjointe) nous a rejoints et j'ai attiré son, enfin, d'elle-même elle s'est rendu compte de ça et, très vite, c'est remonté au niveau de la délégation du personnel, un certain nombre de sujets sur la charge de travail, avec toute la difficulté de chantiers comme celui-là... c'est de, il y a un sujet qui est exprimé de manière un peu globale, tout le problème c'est de faire la part de ce qui relève du fantasme de la réalité, une réalité qui est complexe, où sont les problèmes ? Est-ce qu'il y a globalement des problèmes de surcharge de travail au sein du festival, je ne le pensais pas mais il fallait rentrer beaucoup plus dans le détail et scanner les activités, c'est ce qui a été fait dans une large mesure mais qui continue, là on continue, on a un chantier RH » (CDE17).

Nous avons repéré trois membres du cœur opérationnel qui avaient une mobilisation plus faible, cette dernière se résumant à la performance dans les tâches prescrites.

« Oui voilà, après ça apporte autre chose. C'est sûr que c'est un plus mais, à la base, c'est pour avoir un peu de sous pour l'été et le reste, ce n'est que du plus, du bon plus donc j'en profite » (CE11).

4.2.2. Trajectoire individuelle : les efforts pour le poste

Nous retrouvons chez l'intégralité des individus des efforts de performance dans les tâches prescrites.

« Je suis hôtesse d'accueil, du coup je dois accueillir les personnes qui viennent assister aux spectacles, les accueillir, les conseiller car il y en a beaucoup qui ont des questions, on les conseille, c'est vraiment de l'accueil des personnes quand elles arrivent. Ensuite vérifier les billets, que tout soit en ordre, déchirer les billets et après les placer dans la salle en fonction, du coup, de la place indiquée sur le billet, gérer les retardataires, qui ne peuvent pas retourner à leur place si elles sont trop compliquées d'accès ou gérer les personnes qui sont mécontentes de leur place ou du bruit qu'il peut y avoir à côté car il y a des enfants. C'est vraiment gérer les personnes du début à la fin du spectacle car c'est nous qui faisons la fermeture des portes et qui vérifions si une personne n'a pas oublié une carte bleue, des lunettes (...) et il s'agit aussi pour moi de faire du mieux possible pour que tout le monde soit content » (CDE11)

A l'exception de trois personnes, nous retrouvons dans le discours des répondants des efforts d'amélioration continue, ils dépassent les horaires et ont un esprit sportif.

« Par exemple, les trois premiers jours quand je suis arrivée ici, c'était un peu la découverte. Et en fait, il y a eu un petit opéra, tu te rappelles. Et on m'a un peu lâchée dedans et je me suis rendu compte assez rapidement qu'il fallait que je prenne les choses en main. Sur le moment je n'ai pas trop compris et ensuite les choses sont venues naturellement, d'autant plus avec mon métier de machiniste j'ai pu prendre des initiatives et ça m'a plu » (CDE10).

« Ça m'arrive de faire des dépassements d'heure, que je garde pour moi. Et non car je trouve ça normal d'aller au bout du travail. Je ne vais pas être haineux ou en colère, pour moi ça fait partie du job. De toute façon je pense que la plupart des intermittents fonctionne comme ça. Il y a un moment où tu as un cadre d'heures qui est établi, des fois ça dépasse et c'est le jeu. De toute façon tu ne vas pas arrêter un spectacle car tu as fait un dépassement ! Tu ne vas pas arrêter un événement car tu devais t'arrêter à 18h et que le mec te demande 15 minutes de plus. Tu fais, puis ça te met en retard et ce n'est pas grave. Donc oui il y a de l'investissement mais c'est aussi normal » (CDE12).

« Ça se matérialise par le fait que le festival ça n'a rien à voir avec le fonctionnement d'une entreprise. Parce qu'une entreprise on va dire que tu as des heures fixes, des objectifs à court terme, moyen terme, long terme et tu t'organises pour gérer pour que tes objectifs soient réalisés et gérer ton temps, alors que là, le festival, c'est très court, tu as beaucoup d'événements, les horaires sont complètement variables déjà par l'amplitude, c'est-à-dire qu'une semaine tu peux faire 35 heures et une autre 53. Et après tu peux te retrouver à travailler soit la nuit soit le jour. Donc ça physiquement c'est épuisant et vu qu'on a beaucoup d'événements, ben si on n'est pas à fond, ça ne tourne pas. C'est-à-dire que si on a une bonne conscience professionnelle où on veut que les

choses soient bien faites, il faut donner le maximum quoi (...) Là je trouve qu'il y a de l'intérêt et en même temps j'ai une personnalité qui fait que je suis comme ça. Je fais beaucoup de sport à côté, à haut niveau, et c'est pareil. Si tu veux progresser ou atteindre un bon niveau il faut avoir le goût de l'effort et de faire les choses bien » (CDE13).

4.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe

Si l'intégralité du sommet stratégique et des managers intermédiaires réalise des efforts pour l'équipe, seulement treize des dix-huit membres du cœur opérationnel en réalisent.

Notons également que les efforts pour l'équipe se dirigent uniquement vers le service d'appartenance. Les individus ne réalisent pas d'efforts pour les autres services.

En ce sens, les répondants font des efforts de coordination avec les membres du service.

« Donc il y a trois équipes d'hôtes d'accueil qui sont formées, tout ça chapeauté par des espèces de managers d'équipe. Il y a une très bonne communication, on utilise des talkies pour faire circuler l'information, » (CDE28).

Trois répondants expliquent avoir des difficultés à se coordonner avec les autres services.

« Souvent ça manque un petit peu de communication, donc on est beaucoup et c'est un système de gouvernance qui est très horizontal en ce moment, enfin depuis plusieurs années, je pense. Du coup il manque parfois une voix un petit peu plus forte qui s'élève pour prendre des décisions sans revenir sur ce qu'on a fait. Après, ça se passe bien parce que je pense que ce sont des personnes qui sont chouettes et je pense être assez souple aussi donc il n'y a pas d'enjeu, mais il peut y avoir plusieurs vagues de correction, c'est déjà arrivé, des vagues de relecture, de correction. » (CDE7).

Six personnes expriment de l'aide apportée aux autres membres de l'organisation.

« Nous sommes très soudés, en général, dans les autres lieux aussi on était très soudés car on dit que nous sommes dans la même merde donc, on le vit ensemble et on fait en sorte de s'aider et de se soutenir aussi. Et après, voilà, non, on s'aide beaucoup, je ne sais pas trop quoi dire de plus » (CDE10).

Ces six personnes expriment également de la facilitation interpersonnelle.

« Des efforts de formulation, car effectivement durant le festival on est tous bien à cran, voilà tous assez stressés, sur nos problématiques » (CDE29).

4.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation

Les répondants réalisent quatre types d'efforts pour l'organisation.

(1) Ils font preuve de loyauté organisationnelle. Il s'agit pour les personnes en *front office* d'assurer la gestion des comportements déviants des consommateurs.

« Les gens n'avaient pas le droit de passer sans ticket et j'ai vu plusieurs personnes passer sans ticket. Du coup je suis allée les voir, en leur demandant de sortir, car c'était interdit et je me suis faite insulter deux fois. Suite à de longues discussions où je leur disais que c'était interdit, je me suis faite insulter. Après voilà, ce n'est pas... c'est vrai qu'en général on retient plus les personnes qui sont méchantes avec nous que les personnes qui sont gentilles mais les deux fois où je me suis faite insulter, c'était par deux

groupes de personnes différents, à chaque fois il y avait une personne à côté pour me dire que j'avais fait un bon travail donc voilà, nous on sait aussi qu'il faut faire la part des choses. Il y a des gens qui sont cons et il y en a qui sont mécontents et qui dans tous les cas n'auraient pas été contents qu'importe le service que tu leur donnes. Et il y en a par contre qui sont gentils, mais comme souvent ces personnes-là ne se montrent pas trop et bien on ne les retient pas. Il y en a qui sont quand même super satisfaits du service » (CDE11).

Cela se matérialise également par la volonté de donner une bonne image de l'organisation.

« Ben en fait, moi, je crée les dispositifs. Je gère le budget, je fais les bilans. J'ai une relation avec les partenaires extérieurs aussi. Je suis le festival à l'extérieur au niveau de mes pairs dans les structures culturelles aussi. Ça c'est quand même important de le souligner. Quand on va dans une structure on n'est plus (cite son prénom) qui était abonnée à La Criée, on est (cite son prénom) du festival. Donc il y a toujours ça, on est toujours en représentant, donc on n'a jamais de lâchage. C'est dangereux. On est festival et on représente une structure de qualité, une structure qui fait envie et un poste qui fait envie aussi » (CDE25).

Un membre du cœur opérationnel réalise des tâches non prescrites.

« Oui alors ça, c'est très personnel. Oui parce que moi je suis quelqu'un en plus de ça qui est un peu hyperactive. J'ai une idée par minute. Donc j'ai tendance à développer plein d'idées. L'idée de l'écoconception en fait, elle est venue du fait que je savais que j'étais là au festival pour un certain temps et je l'ai dit à la direction, « voilà on peut continuer à mettre trois poubelles, à avoir des véhicules électriques, faire des petits trucs comme ça, ou on peut être plus ambitieux. On peut aller plus loin ». Et en fin de compte, il y a des fois où effectivement je vais peut-être plus loin que ce l'on me demande et je vais proposer des choses qui ne sont parfois pas réalistes, je propose plein de choses en me disant qu'il y en aura peut-être une qui les interpellera « c'est pas mal, on peut le faire, on a les moyens ». J'ai besoin d'être canalisée aussi un peu par la direction qui va recadrer les choses et l'écoconception, je pense qu'ils ne s'imaginaient pas qu'on pourrait aller aussi loin finalement. » (CDE19).

Enfin, nous retrouvons chez le top management et les managers intermédiaires des efforts d'amélioration continue et un esprit sportif au nom de l'organisation.

« C'est un vrai parcours. Voilà. (Le directeur) m'a tenu la main sur les premiers kilomètres puis après c'est même moi qui lui proposais des choses. Et puis, du coup ce n'est pas juste développer des projets dans le concept, c'est aussi de l'événementiel énormément, c'est de la politique culturelle, c'est de la stratégie. Voilà donc c'est palpitant, et plus j'avance plus je prends plaisir à un peu quitter le terrain, mais à avoir des visions et du cap, et essayer de garder un cap et de travailler aussi sur l'ambiance d'équipe, sur la façon dont le service a une identité, une ouverture, la bienveillance dans l'équipe c'est vraiment ça (...) Je crois que ma raison numéro 1, c'est de faire fonctionner le truc, que ça fonctionne, que l'on arrive là où on veut arriver, que l'on soit efficace, qu'on gère notre timing, là tout le monde doit faire un effort. Dans le festival, il y a un moment en juin, c'est la guerre. Tout le monde doit faire un petit effort pour gagner la guerre, c'est un peu ça, on fait un effort de guerre, on ne mange pas s'il faut, mais à la fin on gagne la guerre et tout se passe bien, nos publics sont ravis » (CDE25).

4.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution

Là encore, les répondants expliquent que la filière d'activités festivalière impose une mobilisation collective et ces efforts se justifient au nom de la Culture.

« Là oui, l'exemple du chœur de l'opéra, donc nous on s'occupait du chœur de l'opéra amateur nous, moi en particulier, je coordonnais les chœurs d'enfants du conservatoire (cite la ville B), avec des classes horaires aménagés à (cite la ville A), au collège Longchamp. Et bien les parents du chœur avaient tous mon numéro de portable. C'était pendant deux, trois semaines, des messages tous les jours, des appels tous les jours, tout le temps (...) et c'est normal après tout on fait vivre la culture, si on veut la rendre accessible, beh on doit faire tous des efforts » (CDE21).

Les top management et les managers intermédiaires expriment également devoir gérer des tensions qui peuvent être issues de la confrontation entre les différents mondes.

« C'est compliqué ça. Ça peut être des interventions pour demander au service de communication par exemple d'être plus présent, donner des conseils, demander des choses. Des fois ils sont, car ils ont un gros volume de travail chez eux, pas ou peu réactifs, ça ce n'est pas une volonté c'est une situation. Dans ces cas-là, j'essaye de trouver des solutions pour eux. Et ça, ça peut intervenir dans l'ensemble, puisqu'une régie générale, comme le dit son nom, c'est généraliste. Ça peut être aussi aider du mécénat, le secrétariat général, plein de choses » (CDE8).

« Pour se pérenniser, un festival doit essayer d'assumer les tensions entre plusieurs choses qui sont parfois contradictoires. Par exemple, nous devons forcément innover. Si nous ne sommes pas innovants, à un moment donné nous allons perdre la légitimité de notre travail, nous devons prendre des risques, mais prendre des risques il y a une part d'inconnu, donc on peut se planter en prenant des risques. On peut se planter sur le plan artistique, sur le plan financier etc. On est obligé beaucoup d'anticiper, le monde de l'opéra travaille deux, trois, quatre ans à l'avance et nous ne savons pas aujourd'hui quelles seront nos recettes, quel sera le monde dans deux, trois, quatre ans. En gros, tout cela, nous devons en permanence avancer, prendre des risques et tenter de les assurer. Et c'est là je pense peut-être la difficulté majeure de la gestion d'un festival comme le nôtre, c'est de travailler à sa pérennisation sans pour autant, ce serait beaucoup plus simple si on pouvait reproduire d'année en année la même chose. Or, on est obligés d'innover, de prendre, d'élargir nos missions » (CDE15).

Enfin, quinze membres du cœur opérationnel expriment une mobilisation transgressive. Au nom de la culture, ils défient les normes organisationnelles. La structure impose aux ressources humaines de réaliser un nombre d'heures à réaliser, et à ne pas dépasser. Chaque personne doit transmettre le nombre d'heures réalisées sur un logiciel de *reporting*. Or, certains n'affichent pas le nombre effectué réellement afin de mener à bien l'activité.

« I : C'est ça, après on s'entraide aussi. Certaines vont aider l'autre etc. mais clairement on a dépassé nos heures. Je le dis là. Tant pis. C'est anonyme mais on a, moi j'ai enlevé des heures que j'ai faites pour rentrer dans les cases.

E : Tu ne les as pas déclarées ?

I : Et on l'a toute fait.

E : Tu ne seras pas payée du coup ?

I : Y a des heures que je n'ai pas notées, par exemple des midis où je faisais vingt minutes ou une demi-heure de pause, alors que je notais une heure sur mon planning. Voilà c'est comme ça que j'ai grignoté.

E : Pourquoi tu as fait ça ?

I : Car il fallait que j'avance et je savais que ça n'allait pas rentrer dans le nombre d'heures.

E : Pourquoi il fallait que tu avances ?

I : Parce qu'à la bourre sur tout ce qu'il fallait faire, les échéances en fait sont là, la pression est là, il faut que les choses soient faites. On travaille sous pression, c'est-à-dire qu'on a tellement de choses à faire, on a tellement de mails à lire, on est sollicité dans tous les sens, on est dans ce tourbillon-là. Et il faut faire les choses. Effectivement régulièrement c'est arrivé qu'on se dise, non mais attendez, on n'est pas en train de sauver des vies là, on n'est pas en train d'opérer quelqu'un à cœur ouvert, donc il faut se détendre en fait. Donc on se le dit de temps en temps, puis on rigole et on boit le café mais après... Mais non, et puis après on retourne devant notre ordinateur et on sue quoi, et voilà (...) Moi je ne sais pas du coup, vu que je n'y étais pas, mais j'entends régulièrement dans les couloirs « je vais devoir encore noter que j'ai fait tant d'heures mais j'en ai fait plus » (CDE21).

4.3. IDENTIFICATION DES SOURCES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2- QR2)

Ce troisième point propose de restituer les différentes sources de la mobilisation collective des ressources humaines du festival D. Nous proposons de revenir sur les variables psychologiques (QR2.A) (4.3.1.) et les leviers organisationnels qu'utilise la structure (QR2.B) (4.3.2.). Enfin, nous mettons en exergue un troisième type de levier « institutionnel » qui est propre aux intermittents du spectacle (4.3.3.).

4.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival D

Ce point vise à présenter les différentes sources de la mobilisation des répondants. Nous identifions différents types de variables psychologiques. Nous présenterons les différentes variables psychologiques au cœur de la mobilisation collective des ressources humaines du festival D. Nous allons faire un focus sur la motivation (4.3.1.1.), l'implication (4.3.1.2.) et le reste des variables psychologiques (4.3.1.3.).

4.3.1.1. La motivation des ressources humaines du festival D

Nous retrouvons chez les individus, à l'exception de deux membres du cœur opérationnel une appétence pour la culture.

« J'ai toujours été baignée là-dedans, c'est un secteur qui m'a toujours plu, de par tout ce qui est fait, au niveau de la musique, en fait de tous les arts » (CE28).

Quatorze répondants ont une pratique artistique.

« Oui, tout à fait, à la fois dans les études, mais aussi dans la pratique car je suis musicien. J'ai fait du violoncelle au niveau conservatoire, j'ai commencé par le piano aussi, et la passion de l'opéra est venue assez tôt » (CDE18).

Enfin quatre répondants ont un entourage dans la culture.

« Ben là pour le coup, je pense que c'est assez familial. Plutôt mon histoire personnelle. Moi je suis dans une famille de musiciens, d'intermittents du spectacle qui m'a fait découvrir la musique quand j'avais 5 ans. J'ai des grands-parents aussi passionnés, musiciens aussi. Je pense que c'est un univers familial à la base qui a fait que je suis là-dedans » (CDE20).

Les répondants qui se mobilisent collectivement expliquent aussi que les efforts s'insèrent dans un échange et constitue une forme de contre don.

« Parce que j'estime que c'est de ma responsabilité du moment que je travaille quelque part, on a un deal en fait. Ils me payent, je produis un travail. Tout travail inclue des efforts » (CDE2).

A l'exception de sept membres du cœur opérationnel, nous retrouvons chez tous les répondants une appétence pour le poste.

« La fille que je remplaçais partait à ce moment-là, donc ils m'ont proposé ce travail qui est absolument passionnant, donc j'ai dit oui » (CDE29).

A l'exception de deux personnes, nous retrouvons chez les stagiaires et les ressources humaines en CDD une volonté de se professionnaliser.

« Et puis ça m'apporte aussi énormément d'organisation en fait, je sais mieux m'organiser maintenant et avoir vraiment cette vision globale d'un événement, c'est assez génial, c'est très instructif personnellement » (CDE29).

Enfin, les répondants en CDD longs ont l'espoir d'avoir un CDI.

« Il faut que je rende des comptes à ma directrice sinon elle va me dire « on te reprend pas l'année prochaine parce que tu n'es jamais dans les temps, ce que t'as fait ce n'était pas très complet ». Si j'ai un objectif par rapport à elle, mais moi mon objectif est tellement plus haut, personnellement je me mets la barre tellement plus haute, et je veux un CDI » (CDE6).

4.3.1.2. Les formes et cibles d'implication des ressources humaines du festival D

Les membres du service relations aux publics et ceux de l'Académie sont les seuls à avoir une implication affective pour l'équipe.

« Là, au service (relations aux publics), ça se passe merveilleusement bien, enfin c'est un bonheur, il n'y a aucune tension, on est un peu comme une famille, c'est humain » (CDE21).

Nous retrouvons pour ces mêmes répondants mais également pour le top management et les managers intermédiaires en CDI, une implication affective pour la structure.

« On est une petite équipe, on se connaît tous, du coup c'est un peu notre propriété quoi, notre bébé quoi et je pense que tout le monde le voit comme ça. Ils le ressentent comme ça, c'est aussi peut-être pour ça aussi qu'on se donne à fond pour que ça fonctionne. Je n'ai pas envie de citer que c'est notre festival (rire), mais c'est un peu ça. Chaque année c'est à nous de faire tourner la baraque et ça nous fait plaisir de la faire tourner » (CDE13).

Pour le reste des répondants, ils ressentent une implication normative pour l'organisation.

« Toute l'équipe du festival est ouverte et déjà ouverte à discuter de leur métier, des années précédentes et tout ça. Et là où ils en sont et ce pour quoi ils sont là. C'est une espèce de symbiose et moi, je trouve que voilà c'est un honneur de travailler pour eux quoi, parce que déjà voilà on est dans un cadre unique et on a, en tant qu'hôte d'accueil, on a l'occasion de voir les créations, les opéras et ça c'est aussi unique étant donné que j'aime ce genre d'intervention ou ce genre d'événements, voilà je suis très heureuse à chaque fois de participer et d'être responsabilisée également » (CDE28).

Nous retrouvons, chez le top management, chez deux managers intermédiaires ainsi que neuf membres du cœur opérationnel, une implication professionnelle pour la culture.

« Il y a eu cette dimension déjà de travailler avec des jeunes, ça me passionne beaucoup dans le sens où, j'ai appris ça en travaillant ici, dans le monde de la musique classique c'est très difficile donc pour s'en sortir et se faire une vraie place, c'est très difficile. Je sais que ce côté un peu social, d'accompagner les jeunes là-dedans vraiment, ça me passionne complètement. Après il y a tout le côté méditerranéen aussi. Il faut quand même réussir à gérer, des fois il y a des crises Israël, Palestine, des crises en Syrie, il faut arriver à gérer avec et à quand même essayer de sortir des musiciens de ça. Toute cette dimension de relations internationale si je puis dire est assez importante et ce qui est passionnant aussi c'est de voir tous les étés des jeunes qui ont une vingtaine de nationalités différentes, les rencontrer, cet échange culturel est attachant et passionnant. Même si c'est énormément de travail, c'est un plaisir de le faire au final car c'est un métier passion » (CDE29).

Notons que les six autres managers intermédiaires et sept membres du cœur opérationnel ont une implication pour l'objet artistique.

« Je pense que l'art vivant est clairement ce qui me plaît, qui me passionne dans sa dimension humaine, on a beau avoir un metteur en scène qui met en scène un spectacle,

ce n'est pas lui qui est sur scène le soir de la représentation, donc il est obligé de laisser vivre le projet, avec les humeurs de chacun sur le plateau, et en fosse, et en technique. C'est cette dimension qui me plaît » (CDE18).

Un membre du cœur opérationnel explique ces différents résultats, en différenciant le lien avec la culture, du lien avec l'organisation.

« Mais tu en as où tu te poses la question. Je suis au festival (cite le nom du festival) mais tu as vraiment une différence entre certains qui vont te dire je travaille pour la culture, avec un C majuscule. Certains tu as l'impression qu'ils y sont pour être dans une maison reconnue, dans une institution, avec peut-être même de l'égo du coup ? » (CDE21).

4.3.1.3. Les autres variables explicatives de la mobilisation collective des ressources humaines du festival D

Nous retrouvons une perception de la confiance positive chez le top management, les managers intermédiaires et huit membres du cœur opérationnel.

« Je ne sais pas, oui. Je trouve que c'est une bonne cheffe, elle dirige bien et quand on est avec elle on se sent en confiance dans le travail » (CDE13).

La perception d'un climat positif de travail n'est évoquée que par les membres du service relations aux publics et de l'académie.

« Sinon je pense que le festival (cite le nom du festival) en tout cas, enfin dans ma partie en tout cas, avec mon équipe, on a vraiment la chance de bien s'entendre et de tous être bienveillants les uns avec les autres, on connaît tous cette problématique-là, donc on est quand même assez flexibles sur ce genre de truc, donc c'est plutôt cool. Après effectivement de temps en temps il faut apprendre à mettre les formes » (CDE29).

Tous les répondants, à l'exception de trois membres du cœur opérationnel expliquent que la conscience professionnelle permet de déclencher leur mobilisation.

« Non je n'ai pas ce sentiment. J'ai le sentiment que je réponds à ma propre exigence de perfection. En tout cas d'un certain niveau d'aboutissement des dossiers, donc c'est plutôt ça qui me guide qu'autre chose » (CDE1).

4.3.2. Les leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival D

Nous retrouvons six leviers qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines : la vision (4.3.2.1.) le leadership (4.3.2.2.), la communication (4.3.2.3.) les pratiques de GRH (4.3.2.4.), l'organisation du travail (4.3.2.5.), l'espace de rencontre (4.3.2.6.), le management de la qualité (4.3.2.7.) et les outils techniques (4.3.2.8.).

4.3.2.1. La vision

Une majorité d'individus explique que la marque du festival, qui se fonde principalement sur le projet artistique que porte l'organisation, est un facteur de mobilisation.

« Aujourd'hui, je pense qu'il y a un peu de tout ça, même si je trouve que ce festival est brillant, je ne me mettrais pas au même niveau, justement, je n'utiliserais pas le mot clinquant. Car ce festival est brillant dans son excellence, il est d'une grande diversité, que ce soit dans les productions que l'on produit chaque année, on a cinq spectacles cette année, il n'y en a aucun qui se ressemble. Cela montre que sur un festival on peut vraiment toucher à des extrêmes de conception de mise en scène, de répertoire, et c'est vraiment ça pour moi, qui définit aujourd'hui le festival » (CDE18).

4.3.2.2. Le leadership

Concernant le leadership, nous retrouvons bien un leadership bicéphale entre le directeur en charge de la logique artistique et le directeur adjoint en charge de la logique managériale.

« Alors c'est plus, disons que (cite le nom du directeur) c'est plutôt celui qui porte le projet artistique, je suis sur les autres aspects, mais la force de ce binôme, notre force de réaction, c'est qu'on est dans une vraie transversalité, on fait les choses ensemble, on est sur des sujets passionnants mais complexes, les arbitrages, l'opéra c'est la collégialité, si on veut bien travailler on doit prendre en compte un nombre de facteurs considérables, notamment il y a plusieurs aspects, une production d'opéra c'est plein de savoir-faire qu'il faut réunir, ce sont des contraintes techniques, financières, artistiques etc » (CDE17).

A l'aide des différents comités stratégiques, le leadership est partagé avec les managers intermédiaires.

« On a différents organes de direction et en général, sur ces questions-là, on s'est réunis, c'était une petite quinzaine de personnes, sur une structure de 60 personnes. Ce sont les personnes qui avaient des responsabilités, le directeur technique, de la communication etc. » (CDE15).

Le leadership transformationnel n'est évoqué par les répondants, que pour qualifier les directrices de l'académie et la responsable du service relations aux publics. Elles aident, soutiennent et font attention à leur équipe.

*« Elle est super bonne, ça vraiment et effectivement c'est aussi une des raisons pour lesquelles je reste, pour lesquelles je m'investis autant, c'est que ma manager directe est quelqu'un de vraiment génial et si elle n'était pas là et qu'elle ne faisait le travail comme elle le fait, ce serait très compliqué et beaucoup de gens seraient partis avant » (CDE29).
« Alors, elle nous fait confiance, donc elle nous explique avant qu'il faut qu'on fasse attention car elle, elle ne peut pas non plus, elle est complètement sous l'eau aussi, surveiller nos plannings, donc à plusieurs reprises elle nous a bien mises en garde, attention à vos heures, attention à vos heures, les nocturnes ont fait attention etc. Mais même, toutes on se le dit, car on le sait et celles qui ont un peu plus d'expérience et d'années derrière elles, elles font la remarque aux autres. Donc la mise en garde est assez continue on va dire, mais quand on s'est retrouvées le nez dans le guidon à partir de la*

deuxième quinzaine de mai, et bien tout simplement on dit à (cite la responsable du service) cette semaine je suis au max là du nombre d'heures et je n'ai pas pu faire tout ce que je voulais, comment ça se passe ? et là (cite la responsable du service) généralement va voir les ressources humaines, elle a le réflexe d'aller voir la RH : les filles sont en souffrance, elles ont trop d'heures, elles galèrent etc. Comment on fait ? Donc bon, on pose des jours, des heures, des demi-journées, on essaye de finir plus tôt » (CDE21).

4.3.2.3. La communication des objectifs : une diffusion inégale selon les strates organisationnelles

Les top managers et les managers expliquent que la communication est bonne, mais les répondants du cœur opérationnels expliquent qu'ils n'ont pas connaissance des objectifs à atteindre.

« Non, ils sont créés par le directeur adjoint, mais enfin, dans mon service en tout cas, on me montre à peine les objectifs du service. On me les montre comme ça, mais on ne me donne pas du tout conscience ou pression du fait de ces objectifs » (CDE2).

4.3.2.4. Les pratiques de GRH

La première pratique de GRH qui est mise en exergue par les répondants est le recrutement.

Si la majorité des personnes a une formation en lien avec la filière d'activités, notons que les trois répondants qui ne dépassent pas le stade de la mobilisation dans la tâche prescrite, ont une formation en management généraliste. Notons qu'il s'agit également de leur première expérience professionnelle dans la filière d'activités.

Le régisseur général, nous explique qu'il envisage une relation pérenne avec les intermittents.

« Parce qu'on va travailler longtemps, beaucoup, on a la chance de pouvoir proposer des contrats qui sont attractifs au niveau de l'intermittence, puisqu'avant ils pouvaient refaire leur statut pour le festival, maintenant c'est un petit peu moins le cas. Mais, je ne veux pas être une mère nourricière, que les gens viennent consommer le festival. Je veux que les gens viennent, prennent du plaisir, pour ça je dis qu'il y a trois, enfin pour que quelqu'un soit bien au festival il faut trois éditions. La première pour découvrir, la deuxième pour comprendre et la troisième pour prendre du plaisir et se révéler dans le boulot. Donc c'est ce que je recherche chez les gens quand j'embauche. Donc je leur demande de s'investir si possible bien sûr sur un projet à trois ans. Après je fais attention aux profils, j'aime bien que les gens aient des histoires à se raconter. Je ne cherche pas des gens parce qu'ils sont très bons, pas bons etc. Il y a aussi l'expérience privée et personnelle, au-delà de la professionnelle. Quand on va bosser douze heures par jour avec quelqu'un, il faut faire attention aux différents profils car une fois que la fatigue est là, il faut que ça se passe bien. Il faut avoir des gens auprès de qui je puisse réellement déléguer. Tout va très, très vite au festival et si la personne, en l'accompagnant, n'arrive pas à apprendre les choses, c'est que je me suis trompé » (CDE8).

Là encore, le recrutement peut se faire par bouche à oreille.

« Du coup, quand je suis venue à travailler dans le festival, ce n'est pas du tout mon domaine, tout ce qui est opéra, la culture et tout. C'est ma mère (sa mère travaille au festival) qui m'a dit « ça peut être sympa » et c'est vrai que, pour un job d'été, c'est quand même cool, voilà ça ne durait pas trop longtemps, c'était vraiment le bon plan et comme ça, je me suis dit que j'allais travailler » (CDE21).

Les personnes qui entrent dans le festival D peuvent avoir des opportunités pour évoluer dans la structure.

« Alors ça fait huit ans que je suis au festival, j'ai toujours été à l'académie, dès le début, avec un poste qui a été évolutif. J'ai d'abord été attaché artistique et de production, ensuite mon poste a encore évolué en tant que directeur artistique de l'académie, c'est un poste qui est un peu considéré comme le poste de la coordination artistique du planning du festival. Donc moi, au niveau de l'académie, un poste qui est beaucoup moins développé, avec cette notion de coordination au sein de l'équipe, et depuis deux ans et demi maintenant je suis directeur adjoint de l'académie » (CDE18).

Sur les postes de billetterie, les ressources humaines sont formées au logiciel en interne.

« Ce que j'ai fait premièrement en février, j'ai été opératrice téléphonique lors de l'ouverture de la billetterie, pendant ce qu'on appelle le rush et ça a été, donc j'ai eu tout d'abord 4, 5 jours de formation pour travailler sur le logiciel SECUTIX, anciennement donc les employés travaillaient sur le logiciel SIRIUS mais il y a eu un changement. Donc c'est un logiciel qui n'est pas simple d'utilisation mais qui, après, est très clair lorsqu'il y a un résumé des différents spectacles qui ont été réservés ». (CDE28).

En matière de contre-don et de rétribution, les répondants évoquent tous la possibilité de voir des opéras.

« Et ben je ne suis pas vraiment musique classique ni très opéra, mais après j'adore, enfin les opéras quand ils sont bien je trouve ça formidable. C'est génial et d'ailleurs la Flûte Enchantée cette année je l'ai trouvé formidable. Ça a duré 4 heures et demie et tu ne t'ennuies pas une seconde. C'est hyper, je suis très content de découvrir ça, et la musique classique non, c'est agréable. C'est quand même la base de la musique et donc je suis très content d'aller à des concerts, donc ouais. Ça m'évoque ça parce que c'est un peu le cœur du festival quoi, les opéras. Après tout ce qu'on fait là c'est différent, c'est en aval des opéras, pour par la suite devenir des chanteurs d'opéra quoi » (CDE13).

La reconnaissance, non monétaire, n'est citée que par neuf répondants du cœur opérationnel.

« Tout d'abord personnellement c'est gratifiant, même si on n'a pas un retour tout de suite on sait que nos supérieurs le voient d'une façon ou d'une autre, étant donné qu'il y a une très grande communication, tout se sait plus ou moins, que ce soient nos supérieurs directs ou indirects. On sait que nos efforts sont vus quoi. Chaque manager, chaque responsable écrit un mot sur nous, sur notre comportement » (CDE28).

4.3.2.5. L'organisation du travail

L'organisation du travail recouvre deux éléments :

- (1) l'autogestion des heures avec un contrôle a posteriori ;

« Alors, je fais juste une différence, il y a des forfaits à l'heure, et tous les cadres ont un forfait jour, donc en gros, on fonctionne par demi-journée. Là, je n'ai pas d'indication horaire dans mon planning, ce qui fait que je peux, c'est à moi d'être en cohérence avec ma vie professionnelle et personnelle et de savoir aussi maîtriser mon temps de travail. Donc si je pense que là, il faut que je donne tout parce qu'il y a des projets urgents, que je dois commencer à 9h et terminer à 23h00, il n'y a rien qui m'en empêche. Je n'ai pas de contrainte légale du moment que j'ai un temps de pause que je dois moi-même assurer comme vital » (CDE27).

« Je peux tout à fait arriver à 10 heures, je suis arrivée à 11 heures plein de fois, je n'ai jamais à me justifier, on sent parfois que bon, on avait eu un petit point à faire avant ça aurait été bien que tu sois là. Mais c'est rare. On s'autogère, on a une grande liberté par rapport à ça et c'est très bien (...) Ouais ou alors tu prendras un jour off quand t'auras eu 8 heures en plus quoi. Mais, du coup ça créé une espèce de, fin, à mes yeux ça créé une espèce de tabou sur les heures supplémentaires où on n'ose pas les demander parce qu'on n'est pas censé en faire. Donc déjà on ne peut pas les demander, mais on n'ose pas demander de rester plus longtemps. Enfin je dis « on », mais c'est juste moi parce que je ne sais pas comment c'est pour les autres. Donc je n'ose pas demander de rester plus longtemps parce que je sais que les heures supplémentaires sont entre guillemets interdites » (CDE26).

- (2) le recours à la visioconférence pour les équipes virtuelles ;

« Alors il y a les réunions par visioconférence. C'est un nouvel outil du festival fin moi je l'ai toujours connu, mais quand je suis arrivée l'été dernier en 2017 c'était tout nouveau de ce que j'ai compris. Ça marche assez bien. Très sincèrement je n'ai jamais eu de frustration du fait de la visio. Donc voilà. Bon ben les mails, les coups de téléphone voilà. Mais alors les réunions en présence physiques sont très rares. Après ces interactions sont limitées aussi » (CDE2).

4.3.2.6. Un espace de rencontre

A l'image du cas précédent, nous pouvons noter la présence d'un espace de rencontre pour les ressources humaines et les artistes.

« Cette année on a pu avoir un lieu plus grand, dans (cite le lieu) qui s'appelle le lieu de convivialité et qui est effectivement un lieu ouvert à tous. Ça a permis à ceux qui avaient plusieurs années d'avoir un lieu justement détaché d'un lieu d'exploitation pour que toutes les équipes des différents lieux puissent y aller de manière indifférenciée et s'y retrouver, faire connaissance, se mêler ou pas, chacun fait ce qu'il veut mais en tout cas que ce soit un lieu de partage » (CDE27).

Les membres du cœur opérationnel ont une image négative de ce lieu.

« C'est le lieu du festival, mais la bière est hyper chère et c'est un peu tout le monde y va et c'est assez prout prout, je pense et les gens ne mélangent pas » (CDE16)

Cette séparation entre les mondes se voit aussi dans les bars à côté des locaux du festival. En effet, les équipes qui prennent une pause ne se mélangent pas aux autres équipes.

4.3.2.7. Un management de la qualité mitigé

Afin d'améliorer le climat organisationnel, le festival a mis en place un audit RH sur les risques psycho-sociaux. Si cette démarche qualité avait un objectif positif, la perception des ressources humaines de ce projet était mitigée.

« Je pense que c'était le fameux chantier sur les risques psychosociaux en fait. C'est vrai qu'il y a un cabinet qui nous a accompagnés là-dedans, qui s'appelait MSD. Mais d'où vient ce chantier, c'est qu'on avait eu plusieurs fois des remontées en comité d'entreprise sur le fait qu'il y avait une charge de travail importante, quelques salariés en cas de burnout dans l'entreprise, après il ne faut pas forcément faire un lien direct entre l'entreprise et un burnout mais ce sont des phénomènes sur lesquels on peut s'arrêter et regarder. En tout cas on avait beaucoup de remarques sur la charge de travail, le fait qu'on venait de mettre en place le pré festival qui avait changé aussi le format d'application de l'activité, car ça doublait le temps d'exploitation quelque part. et donc à un moment donné, comme ça faisait plusieurs fois que ce sujet revenait, on a répondu aux attentes du personnel. Il y avait une nécessité pour nous d'objectiver ce ressenti de surcharge car une personne peut dire qu'elle travaille beaucoup sans pour autant faire les mêmes heures que la personne d'à côté. Donc c'est vraiment quelque chose de l'ordre de l'appréciation personnelle et on ne peut pas en tirer des conclusions dès lors qu'on n'a pas un peu objectivé les choses. Pour cela On a décidé de mener ce chantier sur les risques psychosociaux, qui s'est traduit donc auprès des CDI et des contrats de plus de six mois, on n'a pas mesuré auprès des intermittents par exemple, et c'était voilà, ça avait pour objectif de nous faire dresser une sorte de bilan de nos... pas de nos méthodes en l'occurrence mais je ne sais pas, de l'état d'esprit de comment fonctionnaient nos ressources humaines au festival. On en a tiré différentes analyses, en termes de gouvernance, de charge de travail, de vigilance sur les personnalités des services et déjà je l'ai bien vécu car j'ai envie de dire que j'étais à la décision de ce déclenchement de chantier risque psychosocial (...) Ce qui est compliqué c'est que finalement les salariés n'ont pas très bien vécu le fait d'accentuer le suivi dans le travail, parce que pour eux ils ont, enfin je dis pour eux, enfin les remontées négatives que l'on a eues, même si on ne peut pas les quantifier en termes de proportion, peut être que ce n'est que quelques-uns, ceux qui se sont exprimés. En tout cas, ce qu'On a pu entendre comme ressenti c'est que du coup il y avait entre guillemets un flicage des heures de travail et qu'on commençait aussi à regarder et bien ce qui était fait sur les heures de travail, à ce moment-là on les note, donc on commence aussi à regarder aussi la productivité, on va commencer à analyser le temps passé au travail, le temps travaillé du temps non travaillé et en fait des fois ça peut être un peu douloureux parce qu'il y a des gens qui, je fais une hypothèse mais ça peut exister quand même, qui ont un grand temps de présence en entreprise » (CDE27).

4.3.2.8. Les outils techniques

A l'image du cas B, les ressources humaines utilisent des *talkies-walkies* afin de favoriser le travail entre les membres des équipes techniques et le personnel en *front office* lors des représentations.

« On utilise des talkies pour faire circuler l'information, si on est à différents étages pour éviter de courir partout ou déranger, au moins d'avoir les mains libres et faire plusieurs choses en même temps » (CDE28).

4.3.3. Les leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival D

Le seul levier institutionnel qu'évoquent les intermittents du festival D est le rôle de la réputation professionnelle pour le recrutement.

« Oui c'est un réseau. C'est un réseau y compris quand on se casse la gueule ou quand on a fait des plans pas bien » (CDE16).

4.4. LES IMPACTS PERÇUS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES (PR2- QR3)

Là encore, nous distinguons les impacts positifs (4.4.1.) des impacts négatifs (4.4.2.)

4.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival D

Les répondants expliquent qu'ils participent à la performance du festival. Cette dernière se définit au travers du projet artistique, le rayonnement et la satisfaction du public.

« Je pense qu'en termes de rayonnement ça s'apprécie à l'échelle générale. Le retentissement par exemple médiatique voilà, presse, audiovisuelle, la demande que l'on a du public malgré tout, même si on sait que les pratiques des spectateurs maintenant évoluent et qu'on est plus, maintenant, au déclenchement dernière minute de l'achat. Avant on avait un public fidèle avec des pratiques peut être plus anciennes. Je crois que le fait qu'il y ait toujours autant de demande de la production du festival ça montre quand même qu'on est au RDV et que les gens ne sont pas trop déçus » (CDE27).

4.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival D

Nous retrouvons dans ce cas des impacts négatifs. Seulement, ici les impacts négatifs sont diffusés au sein de toutes les strates organisationnelles : le top management, les managers intermédiaires et le cœur opérationnel. On retrouve des effets négatifs en matière de santé au travail et de tension entre vie privée et professionnelle.

« Mais, tu vois j'ai vécu 2 festivals à la prod. L'année dernière j'habitais à (cite la ville du festival) en fait. J'ai habité à (cite la ville du festival) pendant très longtemps. L'année dernière j'habitais ici, j'étais en couple ici et j'ai clairement... mon festival l'année dernière m'a coûté ma relation personnelle. Je suis partie habiter à Paris du coup de fait,

parce qu'on me l'a demandé, que j'ai accepté aussi. Cette année du coup j'ai vécu le festival en mode « je suis parisienne et j'arrive ici pour 2 mois et demi donc je coupe court avec mon quotidien et voilà ». Alors je ne sais pas ce qui était le plus dur, en termes personnel je te parle : si c'était d'être ici, loin de mon quotidien avec pas forcément mes amis avec qui je passe mon temps libre d'habitude, pas mon chez moi, pas mon machin ou c'était l'année dernière de me dire « t'es chez toi, t'es avec tes amis, avec ton mec et pour tant tu ne peux pas les voir ». Tu ne les vois pas en fait. C'est très très complexe. C'est pour ça que ton investissement il est sans limites quand tu bosses au festival. Parce que tout le monde est dans le même bateau en fait. Parce que tout le monde se sacrifie. Moi je n'ai pas de soirée où je me suis dit « c'est pour moi ». Si peut-être une, le soir de mon anniversaire » (CDE20).

Les CDD annuel expliquent que la masse de travail qu'ils doivent rattraper après les trois mois de carences est une source de stress.

« Et toujours à ta charge quand tu reviens. Ça c'est un effort supplémentaire et une source de stress aussi et une source de contrôle sur ton travail c'est quand même très désagréable et ouais, non, ce n'est pas chouette du tout et je pense d'ailleurs que ça nuit à la performance. Là on est le 28 juin je retrouve encore des erreurs que j'ai faites, bêtes, débiles au mois de février quand je suis revenue parce que juste, je ne peux pas effectuer en deux semaines le travail de trois mois, ce n'est pas possible. Donc mon approche dans ce cas-là c'est le deal, c'est comme ça, ce n'est pas de ma faute, mais bon c'est quand même désagréable et stressant » (CDE2).

Les répondants évoquent des cas de burnout chez deux managers intermédiaires et des CDD annuels.

« Alors clairement, en tout cas c'est une question intéressante, car on a fait un travail autour de la question de la surmotivation au travail, c'est un travail qui a été fait avec une compagnie extérieure qui est venue à l'issue d'une année où il y avait eu quelques burnouts, des choses comme ça, on arrivait à une crise de l'identité et à un surmenage dans les équipes » (CDE18).

Enfin les répondants expliquent qu'il y a une intention de quitter l'organisation pour les CDD annuels.

« Des gens partent ou cherchent à partir » (CDE2)

« Alors je ne me projette pas dans ce festival, justement car je suis en CDD et que ça n'évoluera pas de tout façon. Après, même si on me propose un CDI je pense que je n'en voudrais même pas. Non du coup je ne me projette pas, je ne vais pas rester là at vitam aeternam. Après pour l'instant c'est hyper formateur, on me fait confiance, après je pense que c'est le poste aussi qui veut ça, ça demande beaucoup d'énergie quand même et je pense qu'à un moment l'énergie je ne l'aurais plus, plus l'envie de faire ça » (CDE29).

Nous proposons maintenant de procéder à une analyse inter-cas.

Conclusion du chapitre : analyse inter cas

Cette dernière section des résultats propose de réaliser une analyse inter cas afin de répondre à nos différents questionnements. Si l'analyse intra cas permettait de raconter « l'histoire » de quatre festivals et de la mobilisation collective de leurs ressources humaines, ici nous nous concentrerons davantage sur l'analyse des consonances et dissonances entre les cas afin de mettre en exergue leurs traits saillants et particuliers.

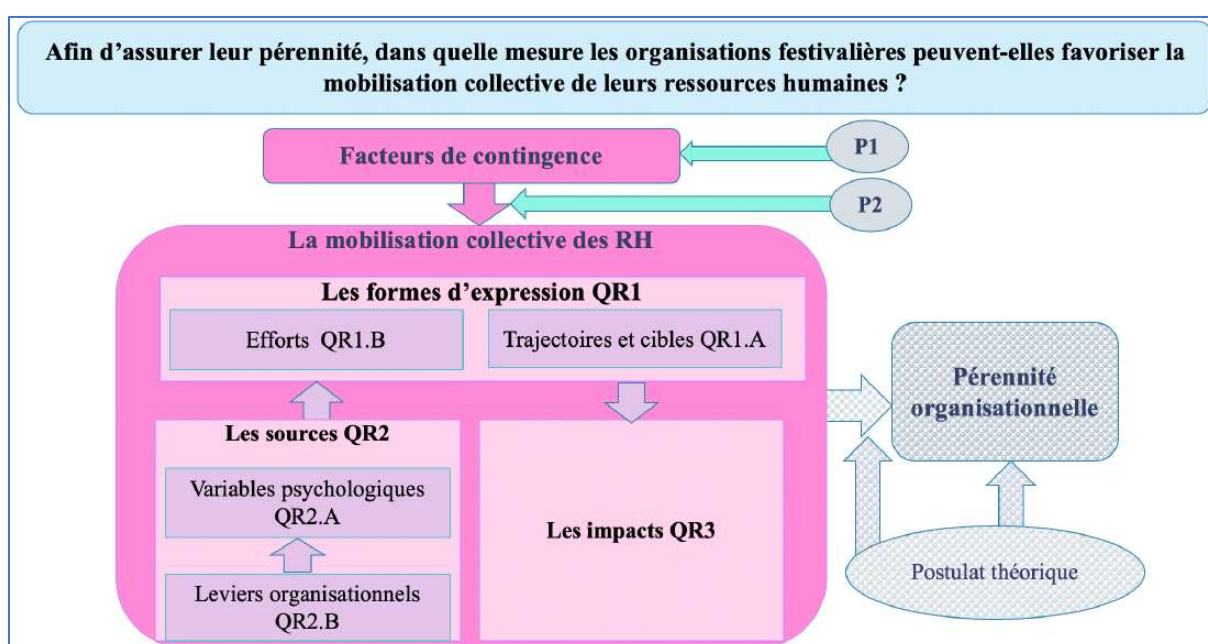
Pour commencer, nous proposons un rappel du modèle de la recherche (1.1.), dans la mesure où nous présentons les réponses empiriques qu'offre l'étude. Puis, nous allons revenir sur les résultats de la première question de recherche portant sur les facteurs de contingence des festivals (1.2.). Ensuite, nous nous concentrerons sur la seconde question de recherche, en analysant les formes d'expression (1.3.), les antécédents (1.4.) et les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines (1.5.).

Afin de faciliter la lisibilité des éléments variants et invariants entre les cas, nous proposons de réaliser des matrices à groupements conceptuels (Miles, Huberman : 2003). Par ailleurs, nous introduisons une quantification des données qualitatives.

1.1. RAPPEL DU MODELE DE LA RECHERCHE

Pour rappel, afin de répondre à la problématique de la thèse, nous avons souhaité analyser le modèle suivant.

Figure 44. Modèle de la recherche



Source : Auteur

Il se construit selon l'idée que des facteurs de contingences propres aux organisations festivières appellent à une adaptation du concept de mobilisation collective.

Ainsi, nous avons deux propositions de recherche.

P1. Les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines.

P2. Les facteurs de contingence des festivals appellent à une adaptation du concept de mobilisation collective des ressources humaines.

Afin d'adapter ce concept, il est alors nécessaire de trouver des variables applicables au contexte particulier des festivals.

Tableau 47. Rappel des questions de recherche

Dimensions du modèle	Questions de recherche	Sous-questions de recherche
Formes d'expression	QR1. Quelles sont les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	QR1.A. Quels sont les efforts discrétionnaires qui expriment la mobilisation collective des ressources humaines festivières ? QR1.B. Quelles sont les trajectoires et cibles de la mobilisation collective qui orientent les efforts discrétionnaires des ressources humaines festivières ?
Sources	QR2. Quels sont les sources de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	QR2.A. Quelles sont les variables psychologiques qui déterminent les conduites de mobilisation collective des ressources humaines festivières ? QR2.B. Quels sont les leviers organisationnels de la mobilisation collective qui peuvent influencer les variables psychologiques des ressources humaines festivières ?
Impacts	QR3. Quels sont les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivières ?	

Source : Auteur

Il convient maintenant de présenter les réponses empiriques qu'offre l'étude.

1.2. ANALYSE COMPAREE DES CONTEXTES DES FESTIVALS. DECRYPTAGE DES BOITES NOIRES FESTIVALIERES

L'analyse des « boites noires festivalières » identifie, sur la base de variables qui viennent nourrir les facteurs de contingence, des consonances et dissonances entre nos différents cas.

Si dans la revue de littérature et dans l'analyse intra-cas nous avons réalisé une analyse par facteur, nous proposons une première prise de recul sur les résultats en croisant certains éléments comme le territoire et la programmation dans la poursuite d'une logique systémique inhérente à une approche contingente.

Ainsi, nous proposons de diviser nos facteurs de contingence en différentes variables qui permettent d'analyser les différences inter-cas et également d'identifier les points communs.

La matrice à groupements conceptuels présentée dans le tableau suivant synthétise ces différents éléments.

Tableau 48. Matrice à groupements conceptuels des résultats de la proposition de recherche 1

Facteurs de contingence		Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Identitaire	Discipline artistique	Musiques actuelles - Jazz	Musiques actuelles – Rap et musique électronique	Danse	Arts lyriques
	Place de l’activité festivalière dans l’organisation pilote	Activité secondaire	Activité principale		
	Origine du festival	Pérenniser la structure et augmenter son envergure	Amener entre amis les musiques actuelles sur un territoire		Contexte historique
	Public	Large	Jeunes et étudiants de la ville	Large et de la ville	Niche <i>versus</i> Large
Économique	Budget	560 000 euros	2,5 millions d’euros	2 millions d’euros	22,4 millions d’euros
	Perception de l’intensité concurrentielle	Forte			
	Perception des effets du NPM	Forte			
Territorial	Territoire métropolitain	Métropole d’Aix-Marseille Provence			
	Commune	Commune rurale	Commune urbaine A		Commune urbaine B
	Degré d’éclatement de la chaîne de valeur	Faible	Modéré	Elevé	Fort
	Participation à l’attractivité territoriale durable	Oui			
	Logique réticulaire	Modérée	Forte	Modérée	Forte
	Intégration du territoire dans le projet culturel	Faible	Forte		Faible

Facteurs de contingence		Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Temporel	Âge	21 ans	20 ans	21 ans	70 ans
	Temps de diffusion	3 jours		3 semaines	2 mois
	Pulsation	Oui			
Organisationnel	Statut juridique	Association			
	Archétype structurel	Adhocratie		En cours de managérialisation	Bureaucratie
	Mode d'organisation	Management par projet			
	Qualité du climat organisationnel	Tempéré	Bon	Tempéré	Conflictuel
Téléologique	Degré de managérialisation	Intention	Embryon	Croissance	Maturité
	Monde social	Logique associative	Forte	Modérée	Faible
		Logique médiation	Modérée	Absence	Forte
	Place du monde technique		Modérée	Élevée	Forte
	Monde de l'art	Place de la création	Faible		Forte
		Direction artistique	Absence de service dédié	Externalisée	Service dédié
	Relation entre les mondes	Coopération	Forte	Modérée	Faible
		Cloisonnement	Faible	Fort	Faible
		Conflits	Modérés	Faibles	Forts
	Nombre de CDI		Faible	Élevé	Fort
Facteur ressources humaines	Bénévoles		Non	Oui	
	CDD < 6 mois		Absence	Occasionnel	Oui
	CDD annuel		Non		Oui
Synthèse	Envergure	Faible	Élevée	Forte	Extrême

Source : Auteur

Sans reprendre l'intégralité de ces variables, nous proposons d'énoncer les points saillants.

Concernant le facteur identitaire, les principales différences sont le type de programmation, la place du festival dans l'organisation pilote, et le type de public. En effet, si pour le cas A le festival est une activité secondaire dans le portefeuille d'activités de l'organisation, il s'agit de l'activité principale pour les autres cas.

Pour le public, si les cas B et C s'adressent aux habitants du territoire, le cas A se positionne sur un public plus large du point de vue géographique. Concernant le cas D, les répondants ont une perception différente du public entre « élitisme » et « ouverture ».

Concernant le facteur économique, nous retenons comme principal critère le budget des associations qui portent le festival. Si pour les cas B et C nous avons une similitude, l'écart est plus grand entre les cas A et D.

Les cas A et B témoignent d'une perception plus forte de l'intensité concurrentielle et des effets du *New Public Management*.

Concernant le facteur territorial, les structures ont des lieux de diffusion différents. D'ailleurs, si le cas A est mono site, les cas B, C et D multiplient de manière plus ou moins forte les lieux de diffusion. Au final, avec ses bureaux sur Paris et ses tournées à l'international, le cas D est celui qui a sa chaîne de valeur la plus éclatée.

Par ailleurs, si tous les cas participent à l'attractivité territoriale durable, l'intégration de l'espace local est plus ou moins forte. En effet, si une partie de la programmation est locale pour les festivals B et C, ce n'est pas le cas pour les festivals A et D.

Concernant la logique réticulaire, là encore les résultats varient. Si elle est présente pour tous les festivals, elle est renforcée par l'appartenance à un réseau territorialisé d'organisations festivières pour les cas B et D.

Pour le facteur temporel, si le caractère pulsatoire est présent pour l'intégralité des festivals, leur âge varie de 20 ans en moyenne pour les cas A, B et C, à 70 ans pour le cas D, ainsi que le temps de diffusion, car il va de trois jours à deux mois.

Pour le facteur organisationnel, il convient de préciser que si tous les festivals ont le statut associatif et fonctionnent en management par projet, leur archétype organisationnel varie. En effet, les cas A et B sont des adhocraties tandis que le cas D est en cours de bureaucratisation.

et le cas C a une structure bureaucratique avec une ligne hiérarchique allongée, forte et un fonctionnement en silo.

Si nous considérons que le climat organisationnel est tempéré pour les cas A et C, de par des conflits épars entre les équipes, à l'image du harcèlement des bénévoles envers les salariées du festival A, nous constatons que le climat est meilleur dans le cas B. En revanche, il est beaucoup plus conflictuel dans le cas D avec notamment une santé au travail des ressources humaines plus mauvaise et une grève des intermittents en 2003.

Concernant le facteur téléologique et l'analyse des mondes dans les festivals, nous constatons premièrement que les cas A, B, C, D ont un degré de managérialisation croissant. En effet, si pour le cas A, la managérialisation représente une intention stratégique, le cas D est à maturité ; il pratique davantage l'autofinancement, a des pratiques de management plus poussées, ou encore, a une plus forte logique marketing.

D'ailleurs le monde social s'exprime de façon différente. Si pour le cas A la logique associative, qui se matérialise par la présence de bénévoles est très présente et a un rôle stratégique, elle est plus modérée pour le cas B. En effet, ils sont plus nombreux, mais ont un rôle plus opérationnel. Pour les cas C et D la logique se transforme, les bureaux des deux associations n'étant notamment cités par aucun répondant, ils ont une logique de relation aux publics et médiation beaucoup plus forte.

Nous retrouvons une logique technique qui se renforce dans les cas. En effet, si pour le cas A la technique est représentée par un seul intermittent du spectacle et l'appel à des prestataires, dans le cas D, elle se matérialise par une direction permanente.

Le monde de l'art est plus représenté dans les cas C et D. Elle s'illustre par la présence de directeurs artistiques en CDI et d'un service dédié à ce monde. *A contrario* ce monde n'est pas évoqué dans le cas A et il fait l'objet d'une externalisation dans le cas B.

Les relations qu'entretiennent tous ces mondes sont différentes selon les cas. Si pour tous les cas les relations entre technique et art semblent proches, les cloisonnements entre technique et management sont plus présents dans les cas A et B. Finalement, les mondes techniques et artistiques sont considérés davantage comme étant des mondes « à part ».

Notons que les relations aux publics et la médiation par leur finalité sociale et l'intégration d'éléments managériaux, techniques et artistiques dans leurs activités sont à la jonction de ces différents mondes.

Pour le facteur RH, là encore nous retrouvons des disparités, si dans les cas A et B il n'y a que trois personnes en CDI, les cas C et D en ont davantage. *A contrario*, si les cas A et B ont davantage recours au bénévolat, les cas C et D ne font pas appel à cette ressource, car la liberté contractuelle est perçue comme étant une contrainte à l'activité.

Enfin, notons que plus le cas est managérialisé, plus il tend à recruter des CDD avec le point culminant du cas D. En effet, il a du personnel en CDD « annuel ».

Finalement, nous pouvons constater que les cas A, B, C et D sont d'envergure à la fois différente et croissante.

Nous proposons maintenant d'analyser les résultats de la seconde proposition de recherche.

1.3. ANALYSE COMPAREE DES FORMES D'EXPRESSION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIERES (PR2- QR1)

Pour commencer, nous proposons de nous concentrer sur les formes d'expressions de la mobilisation collective.

La matrice à groupements conceptuels d'identification des formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines festivières propose de croiser les trajectoires et cibles de la mobilisation avec les efforts discrétionnaires. Cette matrice utilise le recensement du nombre de répondants ayant exprimé l'idée concernée, rapporté au nombre total de répondant par cas. Cela permet une première identification du poids relatif de chaque forme d'expression collective selon les cas.

Si la matrice propose une approche quantitative, elle est à nuancer, car elle ne prend en compte que les réponses exprimées par les répondants. Elle vise davantage à cartographier la mobilisation collective afin de comprendre comment s'articulent les trajectoires et comportements de mobilisation.

De façon générique, nous observons une mobilisation multi trajectoires avec les trajectoires individuelles, collectives, organisationnelles et institutionnelles. C'est dans cette dernière que la gamme de comportements de la mobilisation est la plus forte. De manière plus sporadique nous retrouvons des efforts pour les partenaires et pour le territoire.

**Tableau 49. Matrice à groupements conceptuels des formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines
festivalières**

	Trajectoire zéro	Trajectoire individuelle	Trajectoire collective	Trajectoire organisationnelle	Trajectoire institutionnelle	Trajectoire réticulaire	Trajectoire territoriale
Absences de mobilisation collective	3/16 0/14 0/17 0/29						
Amélioration continue		6/16 14/14 17/17 26/29		11/29 9/14 16/17			
Performance dans les tâches prescrites		13/16 14/14 17/17 29/29					
Heures supplémentaires		3/16 14/14 17/17 26/29					
Esprit sportif		3/16 14/14 17/17 26/29		16/17 3/14 11/29	14/14 17/17		
Effort de coordination			7/16 14/14 17/17 24/27				
Aide apportée aux autres			7/16 14/14 12/17 6/27				
Facilitation interpersonnelle			8/16 14/14 14/17 6/27				
Pallier des absences				7/16			

Loyauté organisationnelle				1/16 7/14 16/17 24/29			
Participation à la vie civique				6/16 16/17			
Réalisation de tâches non prescrites				12/16 9/14 1/29	17/17		
Injonction à se mobiliser perçue					9/16 14/14 17/17 29/29		
Efforts supplémentaires					9/16 14/14 17/17	6/16 6/14 14/17	14/14 17/17
Militantisme					9/16		
Acteur Frontière					1/16 1/17		
Gestion de tension					11/29		
Transgression des normes					15/29		

Source : Auteur

Légende :

Cas A
Cas B
Cas C
Cas D

Notons que seul le cas A présente une absence totale de mobilisation de la part de certaines de ses ressources humaines.

Les cas B et C sont les cas où la mobilisation est la plus forte, ils concentrent d'ailleurs l'intégralité des trajectoires à l'exception de la trajectoire zéro (absence totale de mobilisation).

La performance dans les tâches prescrites représente le niveau de base de la mobilisation du personnel. Une fois ce stade atteint et à l'exception du cas A, les individus développent en majorité des comportements de mobilisation pour le poste avec des efforts d'amélioration continue, la réalisation d'heures supplémentaires et l'esprit sportif

Le niveau de base de la trajectoire collective est la coordination avec l'équipe. Notons, à l'aide des cas B et C, qu'il semble exister un lien entre l'aide apportée aux autres et la facilitation interpersonnelle. Par ailleurs, dans le cas D, les efforts de coordination ne se font majoritairement qu'avec les membres du service d'appartenance.

Le cas C est le festival où les efforts pour l'organisation sont les plus partagés par tous les membres.

Concernant, la trajectoire institutionnelle, si une majorité de personnes exprime une injonction à se mobiliser qui provient de la filière d'activités, nous retrouvons des comportements différents. Si nous constatons des efforts supplémentaires génériques, nous retrouvons des efforts spécifiques plus éparés, le militantisme avec les bénévoles du cas A et des acteurs à l'interface des mondes qui sont des facilitateurs de coopération entre les mondes. La mobilisation est également de nature transgressive dans le cas D. Au profit de la Culture, les individus défient les normes organisationnelles. Notons également que tous les membres, même les acteurs non professionnels, peuvent se mobiliser pour la Culture.

Dans tous les cas, à l'exception du festival D, nous retrouvons des verbatim dans les entretiens relatifs aux efforts fournis à l'égard des partenaires. Notons que plus le festival monte en envergure, plus l'intégralité des strates organisationnelles sont concernée par cet effort.

Nous retrouvons des efforts au nom du territoire que dans le cas B et C. Au final, il s'agit des cas où la mobilisation est la plus forte.

En ce sens, les organisations qui ont des niveaux faibles ou extrêmes d'envergure ne sont pas les plus mobilisatrices.

Cette analyse se doit d'être raisonnée, notre objectif étant de pondérer les résultats. En étant dans une logique d'exploration, il est nécessaire de rappeler que nous nous basons sur du discours.

1.4. ANALYSE COMPAREE DES SOURCES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIERES (PR2- QR2)

Nous reviendrons dans ce point sur la présentation des résultats des analyses inter-cas des variables psychologiques (1.4.1.), des leviers organisationnels (1.4.2.) et des leviers institutionnels (1.4.3.).

1.4.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines

Nous avons construit la matrice à groupements conceptuels de la façon suivante. Nous avons opéré à un calcul du nombre de fréquences des variables afin de mesurer leur degré d'intensité en fonction des cas. Nous avons opéré les choix suivant afin de pondérer les résultats :

- si la variable n'est pas exprimée dans le discours des répondants, elle comporte le signe – et est en gris ;
- si la variable est exprimée par moins de la moitié des répondants, elle comporte le signe + et est en bleu clair ;
- si la variable est exprimée par plus de la moitié des répondants, elle comporte le signe ++ et a un bleu plus foncé ;
- si la variable est exprimée par l'intégralité des répondants, elle comporte le signe +++ et a le bleu le plus foncé.

Tableau 50. Matrice à groupements conceptuels d'analyse du degré d'intensité des variables psychologiques

Variables psychologiques			Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Motivation	Culture	Appétence pour la culture	+++	+++	+++	++
		Pratique artistique	+	+	++	+
		Entourage culturel	+	+	-	+
		Consommation de l'évènement	+	+++	-	-
	Échange social	Contre Don	++	+++	-	+++
	Travail	Appétence pour le poste	++	+++	-	++
		Motivation événementielle	++	+++	+++	-
		Professionnalisation	+	+	-	+
		Espoir du CDI	-	-	-	+
		Réseau professionnelle	+	+	+	-
		Réseau sociale	+	+	-	-
Implication	Affective	Équipe	++	+++	+	+
		Projet	++	++	+	+
		Organisation	-	-	+	+
		Territoire	-	+++	-	++
	Normative	Organisation	-	+	-	+
	Professionnelle	Culture	++	++	++	+
		Art	-	-	+	+
Autres	Interpersonnelle	Confiance	+++	+++	++	++
		Ambiance	+++	+++	++	+
	Individuelle	Conscience professionnelle	+++	++	+++	++
	Sentiment d'utilité	Organisationnelle	+++	-	+++	-
		Cité	+++	-	+++	-

Source : Auteur

Notons en premier lieu que l'appétence pour la culture est la variable qui obtient le score le plus important.

Les variables prédominantes sont le sentiment de confiance, l'ambiance et le climat, la conscience professionnelle, la volonté de répondre à un don, et enfin l'appétence pour le poste et son contenu. Nous retenons également la motivation événementielle qui est une appétence pour le travail en situation adhocratique. L'implication affective pour l'équipe, le projet que porte l'organisation et l'implication professionnelle pour la Culture sont également les plus présents.

Il n'y a pas de variables communes au cas B et C (festivals où la mobilisation est plus importante) qui soient distinctives par rapports aux cas.

Là encore, cette analyse se doit d'être nuancée, notre objectif étant de pondérer les résultats. En étant dans une logique d'exploration, il est nécessaire de rappeler que nous nous basons sur du discours. Un répondant peut ressentir un état psychologique et ne pas l'exprimer.

1.4.2. Analyse des leviers organisationnels qui influencent positivement la mobilisation collective.

Concernant les leviers organisationnels, nous avons construit la matrice dans une logique binaire : présence *versus* absence. Lorsqu'une variable est présente dans un cas, cela se matérialise par le signe x.

Tableau 51. Matrice à groupements conceptuels des leviers organisationnels qui influencent positivement la mobilisation collective des ressources humaines festivières

Leviers organisationnels		Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Leadership	Management	x	x	x	x
	Artistique	x		x	x
	Social	x			
	Technique	x		x	x
	Transformationnel	x	x	x	x
	Partagé		x	x	x
	Humaniste		x	x	
Pratiques de GRH	Recrutement	x	x	x	
	Recrutement BAO ⁷² et cooptation	x	x		x
	Formation culture	x	x	x	x
	Formation non culturel	x	x		x
	Expérience dans le secteur	x	x	x	x
	Évolution dans la structure		x	x	x
	Formation		x		x
	Reconnaissance orale	x	x	x	x
	Participation à l'évènement		x		x
	Reconnaissance collective		x		
Organisation du travail	Condition de l'organisation par rapport au secteur			x	
	Co construction des missions			x	
	Récupération des heures supplémentaires	x		x	
	Autonomie et responsabilisation		x	x	
	Proximité	x	x	x	
Communication		x	x	x	x
Espace de rencontre				x	x
Outil technique		x	x		x
Vision			x	x	
Management de la qualité					x

Source : Auteur

⁷² BAO : bouche à oreille

Là encore, cette analyse se doit d’être nuancée, notre objectif étant de pondérer les résultats. En étant dans une logique d’exploration et de compréhension, il est nécessaire de rappeler que nous nous basons sur une analyse de discours. Une pratique peut être présente et ne pas concerner l’intégralité de la population étudiée. Si la communication est présente dans tous les cas, rappelons que la communication des objectifs n’est pas effective dans le cas D, car elle ne concerne pas le cœur opérationnel.

Nous allons nous concentrer sur les cas B et C où la mobilisation est plus forte.

Si le leadership transformationnel est présent dans tous les cas, les cas B et C se démarquent par un leadership que nous qualifions d’humaniste, qui s’exprime par une écoute, une attention et un soutien des collaborateurs.

Par ailleurs, l’exercice du leadership partagé est total pour les cas B et C. En effet, et à titre d’exemple, les stagiaires ont un pouvoir de décision. Pour le cas D, ce partage est partiel, car il ne descend pas au niveau du cœur opérationnel.

Par ailleurs, les ressources humaines des cas B et C ont davantage d’autonomie et de responsabilité. Rappelons qu’un stagiaire du cas B a pour mission la gestion des 350 bénévoles. Enfin, nous retrouvons dans ces deux cas une vision du projet qui est forte dans le discours des répondants avec la vision d’un projet culturel ouvert et territorialisé.

1.4.3. Analyse des leviers institutionnels de la mobilisation des intermittents du spectacle

Là encore, nous avons construit la matrice dans une logique binaire : présence *versus* absence. Lorsqu’une variable est présente dans un cas, cela se matérialise par le signe +.

Tableau 52. Matrice à groupements conceptuels des leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des intermittents du spectacle

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Vision de l’intermittence		x	x	
Liberté de l’intermittence		x	x	
Respect de la législation		x		
Réputation professionnelle de l’intermittent		x		x

Source : Auteur

Nous ne trouvons pas une grande disparité. Citons le fait que le respect de la législation n'est évoqué que pour le cas D, et qu'aucun levier n'est énoncé dans le cas A. Cela peut tenir au fait que nous n'avions qu'un intermittent dans l'échantillon du cas A.

1.5. ANALYSE COMPAREE DES IMPACTS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIERES (PR2- QR3)

A l'image des analyses intra cas, nous proposons de distinguer les impacts positifs (1.5.1.) des impacts négatifs (1.5.2.) de la mobilisation collective des ressources humaines festivières.

1.5.1. Les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivières

Le lien entre mobilisation collective et pérennité n'est pas direct. C'est en contribuant à la performance de la chaine de valeur que les comportements de mobilisation des individus affectent positivement la pérennité.

Tableau 53. Matrice à groupements conceptuels des impacts sur la performance de la mobilisation collective

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Performance événementielle	x	x	x	x
Performance artistique			x	x
Performance économique			x	x

Source : Auteur

La performance est multidimensionnelle. Pour les cas A et B elle se résume à la performance événementielle, c'est-à-dire la mise en place des conditions favorables à l'expérience de consommation festivières. L'introduction d'une logique artistique et managériale amène à intégrer une performance artistique et économique.

Ainsi, plus un événement prend de l'envergure, plus il intègre des dimensions dans sa performance, et plus les impacts positifs peuvent être nombreux.

Néanmoins, cette envergure augmente parallèlement le potentiel d'impacts négatifs.

1.5.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines festivières

La matrice à groupements conceptuels permet de constater que plus un événement prend de l'envergure, plus les impacts négatifs sont nombreux. Si dans tous les cas nous observons une tension entre la vie privée et la vie professionnelle, qui semble être le propre des activités festivières, plus l'envergure de l'événement augmente les impacts sur la santé (stress et *burn out*) voire l'intention de quitter l'organisation.

Un élément à préciser, que la matrice ne permet pas d'illustrer, est la diffusion de ses impacts dans les strates de l'organisation. Si dans le cas A seul le directeur exprime une tension entre vie professionnelle et vie privée, dans le cas D, elle est également exprimée par les managers intermédiaires et le cœur opérationnel.

Tableau 54. Matrice à groupements conceptuels des impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines

	Cas A	Cas B	Cas C	Cas D
Tension vie privée et vie professionnelle	x	x	x	x
Santé		x	x	x
Intention de quitter l'organisation				x

Source : Auteur

À la lumière de ces éléments, nous estimons que l'étude permet à la fois de corroborer et d'explorer les deux propositions de recherche.

Si nous retrouvons bien nos différents facteurs de contingence, nous avons ajouté des variables venant les nourrir à l'image du monde technique pour le facteur téléologique.

Par ailleurs, les résultats indiquent également qu'il y a bien une adaptation nécessaire de la mobilisation collective, tout en ajoutant des variables et une dimension au modèle.

Comment expliquer ces résultats d'un point de vue théorique et conceptuel ? Quels apports, limites et voies de recherches peuvent être formalisés ? Le chapitre suivant a pour objectif de stabiliser la situation indéterminée de départ en opérant une discussion des résultats.

Chapitre 5. Discussion des résultats

Introduction du chapitre

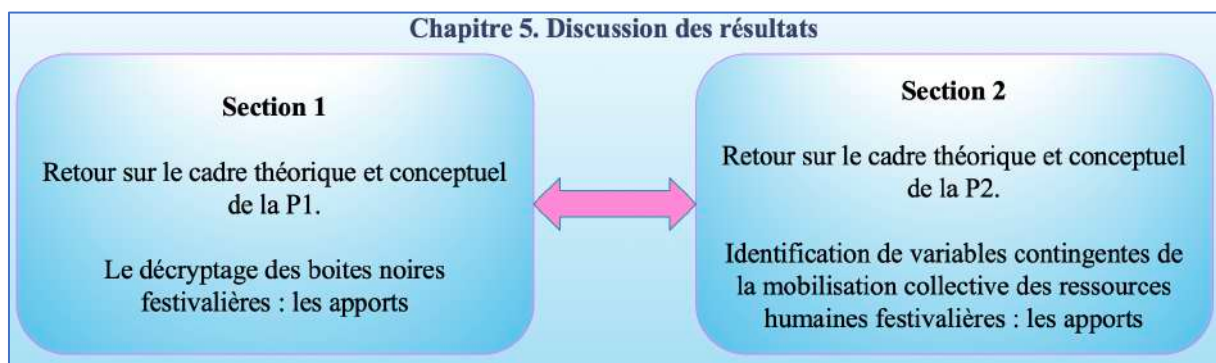
Ce chapitre a pour objectif d'achever notre processus d'enquête et de stabiliser la situation indéterminée au cœur du protocole méthodologique. Pour ce faire, nous proposons de discuter les résultats de la recherche en deux sections afin de commenter nos deux propositions de recherche.

La première se concentre sur les facteurs de contingence des organisations festivières. Nous proposons un retour sur le cadre théorique et conceptuel afin de dégager les apports théoriques et conceptuels par rapport au modèle de la recherche. Nous proposons également des apports méthodologiques et une première série d'apports managériaux qui seront complétés dans la conclusion générale. Ainsi ce chapitre propose de répondre à la question suivante :

- **Quels sont les apports de la recherche vis-à-vis du modèle de la recherche ?**

Nous proposons à la fin de ce chapitre une conclusion générique relative au chapitre 5 et à la partie 2.

Figure 45. Plan du chapitre 5



Source : Auteur.

SECTION 1. DECRYPTER LES BOITES NOIRES FESTIVALIERES : UN RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Cette première section se concentre sur la discussion de notre première proposition de recherche. Elle se divise en deux points. Le premier propose un retour sur le cadre théorique et conceptuel afin de mettre en exergue les apports théoriques, conceptuels et méthodologiques (1.1.). Le second point propose de rendre actionnable ces résultats en proposant un outil de diagnostic stratégique et des recommandations à l'attention des managers festivaliers (1.2.).

1.1. DES SEPT META FACTEURS DE CONTINGENCE A LA PROPOSITION DE FACTEURS DE CONTINGENCE. RETOUR SUR LA PROPOSITION DE RECHERCHE 1 ET APPORTS THEORIQUES, CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES.

Cette recherche s'inscrit dans la posture de la théorie de la contingence qui propose de décrire les organisations et leur contexte (Lizzaralde *et al.*, 2011 ; Pfeffer, 1997). Si l'objectif initial était de mobiliser le concept de facteur dans ce but (P1), mais également de proposer une lecture contextualisée du concept de mobilisation collective (P2), les résultats montrent que les facteurs permettent en outre de distinguer les festivals entre eux.

Par ailleurs, nous avons constatés que nos facteurs pouvaient être reliés, reflétant ainsi le lien entre l'approche systémique et la théorie de la contingence (Luthans, Stewart, 1977).

Concernant la première proposition de recherche, « les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines », si l'étude empirique permet de la corroborer, force est de constater que l'exploration du terrain en a affiné les facteurs et a conduit à en identifier différentes variables de contingence.

En ce sens, les sept facteurs proposés en littérature doivent être traités à un niveau supérieur, car ils sont constitués d'une série de variables contingentes, pouvant elles-mêmes constituer des groupes de « sous-facteurs ». Nous proposons alors de qualifier nos sept niveaux agrégés de « méta facteurs » et allons maintenant discuter chacun d'entre eux.

1.1.1. Le méta facteur identitaire

Concernant le méta facteur identitaire, nous retrouvons des éléments des typologies traditionnelles tels que le type de public (Bourgeon-Renault *et al.*, 2003) ou encore le domaine artistique avec la programmation (Kotler, Scheff, 1997 ; Bowdin *et al.*, 2006 ; Getz, Page, 2016). La thèse montre que plus un festival prend de l'envergure, plus il diversifie sa programmation et les caractéristiques de son public.

Les typologies existantes des organisations festivalières, synthétisées dans le cadre de la revue de littérature, apparaissent finalement trop cloisonnées et ne reflètent plus la réalité des festivals tant leur métamorphose est rapide (Soldo, 2018). Si nous reprenons l'exemple de la typologie de Pulh (2002) avec le degré d'ouverture, nous constatons que le festival D rentre dans les différents types de festivals identifiés. S'il peut être analysé comme étant cloisonné car une partie de ses actions se dirige vers un public perçu comme élitiste, le service relation aux publics, avec ses nombreuses actions de médiation, tend à renforcer l'accessibilité du festival et à démocratiser son contenu.

Nos recherches ont également identifié des facteurs complémentaires à prendre en compte dans le cadre de ce facteur identitaire. La place de l'activité festivalière dans l'organisation pilote est la première d'entre elles : s'agit-il de l'activité principale comme dans les cas B, C et D ou bien s'agit-il d'une activité secondaire comme dans le cas A ? Il s'agit ici de comprendre la place du festival dans le portefeuille d'activités de l'organisation qui pilote : soit le festival est l'activité phare comme dans les cas B, C et D, soit il s'agit d'une activité secondaire comme dans le cas A.

Nous ajoutons ensuite l'origine du festival comme variable discriminante. Cette dernière permet en effet d'identifier l'intention stratégique (Hamel, Prahalad : 2010) qui explique l'origine du festival.

1.1.2. Le méta facteur économique

Concernant le méta facteur économique, le budget est le premier facteur mis en exergue. La perception de l'intensité concurrentielle et la perception des effets du *New Public Management* sur le fonctionnement de la structure corroborent l'idée selon laquelle l'organisation festivalière s'insère dans un marché à la fois concurrent, instable et incertain.

Si la recherche corrobore l'intensité concurrentielle de la filière festivalière, issue de la « *folie festivalière* » (Chaney, 2008 : 21), elle souligne également les effets indirects des pressions institutionnelles que génère le *New Public Management* sur les organisations dépendantes des organisations publiques. En effet, la mise en compétition des organisations quant aux demandes

de subventions, alors que celles-ci représentent leur principale source de financement, invitent les festivals à repenser leur *business model* et à introduire, de façon de plus en plus prégnante, une logique managériale. En réponse à ces pressions, les festivals tendent à s'inscrire dans une logique de marché. Si l'étude montre que cette logique managériale permet à un festival d'augmenter son envergure, elle entraîne parallèlement des effets négatifs notamment sur le plan des ressources humaines avec une détérioration du climat organisationnel et de la santé au travail.

1.1.3. Le méta facteur territorial

Concernant le territoire, si la recherche corrobore l'idée selon laquelle le territoire métropolitain est une échelle d'analyse pertinente d'analyse des projets territoriaux (Hernandez, 2006) et que les festivals sont des moteurs de l'attractivité territoriale durable (Arnaud, Soldo, 2015 ; Soldo, 2018), nous montrons également que le territoire peut façonner le projet culturel que porte l'organisation. Une explication théorique peut être le fait que les produits et services culturels s'insèrent dans un cadre spatio-temporel (Soldo, 2007 ; 2018). Cette intégration du territoire dans le projet culturel organisationnel permet d'ajouter une nouvelle dimension aux concepts d'ancrage territorial et de portefeuille territorial d'évènements culturels. Il s'agit du degré d'intégration du territoire dans le projet culturel porté par les organisations qui sont membres d'une stratégie culturelle territoriale. Il s'agit alors de comprendre comment le territoire s'exprime à la fois dans la ligne artistique du projet mais également d'identifier les artistes qui prennent part à ce projet. Notons que notre recherche n'a néanmoins pas permis d'observer l'expression démocratique de ce projet.

Si la logique réticulaire est également présente (Salaun *et al.*, 2016), nous approfondissons la connaissance en montrant qu'il existe différents types de partenaires : public, médiateur, technique et artistique. Nous montrons également que (1) plus un festival accroît son envergure, plus sa chaîne de valeur éclate et (2) qu'il pratiquera l'itinérance afin d'augmenter son territoire d'action. En outre, l'éclatement de la chaîne de valeur (Acquier *et al.*, 2011) conduit à l'apparition d'équipes virtuelles (Montoya-Weiss *et al.*, 2001).

1.1.4. Le méta facteur temporel

Concernant le facteur temporel, nous retrouvons un critère traditionnel de la théorie de la contingence, à savoir l'âge de l'organisation (Chiapello : 1996), et retrouvons également le mécanisme de pulsation propre aux organisations temporaires (Toffler, 1990). En matière de

GRH festivalière, cette pulsation est de nature quantitative. En effet, nous observons des cycles de dilatation et de rétraction du nombre de ressources humaines et de quantité de travail.

Nous ajoutons le facteur supplémentaire du temps de diffusion qui est la durée maximale de consommation de l'évènement, de l'ouverture à la fermeture des portes.

Nous avons supprimé une variable afin de préserver l'anonymat des cas. Il s'agit de la période de diffusion : à quelle période de l'année le festival a-t-il lieu ?

1.1.5. Le méta facteur organisationnel

Concernant le facteur organisationnel, si nous retrouvons bien l'association comme statut juridique et le management par projet comme mode de management, nous faisons face à une contradiction avec le cadre conceptuel et théorique. En effet, si les festivals sont définis comme étant des structures adhocratiques (Benghozi, 2006), notre étude montre que plus un festival prend de l'envergure, plus il se bureaucratise. La pluridisciplinarité ne s'exprime que dans le sommet stratégique et, à l'image du cas D, le partage des décisions et l'autonomie sont plus faibles.

Se pose alors la question suivante : quelle est l'archétype organisationnel qui est le plus à même de représenter la structure festivalière ? Si tous les festivals sont différents, il n'en reste pas moins qu'ils ont une caractéristique commune : un festival est une organisation portant un projet culturel. Ce projet peut faire l'objet d'une forte adhésion des membres de l'organisation à l'image des cas B et C où la mobilisation est très forte. Aussi, la structure missionnaire est-elle la plus à même de représenter les festivals ? Au final, la standardisation se fait sur l'idéologie que porte l'organisation (Mintzberg, 1990). Les festivals mobilisateurs sont les festivals qui portent un projet culturel qui intègre le territoire (cas B et C) et des enjeux de démocratisation culturelle, propre à la politique culturelle à la française (cas C et D). D'ailleurs, notons que cette idéologie est très présente dans les différents groupes professionnels. Rappelons que dans le cas D, au profit de l'idéologie culturelle et pour mener à bien leurs actions, des individus transgressent les normes organisationnelles.

Le dernier facteur de contingence organisationnelle que nous apportons est la qualité du climat organisationnel. Là encore, plus le festival prend de l'envergure, plus il se managérialise et plus l'environnement est conflictuel. Ainsi, des conflits entre les groupes professionnels peuvent apparaître mais également des conflits entre les différentes strates organisationnelles. Ainsi, ce facteur a des liens avec le méta facteur téléologique.

1.1.6. Le méta facteur téléologique

Ce facteur visait à comprendre les différents mondes en présence au sein de l'organisation festivalière. Lors de l'étude, nous avons associé ce facteur avec les groupes professionnels qui le composent. Si, initialement, nous avons placé ces groupes dans le facteur ressources humaines, il n'en reste pas moins que ceux-ci permettent de mieux comprendre ces mondes dans la mesure où ils permettent de les matérialiser.

Le monde du management se matérialise par le degré de managérialisation. Plus un festival augmente son envergure, plus il intègre des pratiques et outils de gestion. Ce résultat corrobore les travaux portant sur le management des associations qui expliquent que plus une association augmente en taille, plus sa logique managériale s'impose (Valeau : 2012). Il s'agit alors de redistribuer le pouvoir dans l'organisation, les équipes salariales prenant alors plus de pouvoir au détriment des bénévoles afin de ne garder que les membres dans le bureau de l'association, ainsi qu'il apparaît dans les cas C et D. D'ailleurs, notre étude montre que plus le management s'installe dans l'organisation, plus la logique sociale se transforme, passant d'une logique associative à une logique de médiation.

Si le cadre théorique et conceptuel initial nous permettait de distinguer trois mondes (management, social et art), notre recherche permet d'ajouter un monde technique. Les répondants distinguent non seulement les techniciens des artistes mais également du reste de l'organisation. La technique est ainsi un groupe professionnel à part entière qui répond à ses propres normes et codes. Nous avons d'ailleurs repéré des leviers de mobilisation qui leur sont propres. L'étude permet en outre de montrer que plus un festival augmente en taille, plus la logique technique prend du poids. En effet, elle peut devenir un service internalisé, dans le cas d'extrême envergure ; si dans les cas A, B, C, la logique technique ne comporte que du personnel embauché selon le régime de l'intermittence, dans le cas D, nous retrouvons du personnel en CDI pour les fonctions de managers intermédiaires techniques.

Le monde de l'art peut s'exprimer de deux façons. Nous apportons alors deux facteurs de contingence supplémentaires. Le premier vise à comprendre la place que la création artistique occupe dans le festival. Ainsi, le festival étudié a-t-il une activité de création et de diffusion ? Ou le festival n'a-t-il qu'une fonction de diffusion ? Le second correspond à l'identification de la présence ou de l'absence d'une direction artistique. L'étude permet de montrer que plus un festival prend de l'envergure, plus il tend à intégrer une logique de création et une direction artistique.

Nous éclairons également les types de relations que peuvent entretenir ces mondes. Si les cloisonnements sont relativement présents dans l'ensemble des festivals étudiés, les logiques de coopération ou, à l'inverse, les logiques de conflit diminuent ou augmentent en fonction de l'envergure de l'évènement. Plus l'envergure de l'évènement s'étend, plus on observe une augmentation des conflits et une diminution de la logique de coopération entre les mondes.

Nous apportons cependant une nuance à ces résultats. En effet, dans les cas étudiés, nous avons établi que le groupe « médiateur » constitue un monde hybride, car les actions de médiations intègrent des éléments des mondes de l'art, du management et de la technique, tout en poursuivant une finalité sociale. Lorsque des médiateurs festivaliers souhaitent porter une action de démocratisation culturelle, cette action est budgétisée, a un contenu artistique, mobilise des outils techniques... En ce sens, nous qualifions ce groupe d'hybride car il est à la croisée de plusieurs mondes (Battilana, Lee, 2014).

Ainsi, si les résultats permettent d'illustrer le pluralisme organisationnel (Denis *et al.*, 2001), ils offrent une appréhension plus fine des différents mondes et de leurs relations.

1.1.7. Le méta facteur de ressources humaines

Nous avons en premier lieu distingué les différents statuts juridiques d'emploi des ressources humaines : les CDI, les bénévoles et les personnes en CDD, les stagiaires et autres statuts comme les services civiques. Nous ajoutons dans la grille finale le nombre d'intermittents du spectacle. Ne disposant pas des données nécessaires, nous n'avons pas intégré ce facteur dans l'analyse.

Que montre l'étude de ces différents facteurs ?

Plus un festival accroît son envergure, plus il enregistre de personnel en CDI et en CDD et moins il recourt au bénévolat. Ce phénomène illustre la transformation de la logique sociale. *A contrario*, moins il a d'envergure, plus il recourt aux bénévoles et moins aux salariés.

Si le bénévolat est perçu comme étant une ressource positive pour les cas A et B, elle est perçue comme étant une ressource à risque pour les cas C et D. La liberté contractuelle du bénévolat est considérée par ces derniers comme étant un frein à l'activité dans la mesure où le risque d'abandon est plus fort. Notons également une pratique déviante dans le cas D. Si les festivals peuvent utiliser des CDD d'usage afin de mener à bien des actions temporaires, les CDD que nous nommons « annuels » remplissent des tâches à l'année dans la mesure où le travail pendant les mois de carence peut s'accumuler.

Notons enfin qu'il paraît important de renouveler la notion de « *professions culturelles* » (Gouyon, Patureau, 2014). En effet, malgré leurs spécificités distinctives, l'ensemble des différents

groupes professionnels identifiés se rassemblent autour d'une caractéristique commune qui est un attachement fort à l'idéologie culturelle les encourageant à développer un savoir-faire particulier lié à la filière d'activité festivalière culturelle. Nous nous demandons alors si les managers festivaliers ne sont pas également une profession ou quasi-profession culturelle.

1.1.9. Synthèse et apports de la recherche

Un premier élément apporté par cette recherche est qu'elle montre comment le degré d'envergure d'un festival affecte l'environnement global (interne et externe) des festivals.

La grille ci-dessous, qui reprend les différents métafacteurs et facteurs de contingence, constitue un apport de la recherche. S'il s'agit d'un apport théorique dans la mesure où nous identifions une série de facteurs, il convient de préciser qu'il s'agit également d'un apport méthodologique. En effet, nous estimons que ces différentes variables peuvent fournir des critères d'échantillonnage d'organisations festivalières pour de futures recherches.

Tableau 55. Proposition finale de facteurs de contingence et de critères de scientificité pour l'analyse des organisations festivalières

Méta facteurs de contingence	Facteurs de contingence
Identitaire	Discipline artistique
	Place de l'activité festivalière dans l'organisation pilote
	Origine du festival
	Public
Économique	Budget
	Perception de l'intensité concurrentielle
	Perception des effets du NPM
Territorial	Territoire métropolitain
	Commune
	Degré d'éclatement de la chaîne de valeur
	Participation à l'attractivité territoriale durable
	Logique réticulaire
	Intégration du territoire dans le projet culturel
Temporel	Âge
	Temps de diffusion
	Période de diffusion
	Pulsation
Organisationnel	Statut juridique
	Archétype structurel
	Mode d'organisation
	Qualité du climat organisationnel

Méta facteurs de contingence	Facteurs de contingence	
Téléologique	Degré de managérialisation	
	Monde social	Logique associative
		Logique médiation
	Place du monde technique	
	Monde de l'art	Place de la création
		Direction artistique
	Relation entre les mondes	Coopération
		Cloisonnement
		Conflits
Facteur ressources humaines	Nombre de CDI	
	Nombre d'intermittents	
	Nombre de bénévoles	
	Nombre de CDD < 6 mois	
	Nombre de CDD annuel	
	Autres statuts et nombre	

Source : Auteur

1.2. LES IMPLICATIONS MANAGERIALES DE LA PROPOSITION DE RECHERCHE 1 : RECOMMANDATIONS AUX STRUCTURES ET PROPOSITION D'UN OUTIL DE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES FESTIVALS

Dans ce second point, nous proposons de formuler nos apports managériaux. Dans un premier temps nous proposons des réflexions relatives au management stratégique des festivals (1.2.1.), puis nous proposons, sur la base des facteurs de contingence identifiés, une grille d'autodiagnostic stratégique (1.2.2.).

1.2.1. Une réflexion sur les pratiques de management stratégique des festivals : de la nécessité de penser de façon raisonnée l'envergure de l'évènement

L'analyse inter-cas permet de montrer que la prise d'envergure d'un évènement peut avoir des effets positifs pour l'organisation, qu'elle peut générer également de puissants effets négatifs sur le climat organisationnel et la qualité de vie au travail.

Plus un évènement prend de l'envergure plus il :

- cherche à diversifier ses activités et ses publics ;
- introduit une logique financière importante avec une diversification des ressources afin d'être moins dépendant du financement public ;
- éclate sa chaîne de valeur ;
- augmente son temps de diffusion ;

- se bureaucratise et se managérialise ;
- a un risque de voir la qualité de son climat organisationnel se dégrader ;
- subit une transformation de sa logique sociale avec une rupture avec la logique associative ;
- a une logique technique et une logique artistique fortes ;
- tend à voir augmenter les conflits et diminuer la logique de coopération entre les mondes ;
- tend à augmenter le nombre de salariés et diminuer le nombre de bénévoles.

En ce sens, nous conseillons aux structures de faire attention au processus de prise d'envergure. Il s'agit en effet pour elles de gérer les nombreux paradoxes qui en découlent, notamment les éventuelles contradictions. Elles ne doivent pas alors oublier leur raison d'être ni la finalité du projet culturel et artistique qu'elles portent.

1.2.2. Proposition d'un outil d'autodiagnostic stratégique : la cartographie festivalière

Nous proposons également aux structures un outil d'aide au diagnostic stratégique : la cartographie festivalière.

Il s'agit d'une grille de lecture de l'organisation fondée sur l'identification des facteurs de contingence (cf. ci-avant). Elle consiste en une série de questions que les structures pourront se poser et qui les aideront à mieux se connaître et à se positionner dans l'environnement par rapport aux concurrents notamment.

Tableau 56. Proposition d'un outil d'autodiagnostic stratégique : la cartographie festivalière

Méta facteurs de contingence	Facteurs de contingence	Grille de diagnostic stratégique
Identitaire	Discipline artistique	Quelle est ma programmation ?
	Place de l'activité festivalière dans l'organisation pilote	Quelles sont les activités de mon organisation ?
	Origine du festival	Pourquoi mon festival a-t-il été créé ?
	Public	Quel est mon public ?
Économique	Budget	Quel est le budget de mon activité ? Quelle est la part des ressources financières dans le budget ? De quels types de ressources financières dispose le festival ?
	Perception de l'intensité concurrentielle	Qui sont mes concurrents ? Comment est-ce que je me place par rapport à eux dans l'offre culturelle de mon territoire ?
	Perception des effets du NPM	Quel est mon degré de dépendance vis-à-vis des tutelles ? Que représente le risque de non-renouvellement d'une subvention sur mon activité ?
Territorial	Territoire métropolitain	Mon festival est-il reconnu comme étant un acteur de l'offre culturelle par les autorités déconcentrées et décentralisées ?
	Commune	
	Degré d'éclatement de la chaîne de valeur	Quel est mon territoire d'implantation et quel est mon territoire d'action ? Où sont mes infrastructures ? Est-ce que je pratique l'itinérance ?
	Participation à l'attractivité territoriale durable	Quelle est la contribution économique de mon festival pour le territoire ? Quelle est la contribution sociale de mon festival pour le territoire ? Mon organisation participe-t-elle au management de la stratégie culturelle de mon territoire ?

Méta facteurs de contingence	Facteurs de contingence	Grille de diagnostic stratégique	
	Logique réticulaire	Avec qui est-ce que je travaille ? Qui sont mes partenaires publics, techniques et médiateurs ? Comment est-ce que je travaille avec eux ?	
	Intégration du territoire dans le projet culturel	Comment le territoire s'exprime-t-il dans ma ligne artistique ?	
Temporel	Âge	Quel est l'âge de mon festival ?	
	Temps de diffusion	Combien de temps dure mon festival ?	
	Période de diffusion	À quel mois de l'année a-t-il lieu ?	
	Pulsation	Quelles sont les phases d'intensification et de réduction du travail dans mon festival ?	
Organisationnel	Statut juridique	Quel est le statut juridique de mon festival ?	
	Archétype structurel	Comment mon activité est-elle structurée ? Comment puis-je la représenter sous la forme d'un organigramme ? Comment les membres de mon organisation travaillent-ils ensemble ? Comment le pouvoir est-il distribué ?	
	Mode d'organisation	Quelle est la place de la logique projet dans mon organisation ?	
	Qualité du climat organisationnel	Comment se sentent les membres de mon organisation ?	
Téléologique	Degré de managérialisation	Quels sont les pratiques et outils de gestion de mon organisation ?	
	Monde social	Logique associative (si association)	Est-ce que je fais appel à des bénévoles ? Quelle est la place du bureau de mon association dans les activités stratégiques et les activités quotidiennes ?

Méta facteurs de contingence	Facteurs de contingence	Grille de diagnostic stratégique	
		Logique médiation	Est-ce que je monte des actions de médiation ? Quelle est la place de la question du renouvellement des publics dans ma stratégie marketing ?
	Place du monde technique	Est-ce que mon organisation a une direction technique ?	
	Monde de l'art	Place de la création	Est-ce que mon organisation contribue à la création artistique ?
		Direction artistique	Est-ce que mon organisation a une direction artistique ?
	Relation entre les mondes	Coopération	Comment les membres de mon organisation travaillent-ils ensemble ?
		Cloisonnement	Existe-t-il du cloisonnement entre les membres de mon organisation ?
		Conflits	Y-a-t-il des conflits entre les membres de mon organisation ?
Facteur ressources humaines	Nombre de CDI	Quel est le nombre de salariés dans mon festival ?	
	Nombre de Bénévoles	Quel est le nombre de bénévoles dans mon festival ?	
	Nombre de CDD < 6 mois	Quel est le nombre de CDD courts dans mon festival ?	
	Nombre de CDD annuel	Quel est le nombre de CDD longs dans mon festival ?	
	Nombre de stagiaires	Quel est le nombre de stagiaires dans mon festival ?	
	Autres contrats (ex : service civique)	Quel est le nombre d'autres contrats ? Quels types de contrat ?	

Source : Auteur

Conclusion de la section

Cette première section du chapitre 5 avait pour objectif de commenter les résultats afin de mettre en exergue les apports de la proposition de recherche 1.

Les apports théoriques de la recherche consistent à identifier une série de facteurs de contingence qui permettent de comprendre les boîtes noires des festivals et également de fournir des critères d'échantillonnage pour de futures recherches. Finalement, les variations des degrés d'envergure des cas permettent également de montrer comment cette dernière affecte les caractéristiques organisationnelles.

Sur cette base, si nous effectuons des recommandations à l'attention des managers festivaliers, nous fournissons également un outil d'autodiagnostic.

SECTION 2. IDENTIFICATION DE VARIABLES CONTINGENTES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIÈRES : UN RETOUR SUR LE MODÈLE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Cette seconde section propose un retour sur le cadre théorique et conceptuel de la seconde proposition de recherche.

Nous proposons alors un retour sur chacune des dimensions du modèle, afin de montrer les différents apports de la recherche concernant les formes d'expression (2.1.), les sources (2.2.) et les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières.

2.1. LES FORMES D'EXPRESSION DU CONCEPT DE MOBILISATION COLLECTIVE : QUELS APPORTS THEORIQUES, CONCEPTUELS ET METHODOLOGIQUES

Concernant les formes d'expressions de la mobilisation collective notre principale contribution conceptuelle est la proposition d'une matrice à groupements conceptuels qui relie les trajectoires et cibles de la mobilisation collective des ressources humaines et les efforts.

En ce sens, nous proposons de discuter les trajectoires et cibles (2.1.1.), les efforts discrétionnaires (2.1.2.), puis la matrice à groupements conceptuels (2.1.3.).

2.1.1. Les trajectoires et cibles de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières : dépasser la perspective interne

Notre recherche, si elle permet de retrouver les trajectoires individuelle, collective et organisationnelle (Wils *et al.*, 1998 ; Bichon 2005), met également en lumière trois nouvelles trajectoires et cibles qui sont : une cible institutionnelle qui représente les efforts des ressources humaines pour la culture ; une trajectoire réticulaire qui représente les efforts des ressources humaines pour les partenaires ; et une trajectoire territoriale qui représente les efforts pour le territoire.

2.1.2. Un panel d'efforts discrétionnaires

La recherche permet de distinguer dix-sept efforts discrétionnaires. Si nous retrouvons les efforts énoncés en littérature, nous notons l'apparition de sept comportements complémentaires.

Le premier est la réalisation de tâches non prescrites qui correspond à la réalisation de tâches non prévues dans la relation contractuelle. Elle va de pair avec les efforts supplémentaires qui

se veulent être des comportements discrétionnaires non spécifiques, permettant de diriger des efforts vers les trois nouvelles trajectoires.

Nous retrouvons ensuite cinq comportements qui paraissent être spécifiques à la trajectoire institutionnelle. Le premier est l'injonction à se mobiliser. Elle représente un niveau de base de la mobilisation collective des ressources humaines festivières. En effet, à l'exception du cas A, cette injonction est exprimée par l'intégralité des répondants. La filière festivière est perçue comme étant composée d'organisations ayant des ressources limitées. Il paraît alors nécessaire pour les individus d'effectuer plus de travail.

Si le concept de mobilisation au travail tend à se détacher de l'approche sociologique (Zeller, 2015), il n'en reste pas moins que les bénévoles mobilisés fournissent un don en participant aux efforts d'une association visant à militer pour une cause. Les résultats montrent aussi que cette volonté n'est pas incompatible avec la motivation de consommer l'évènement. Mais si nous avons observé des bénévoles consommateurs, rappelons que le bénévolat constitue en premier lieu un espace de mobilisation, car les bénévoles sont les premiers à entrer dans l'échange social.

Du point de vue de l'organisation pluraliste, les différents mondes peuvent amener les individus à devenir des passeurs de frontières qui facilitent les relations entre les mondes (Grenier, Bernardini-Perincio : 2015). Par ailleurs, le sommet stratégique, de par la multiplication des mondes, peut être amené à gérer des tensions et contradictions. Les représentants du sommet stratégique risquent alors de développer des tensions de rôles.

Enfin, lorsque les pratiques de management induisent un trop grand contrôle du travail, les individus peuvent transgresser les règles de l'organisation, à l'image du cas D.

2.1.3. Les apports théoriques, conceptuels et méthodologiques de la matrice à groupements conceptuels d'identification des formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines festivières

La matrice à groupements conceptuels offre deux principaux apports théoriques. Premièrement, elle permet de rejeter l'hypothèse selon laquelle un individu ne peut être mobilisé pour sa profession et son organisation. Lorsque cette dichotomie est présente, elle apparaît finalement davantage à l'échelle groupale. En effet, ce sont les efforts pour les membres des autres groupes professionnels qui peuvent être compliqués.

Le second apport est le croisement des trajectoires, cibles et efforts de mobilisation collective. Elle fournit alors un apport méthodologique, car elle constitue une grille d'identification de la mobilisation collective.

Nous ne proposons qu'un seul apport méthodologique concernant cette dimension. Il s'agit de notre grille d'analyse. Par souci éthique, nous souhaitons, dans le cadre de recherches futures, construire une échelle de mesure de la mobilisation collective ayant pour objectif d'identifier un seuil éventuel de surmobilisation qui pourrait affecter la santé des ressources humaines. À partir de cette échelle de mesure, nous serons en mesure de fournir une grille d'observation de la mobilisation collective des ressources humaines qui prenne en compte ce seuil.

Tableau 57. Proposition d'une grille d'identification de la mobilisation collective des ressources humaines

	Trajectoire zéro	Trajectoire individuelle	Trajectoire collective	Trajectoire organisationnelle	Trajectoire institutionnelle	Trajectoire réticulaire	Trajectoire territoriale
Absence de mobilisation collective							
Acteur frontière							
Aide apportée aux autres							
Amélioration continue							
Effort de coordination							
Efforts supplémentaires							
Esprit sportif							
Facilitation interpersonnelle							
Gestion de tensions							
Heures supplémentaires							
Injonction à se mobiliser perçue							
Loyauté organisationnelle							
Militantisme							
Palliatif des absences							
Participation à la vie civique							
Performance dans les tâches prescrites							
Réalisation de tâches non prescrites							
Transgression des normes							

Source : Auteur

Nous souhaitons à présent nous concentrer sur la seconde dimension du modèle avec les sources de la mobilisation collective.

2.2. LES SOURCES DE MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIERES : QUELS APPORTS THEORIQUES, CONCEPTUELS, METHODOLOGIQUES ET MANAGERIAUX

Nous proposons ici de discuter les différentes sources de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières. Nous reviendrons ainsi sur les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines (2.2.1.) et les leviers organisationnels (2.2.2.) et institutionnels (2.2.3.) qui la favorisent.

2.2.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines festivalières : entre apports théoriques et méthodologiques

L'étude permet de mettre en exergue vingt-trois variables psychologiques de la mobilisation collective des ressources humaines. Seuls le sentiment de confiance et l'implication affective sont en accord avec le concept initial de mobilisation collective (Tremblay et Simard, 2005). Ces vingt-trois variables peuvent être regroupées en trois grands types de déterminants psychologiques de la mobilisation collective.

Le premier type de déterminant relève de la motivation. Nous retrouvons ainsi trois ensembles de variables motivationnelles qui comportent des facteurs intrinsèques et extrinsèques. Le premier est relié au facteur de contingence téléologique. Il s'agit de la motivation pour la culture où l'on va retrouver l'appétence pour la culture, la pratique artistique, l'influence d'un entourage qui travaille dans la culture et la consommation événementielle.

Le second groupe de variables concerne le travail. On y trouve l'appétence pour le poste et la motivation à travailler dans la filière festivalière, la volonté de se professionnaliser, d'augmenter son réseau professionnel et social et, enfin, l'espoir d'obtenir un CDI dans la structure. Le troisième groupe est constitué d'une unique variable. Il s'agit de la logique de contre-don, à savoir la volonté de répondre à un don.

Ces variables peuvent constituer les prémices de la conceptualisation d'une motivation de service culturel, motivation qui est à l'image de celle du service public.

Le second type de déterminant relève de l'implication. Si l'implication affective permet effectivement de déclencher la mobilisation collective, les résultats de l'étude permettent d'en identifier quatre cibles (l'équipe, le projet, l'organisation et le territoire). Les stagiaires peuvent également ressentir une implication normative envers l'organisation qui les amène à se mobiliser collectivement. Nous identifions également l'implication professionnelle pour la

culture (logique de démocratisation culturelle) que nous distinguons de l'implication professionnelle pour l'art (objet artistique).

Au final, les résultats tendent à dire que l'implication professionnelle n'est pas incompatible avec la mobilisation collective.

Enfin, si nous observons également des variables interpersonnelles liées au sentiment de confiance et à la perception du climat organisationnel comme sources de mobilisation collective, nous retrouvons une variable individuelle fortement exprimée avec la conscience professionnelle. Enfin, une nouvelle variable apparaît dans le sentiment d'utilité pour l'organisation et pour la Cité.

En comparaison avec le cadre théorique et conceptuel initial, d'autres éléments sont à souligner. L'*empowerment*, à l'exception du cas D, est une variable non mobilisatrice dans la mesure où il s'agit d'un moyen de fonctionner pour les équipes adhocratiques (Mintzberg, 1990). S'il n'est pas présent, il peut en revanche être une source de mécontentement, et même de transgression comme dans le cas D.

Les perceptions de soutien, de reconnaissance et de justice sont indirectement exprimées par les répondants. Nous les avons codés comme étant des pratiques organisationnelles mobilisatrices dans les leviers organisationnels.

Cela nous amène ainsi à commenter les résultats qui concernent les leviers organisationnels afin d'identifier des pratiques managériales.

2.2.2. Les leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines festivalière : entre apports théoriques et managériaux

Nous retrouvons à la fois des grappes de pratiques et des pratiques isolées de mobilisation collective des ressources humaines festivalières. Si certaines peuvent être des apports conceptuels, elles constituent toutes des recommandations managériales.

Le premier levier est la vision, ce qui est en accord avec le cadre théorique et conceptuel (Tremblay *et al.*, 2005). Dans le cadre des festivals, la thèse montre que la vision porte sur le projet culturel défendu par la structure.

Cette vision est ensuite portée et diffusée par un leader. Si la littérature identifie trois types de leaders qui représentent les trois mondes des festivals (art, management, social), la mise en exergue d'un monde technique permet d'en ajouter un quatrième. Par ailleurs, un leadership

transformationnel (qui amène les membres de l'organisation à s'approprier le projet), partagé (diffusion du pouvoir) et humaniste (qui a des valeurs pro-sociales, collectivistes et est en proximité) est une source de mobilisation collective.

Ces leviers sont en lien avec des pratiques d'organisation du travail. En effet, nous mettons en exergue différentes variables qui relèvent de l'exercice d'un tel leadership, telles que la co-construction des missions dans la fiche de poste, l'autonomie et la responsabilisation, ainsi que la proximité. Ajoutons que les pratiques de récupération des heures supplémentaires sont également un levier. Enfin, dans la mesure où la filière festivalière est perçue comme étant sous tension, si une organisation offre des conditions de travail perçues comme étant bonnes, elle mobilisera davantage ses ressources humaines.

Pour les pratiques de GRH, nous constatons que les festivals ne développent pas des pratiques sophistiquées. Si nous observons que la formation et l'expérience sont prises en compte pour une partie du recrutement des ressources humaines, la place faite aux logiques de cooptation et de bouche à oreille est également très présente dans les festivals.

Conformément au cadre théorique initial, les pratiques de formation et d'évolution dans la structure sont un facteur de mobilisation collective.

La reconnaissance s'exprime majoritairement par des remerciements individuels qui sont formalisés à l'oral. Elle peut également être exprimée dans un cadre collectif et prendre la forme d'un événement festif, ainsi que le montre le cas B avec le barbecue du personnel. Dans ce cadre, la participation au festival, c'est-à-dire l'accès à l'offre événementielle, est une source de mobilisation collective.

La communication et le partage des informations sont également, ainsi que l'énoncent les répondants, une source de mobilisation collective. Si cette pratique n'est pas présente à toutes les échelles de l'organisation, elle peut être une source d'insatisfaction comme dans le cas D.

La recherche permet également de mettre en exergue la nécessité pour les organisations de fournir les outils techniques nécessaires à une bonne coordination du travail. Dans ce cadre, les espaces de rencontres informelles peuvent représenter un facteur de mobilisation collective à la condition, comme le montre le cas C, qu'ils soient ouverts à toutes les parties prenantes.

Enfin, les démarches « qualité » semblent avoir un résultat mitigé. En définitive, pour le cas D, nous émettons l'hypothèse qu'une meilleure communication autour des objectifs de l'audit démarche aurait suscité une plus grande adhésion au projet.

Notons qu'une pratique de GRH peut favoriser la pérennité des postes et transformer des CDD en CDI. Nous avons proposé aux cas B et D, qui sont membres du même réseau territorial, une mutualisation des moyens afin de devenir un groupement d'employeurs et de se partager des ressources humaines.

Le top management de ces deux structures s'est montré intéressé par cette solution :

« Donc ça c'est une réponse à cette situation-là, mais je pense qu'il faudra sans doute l'envisager peut-être pour d'autres fonctions. Mais on avait d'abord besoin de scanner en interne l'ensemble des activités car c'est une fois que l'on voit clairement ce que la structure peut porter qu'on arrive peut-être à d'autres sujets sur lesquels il faut que l'on travaille, comme l'emploi partagé. Votre préconisation est intéressante car je pense qu'effectivement on doit réévaluer les choses aujourd'hui avec cette piste qui peut débloquer des situations sur lesquelles on n'a pas de solutions seulement en interne. J'y crois beaucoup » (CDE17).

2.2.3. Les leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des intermittents du spectacle : entre apports théoriques et managériaux

Notre recherche permet d'identifier l'existence d'une nouvelle catégorie de leviers, que nous nommons institutionnels, car ils se réfèrent à un monde et à un groupe professionnel spécifique, propre au secteur d'activité du spectacle vivant : la technique.

Si les travaux antérieurs dépeignent le régime de l'intermittence comme étant un régime précaire, les intermittents interrogés ont une vision positive de ce dernier. Cette vision positive est influencée par la liberté d'organisation de leur temps de travail. Par ailleurs, lorsque l'organisation respecte la législation, en déclarant l'intégralité des heures, la mobilisation est ici encore influencée positivement. Enfin, la réputation professionnelle de l'intermittent, l'image qu'il renvoie et son rayonnement, sont un levier de recrutement de personnes ayant un potentiel mobilisateur.

2.3. DISCUSSION DES IMPACTS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES

Ici, nous proposons de nous concentrer sur les résultats de la troisième proposition de recherche en distinguant les impacts positifs (2.3.1.) des impacts négatifs (2.3.2.).

2.3.1. *Les impacts positifs de la mobilisation collective*

Si la recherche corrobore les impacts positifs de la mobilisation collective, ses résultats permettent toutefois d'affiner le lien direct entre mobilisation et pérennité. En effet, ils montrent que la mobilisation est perçue comme étant un levier de performance du festival, cette dernière étant constituée de ce que nous nommons :

- la performance événementielle : elle représente la capacité à assurer une bonne ambiance qui est l'une des caractéristiques communes des organisations de la filière d'activités événementielles ;
- la performance artistique : il s'agit de la qualité perçue d'un produit ou service artistique ;
- la performance économique : qui représente la rentabilité du festival.

Comme nous l'avons énoncé dans le chapitre précédent, plus un festival prend de l'envergure, plus il diversifie les dimensions de sa performance.

2.3.2. *Les impacts négatifs de la mobilisation collective : lorsque les ressources humaines deviennent une ressource stratégique négative*

L'étude empirique permet d'ajouter une nouvelle dimension au modèle de la mobilisation collective. Si dans tous les festivals nous observons une tension entre vie privée et vie professionnelle, qui peut s'apparenter au conflit entre le travail et la famille (Monsour, Commeiras, 2015), nous constatons également une montée en puissance des impacts négatifs. On assiste alors à une détérioration de la santé au travail, ainsi qu'à augmentation de l'intention de quitter l'organisation. Cela manifeste une rupture des cycles de l'échange social. Les ressources humaines ne représentent alors plus une ressource stratégique positive mais une ressource stratégique négative (Weppe et al., 2013). En effet, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'en cas de situation de mal-être au travail, les ressources humaines peuvent menacer la pérennité de l'organisation festivalière.

Conclusion de la section

Cette seconde section du chapitre 5 avait pour objectif de réaliser une discussion des résultats afin de mettre en exergue les apports de la recherche de la proposition de recherche 2.

Les apports théoriques permettent de corroborer les dimensions du modèle de la mobilisation. À cela s'ajoutent une nouvelle dimension (les impacts négatifs) mais également une série de variables.

Nous fournissons en outre un apport méthodologique avec la matrice d'identification de la mobilisation collective des ressources humaines.

En définitive, les leviers organisationnels constituent à la fois des apports quant aux concepts de mobilisation collective et des pratiques pour les managers festivaliers.

Conclusion du chapitre 5 et de la partie 2

Ce chapitre avait pour objectif de discuter les résultats de la recherche. En opérant un retour sur le cadre théorique et conceptuel afin de mettre en exergue les consonances et les dissonances entre théorie et empirie, nous enrichissons le modèle de la recherche initial.

Ces apports sont issus de l'étude empirique menée au sein de la partie 2. En cohérence avec notre positionnement épistémologique et un cadre méthodologique fondé sur les travaux de Dewey, nous avons en effet proposé un protocole de recherche (chapitre 3). Ce dernier nous a conduit à réaliser une étude de cas afin d'analyser le modèle de la recherche (chapitre 4).

Plus globalement, pour répondre à nos objectifs de recherche et à la problématique générale de la thèse, nous pouvons dire que cette étude tend à montrer que la mobilisation collective est une réponse pertinente au défi de la pérennisation festivalière. En cela, il est apparu nécessaire de réinterroger le concept de mobilisation collective des ressources humaines à l'aune du contexte contingent des organisations festivalières.

Nous ne pouvons que conseiller aux structures de faire attention aux dérives que peut causer l'extension de l'envergure d'un festival, car les impacts négatifs à l'échelle individuelle, tels ceux relatifs à la santé au travail, les impacts négatifs à l'échelle collective, tels les conflits entre les groupes professionnels, ou encore les impacts négatifs à l'échelle organisationnelle, telle la détérioration du climat organisationnel, peuvent conduire les individus à devenir des ressources négatives pouvant menacer la pérennité de la structure.

Conclusion générale

Cette recherche se positionne dans le pragmatisme à la Dewey et avait à cœur de réaliser une recherche qui prenne corps dans un terrain et qui lui soit utile.

Rappelons que les questionnements de ce travail doctoral reposent sur le socle d'une première étude et des rencontres avec des professionnels de la filière festivalière. Cette conclusion vise à la fois à synthétiser le travail effectué et à dégager les limites et voies de recherche.

En ce sens, nous effectuerons des rappels et synthèses des objectifs et de la problématique (1.), du cadre théorique et conceptuel (2.) et de l'étude empirique (3.). Nous effectuerons également une synthèse des principaux apports de ce travail (4.), tout en en présentant les limites (5.) et voies de recherche (6.).

1. Rappel des objectifs et de la problématique de la recherche

Les constats empiriques suivants représentent les origines de ce travail : (1) les festivals sont des organisations atypiques ; (2) la pérennité représente un enjeu important pour les managers festivaliers ; (3) la gestion des ressources humaines y est spécifique.

Nous avons formulé au départ de ce travail la problématique suivante : afin d'assurer leur pérennité, dans quelle mesure les organisations festivalières peuvent-elles favoriser la mobilisation collective de leurs ressources humaines ?

Derrière cette problématique, se cachait un objectif théorique qui résidait dans la volonté d'identifier des variables de la mobilisation collective contingentes, dans le but d'aider les festivals à se pérenniser.

Afin de comprendre pourquoi les festivals sont si atypiques, nous avons premièrement réalisé un chapitre liminaire, en vue de comprendre les filières d'activités dans lesquelles s'insèrent les festivals. En analysant la filière d'activités événementielles et la filière d'activités des arts, de la culture et de la création, nous avons constaté qu'il était nécessaire, d'une part, d'adopter une approche contingente et, d'autre part, de mener des recherches en GRH. Ces éléments étaient en accord avec notre positionnement épistémologique et le cadre méthodologique de la recherche.

Cela nous a amené à la construction d'un cadre théorique et conceptuel en ce sens.

2. Rappel du cadre théorique et conceptuel

Le cadre théorique et conceptuel nous a conduit à formuler l'hypothèse générale de ce travail. Si la mobilisation collective des ressources humaines peut être envisagée comme un puissant levier de pérennisation de par ses nombreux effets bénéfiques pour la structure, il est nécessaire de questionner ce concept à l'aune des spécificités des organisations festivalières. En effet, l'analyse théorique du modèle traditionnel de la mobilisation collective nous a conduit à réfuter l'idée d'une simple transposition conceptuelle.

Afin d'arriver à ces conclusions, nous avons construit un cadre théorique et conceptuel qui nous a permis de formuler les deux propositions de recherches suivantes :

- **P1. Les festivals catalysent des spécificités qui peuvent être regroupées au sein de sept facteurs de contingence : identitaire, économique, territorial, temporel, organisationnel, téléologique et ressources humaines.**
- **P2. Les facteurs de contingence des festivals appellent à une adaptation du concept de mobilisation collective des ressources humaines.**

La proposition de recherche 2 repose sur une analyse de trois questions de recherche visant à interroger le concept de mobilisation collective des ressources humaines dans ses trois dimensions, à savoir : les formes d'expression de la mobilisation collective, ses antécédents et ses impacts.

Nous avons enfin proposé un modèle de la recherche qui articule l'intégralité de ces éléments.

3. Synthèse de l'étude empirique de la recherche

L'étude empirique, basée sur un protocole de recherche privilégiant l'exploration et la compréhension, se fonde sur une étude de cas multiples. En étudiant en profondeur les cas de quatre festivals, nous apportons des pistes de réponses.

Les résultats et leur discussion ont permis de corroborer et d'explorer nos deux propositions de recherche. Nous avons ainsi pu dégager les principaux apports de la recherche, aussi bien théoriques et conceptuels que méthodologiques et managériaux.

4. Les apports de la recherche

Notre étude a permis de générer des apports théoriques (4.1.), méthodologiques (4.2.), managériaux et pédagogiques (4.3.)

4.1. LES APPORTS THEORIQUES ET CONCEPTUELS

Les apports théoriques ont fait l'objet d'une présentation détaillée dans la partie discussion. De façon globale, nous pouvons dire que nous avons approfondi la connaissance des organisations festivières. Notre volonté d'analyser leurs « boîtes noires » nous a conduit à apporter une série de facteurs de contingence en ajoutant de nouvelles caractéristiques tel le monde de la technique. Nous avons également identifié différentes trajectoires organisationnelles que peuvent prendre ces structures selon leur degré d'envergure ; nous avons constaté les évolutions possibles des caractéristiques de l'environnement interne et externe.

Le dernier apport concerne la mobilisation collective des ressources humaines. Si l'étude corrobore le modèle proposé initialement, il l'enrichit en proposant une dimension négative des impacts. L'étude apporte également des variables complémentaires au modèle contingent aux festivals.

4.2. LES APPORTS METHODOLOGIQUES

Ce travail est également à l'origine de plusieurs apports méthodologiques.

Premièrement, il illustre la compatibilité du pragmatisme de Dewey avec les Sciences de Gestion. Ce positionnement épistémologique constitue une réelle opportunité pour la recherche en Sciences de Gestion dans la mesure où il s'ancre dans une perspective à la fois actionnable et éthique de la recherche. De ce positionnement a découlé un protocole méthodologique qui est fondé sur l'enquête.

Un second apport est la proposition d'un protocole méthodologique. En essayant de rendre valide le corpus de connaissance, via notamment une description du protocole de recherche, nous fournissons un cadre méthodologique avec des outils de collecte des données (les guides d'entretiens) et des outils d'analyse (les matrices à groupements conceptuels) qui peuvent être améliorés et réutilisés.

Le troisième apport méthodologique est la proposition de critères d'échantillonnage pour le choix de cas festivières. En effet, la proposition finale de facteurs de contingence peut être utile pour de futures recherches portant sur les festivals.

4.3. LES APPORTS MANAGERIAUX ET PEDAGOGIQUES

Dans la discussion des résultats, nous avons mis en exergue une première série d'apports managériaux. Premièrement, et de façon générique, nous conseillons aux festivals qui prennent de l'envergure de veiller à ne pas perdre de vue la finalité de leur projet et à ce que ce projet suscite toujours l'adhésion des membres de l'organisation. Ils peuvent alors se diriger vers une co-construction du projet. Nous avons également fourni un outil de diagnostic stratégique permettant de cartographier l'organisation festivalière.

Concernant la mobilisation collective des ressources humaines, si nous avons là aussi présenté en discussion des apports managériaux telle la proposition de leviers influençant la mobilisation collective des ressources humaines, nous formulons une préconisation managériale et pédagogique plus large et non présente dans la discussion, car faisant appel à d'autres concepts. L'étude permet en premier lieu de constater le poids important des relations entre les mondes artistique, technique, social et du management. Ce résultat nous invite à formuler la préconisation suivante : les managers festivaliers se doivent de développer une cognition paradoxale (Smith, Tushman, 2004 ; Serval, 2015). En effet, étant des organisations pluralistes, les festivals sont traversés par de multiples logiques institutionnelles, nos quatre mondes (Greenwood *et al.*, 2011). Dans la mesure où cela engendre des paradoxes et des tensions à l'échelle organisationnelle (Clegg *et al.*, 2002 ; Smith *et al.*, 2017), nous ne pouvons que conseiller aux managers festivaliers de développer une cognition paradoxale, c'est-à-dire une capacité à être ambidextres, à intégrer et répondre aux multiples injonctions paradoxales (Smith, Tushman, 2004 ; Serval, 2015,) pour mobiliser les différents groupes professionnels.

Nous proposons en second lieu des apports pédagogiques. Dans le cadre de notre activité d'enseignement, nous avons réalisé un *benchmark* des formations en management des arts et de la culture. Force est de constater, à l'issue de ce benchmark, l'absence de prise en compte du pluralisme dans les cours de management stratégique et l'absence d'enseignements spécialisés en management des ressources humaines dans les programmes des formations dédiées.

Si les cours de management de projets, de marketing et d'économie culturelle sont fortement présents, nous ne pouvons que conseiller aux responsables de formations d'intégrer des cours sur les spécificités de ces organisations. Par ailleurs, nous les invitons à mettre en place trois cours de gestion des ressources humaines. Le premier serait un cours d'introduction au management des ressources humaines afin de présenter aux étudiants les différentes fonctions de la GRH, les différents statuts juridiques... le second, un cours d'introduction au

comportement organisationnel afin de les sensibiliser aux attitudes et comportements des membres d'une organisation et, enfin, un cours de management des équipes pluridisciplinaires. Un dernier apport pédagogique est la création, avec notre direction de thèse, d'une étude de cas portant sur la mobilisation collective des ressources humaines. Cette étude de cas met l'étudiant à la place d'un manager festivalier devant trouver des solutions pour mobiliser son équipe.

6. Les limites de la recherche

Cette recherche présente des limites théoriques (6.1.) et méthodologiques (6.2.).

6.1. LES LIMITES THEORIQUES ET CONCEPTUELLES

Du point de vue théorique, nous pouvons questionner la finesse d'analyse du concept de mobilisation collective. En effet, ce concept intègre un nombre important d'autres concepts comme la motivation et l'implication. Il nous semble nécessaire d'analyser dans le futur ces concepts de façon distincte.

6.2. LES LIMITES METHODOLOGIQUES

Ce travail souffre également de plusieurs limites méthodologiques.

La première concerne les critères d'échantillonnage. En effet, nous pouvons nous demander si les résultats auraient été les mêmes, en retenant dans notre échantillon des festivals d'une autre métropole ou encore des festivals n'ayant pas adopté le statut associatif. Si nous corroborons des résultats, ils ne sont somme toute corroborés que pour la population et les cas qui ont fait l'objet de l'étude.

Enfin, en adoptant un protocole méthodologique de nature qualitative, et malgré les précautions, le risque de surinterprétation reste présent.

7. Les voies de recherche

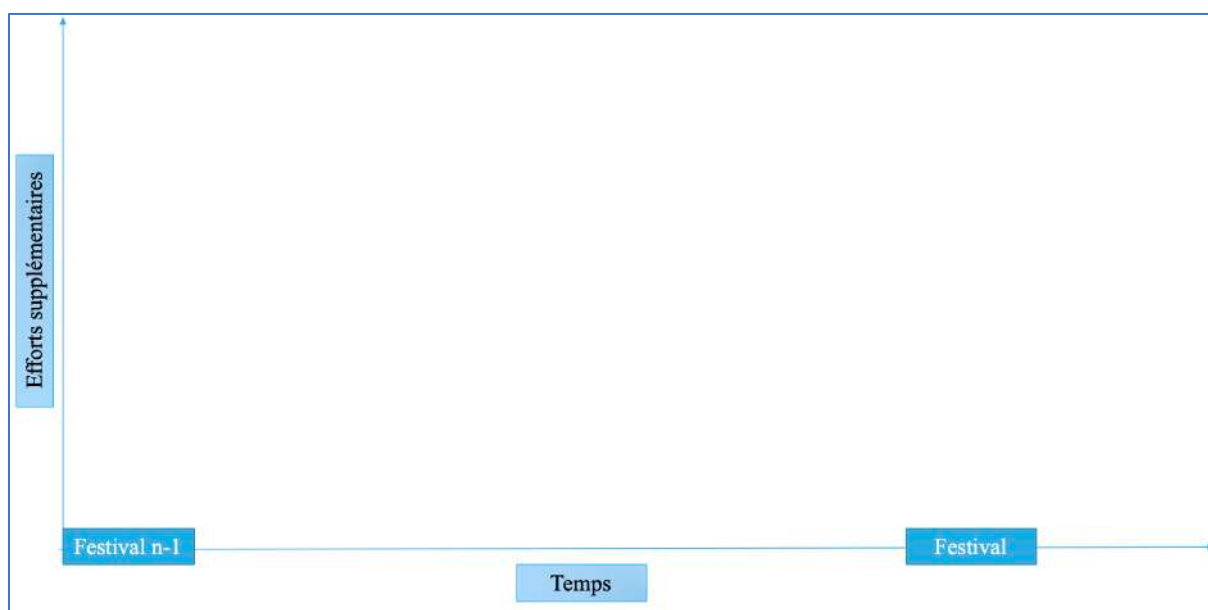
Nous distinguons deux principaux axes de recherches à développer dans les années à venir. Le premier est lié aux limites méthodologiques et voies de recherches qui en découlent (7.1.), le second repose sur l'émergence de nouvelles situations indéterminées à explorer (7.2.).

7.1. DES VOIES DE RECHERCHE QUI SONT LIEES AU PROTOCOLE DE RECHERCHE

Afin d'enrichir méthodologiquement la recherche précédemment menée, nous proposons en premier lieu de mobiliser une source d'évidence supplémentaire, celle de l'artefact. L'artefact peut se définir comme étant « *tout objet modifié par l'homme* » (Guirou, 2017 : 135). Il s'agit d'objets physiques tels un outil technologique ou encore une œuvre d'art (Yin, 2018). Ces artefacts peuvent aider à l'interprétation des résultats (Yin, 2018). Nous proposons de mobiliser la technique du dessin (Catoir-Brisson, Jankeviciute, 2015).

L'art et la création en tant qu'objets d'étude, outils pédagogiques ou outils méthodologiques occupent une place prometteuse pour les sciences de gestion (Schmidt *et al.*, 2015 ; Debenedetti, Perret, 2019). Nous souhaitons mobiliser une technique créative lors de nos futures recherches afin d'aider les individus à verbaliser la mobilisation collective des ressources humaines. Cette dernière s'inscrit dans le courant méthodologique des méthodes visuelles. Il s'agit d'« *impliquer les participants dans la réalisation d'un visuel qui sert de support dans les entretiens* » (Catoir-Brisson, Jankeviciute, 2015 : 112). La méthode du *drawing*, ou dessin, devient un support à l'entretien sur la base du dessin des participants. Il s'agit pour les individus, afin d'accompagner le discours relatif aux formes d'expression de la mobilisation, de leur faire dessiner leur courbe d'effort. Nous leur donnerions une feuille avec en abscisse la temporalité (en amont, pendant et post temps de diffusion du festival) et en ordonnée les efforts.

Figure 46. Faire dessiner la mobilisation collective des ressources humaines



Source : Auteur

Afin de prolonger et affiner notre première recherche, nous proposons une analyse supplémentaire des entretiens afin de renforcer la validité des résultats. Dans un souci de rigueur scientifique (Mouricou, 2019), nous proposons de réaliser une seconde analyse de contenu venant en complément de l'analyse de la seconde proposition de recherche. Elle ne s'appuiera donc que sur les entretiens, dans la mesure où ici l'unité d'analyse est lexicale (Blanc *et al.*, 2014). En ce sens, le mot est retenu comme objet d'analyse (Blanc *et al.*, 2014).

Plus particulièrement, nous avons décidé de réaliser une analyse statistique textuelle, à l'aide de la méthode Alceste, également nommée classification hiérarchique descendante (Reinert, 1987, 1990, 2001, 2008).

Cette méthode « *examine le lexique utilisé dans le corpus et réalise des regroupements de lemmes simples en reconnaissant leurs formes de base et les lemmes d'une même racine à travers un dictionnaire. L'analyse des statistiques textuelles présente l'effectif des formes actives, supplémentaires, totales et une liste des termes qui ne se manifestent qu'une seule fois dans le corpus* » (Routiba *et al.*, 2016 : 32-33). L'analyse segmente le corpus en prenant en compte l'occurrence des lemmes (mots) et leur proximité géographique en les classifiant dans des classes afin de faire émerger des thèmes issus de l'interprétation du chercheur. Cette analyse permet ainsi d'éclairer le chercheur sur l'hétérogénéité des thèmes abordés dans le corpus, en mettant en exergue des classes de mots homogènes (Loubère, 2014) et, dans le même temps, elle « *permet de contourner le risque que le chercheur plaque sur son matériau ses propres préconceptions et catégorisations conceptuelles* » (Bourguignon, 2015 : 6), palliant ainsi le risque de surinterprétation propre aux analyses qualitatives et donc à notre analyse précédente.

La dernière voie de recherche est de nature quantitative afin d'expliquer et confirmer les résultats. Nous proposons alors trois études qui permettent d'aboutir à un projet de recherche globale mixte (Teddle, Tashakori, 2009 ; Creswell, 2014).

La première est la construction d'une échelle de mesure de la mobilisation collective des ressources humaines. L'objectif de cette première étude quantitative est de construire un outil de mesure de notre reconstruction des trois dimensions de la mobilisation collective. Elle sera nécessaire pour la conduite des deux études suivantes. Nous utiliserons le paradigme de Churchill (1979). Nos résultats qualitatifs nous seront profitables, notamment pour la construction des items.

La seconde est une analyse confirmatoire du modèle de mobilisation collective des ressources humaines dans les festivals. Cette seconde étude vise à obtenir un modèle stabilisé de la mobilisation collective. L'utilisation de la méthode des modèles d'équations structurelles

semble particulièrement adaptée dans la mesure où elle permet d'identifier les corrélations entre des variables explicatives et des variables à expliquer (Roussel, Wacheux, 2006). Un autre avantage est qu'ils permettent de réaliser de puissants tests de validité de construit et de fiabilité (Roussel, Wacheux, 2006).

Enfin, la dernière étude est l'expérimentation afin d'expliquer les liens de causalité intra et inter dimension. Cette dernière étude a pour objectif d'affiner nos résultats. L'expérimentation permet de définir des liens de cause à effet plus poussés. A priori, la méthode des jeux de rôles (Lesage, 2000) sera retenue. En effet, elle permet d'obtenir des conditions de contrôle poussé, et peut être éventuellement construite à partir des résultats des situations observées dans nos études de cas. L'objectif est de démontrer les liens de causalité et d'effet entre nos variables.

Plus globalement, nous souhaiterions développer des dispositifs de recherche action, voire intervention, afin de favoriser la création d'outils plus concrets aux managers (Barth, Noguera, 2018). Nous pensons également que ces dispositifs peuvent fournir un protocole de recherche s'inscrivant dans le positionnement pragmatique de Dewey (Soldo, 2018).

7.2. DE NOUVELLES SITUATIONS INDETERMINEES A EXPLORER

Lors de cette recherche, de nouveaux questionnements sont apparus. Ces derniers mobilisent d'autres cadres théorique et conceptuel. Ainsi, ils constituent des voies de recherche.

La première serait d'analyser le contexte des festivals en mobilisant le cadre théorique des paradoxes et les théories néo-institutionnelles afin d'analyser les différents mondes de l'organisation festivalière. Ainsi des concepts comme à l'image du changement institutionnel peuvent aider à comprendre la métamorphose festivalière et de ses mondes (Lawrence *et al.*, 2009). Le cadre théorique des tensions de rôles représente également une réelle opportunité d'analyse de l'effet du pluralisme à l'échelle individuelle (Rivière *et al.*, 2019).

La seconde serait d'étudier la problématique de la santé au travail dans les organisations festivalières.

Enfin, une proposition de recherche vient enrichir le modèle de projet culturel de territoire que théorise Soldo (2018). Son modèle s'en tient à un niveau territorial et organisationnel. Nos résultats suggèrent enfin une condition supplémentaire : si l'on veut que les structures culturelles d'un territoire favorisent son attractivité territoriale durable, il est alors nécessaire que ces structures mobilisent collectivement les ressources humaines en faveur de ce projet.

Nous avons actuellement entamé l'analyse de cette proposition dans le cadre du projet COGOV, projet de recherche européen financé sur fonds H2020, relatif à la co-crédation des stratégies culturelles territoriales. Dans le cadre de ce projet, nous essayons notamment d'identifier et de comprendre les leviers mobilisateurs en faveur de ces stratégies.

Bibliographie

A

- ABDALLAH, C. (2007). « Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique ». *Revue française de gestion*. 5, 61-76.
- ACQUIER, A., DAUDIGEOS, T., VALIORGUE, B. (2011). « Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées ». *Revue française de gestion*. 6, 167-183.
- ADAM-LEDUNOIS, S., DAMART, S. (2017). « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management ». *Revue française de gestion*. 43, 117-142.
- AÏT RAZOUK A. (2019). « L'influence de la GRH mobilisatrice sur l'innovation ». *Revue française de gestion*. 1, 37-53.
- AÏT RAZOUK, A. (2007). *Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Nancy 2.
- AÏT RAZOUK, A. (2014). « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME ». *Revue française de gestion*. 6, 107-126.
- AÏT RAZOUK, A., BAYAD, M. (2011). « GRH mobilisatrice et performance des PME ». *Revue de gestion des ressources humaines*. 4, 3-18.
- AKINGBOLA, K. (2013). "Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations". *Employee Relations*. 35(5), 479-494.
- AKTOUF, O. (1991). « Mobilisation des personnes, management et culture d'entreprise ». *Congrès de l'AGRH*.
- ALAUZ C. (2018). *Vers un management public créateur de valeur : les apports du marketing public à l'attractivité des territoires*. Habilitation à diriger des recherches. Aix Marseille Université.
- ALBERTI, F. (2001). "The Governance of Industrial Districts : a Theoretical Footing Proposal", *Liuc Papers n. 82, Serie Piccola e Media Impresa* 5.

- ALDEBERT, B., ROUZIES, A. (2011). « L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration ». *Colloque de l'AIMS*.
- ALDEBERT, B., ROUZIES, A. (2014). « Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? ». *Management international*, 19(1), 43-60.
- ALEXANDRE, I. A., LATARJET, B., DE SAINT PULGENT, M. (2005). « Intermittents du spectacle : une spécificité française en question ». *Le Debat*, 2, 105-114.
- ALEXANDRE, M. (2013). « La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple ». *Recherches qualitatives*. 32(1), 26-56.
- ALLARD-POESI F. (2003). « Coder les données ». In Giordano, Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Editions EMS, 245-290.
- ALLARD-POESI, F., MARÉCHAL, G. (2014). « Construction de l'objet de recherche ». In Thietart R.A. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 47-75.
- ALLARD-POESI, F., PERRET, V. (2014), « Fondements épistémologiques de la recherche ». In Thietart R.A. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 14-46.
- ALTER, N. (2002). « Théorie du don et sociologie du monde du travail ». *Revue du MAUSS*, 20, 263-285.
- ALTER, N. (2009). *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise*. Éditions La Découverte.
- ALTER, N. (2010). « Coopération, sentiments et engagement dans les organisations ». *Revue du Mauss*, 36, 347-369.
- AMADO, G., DEUMIE, C. (1990). « Pratiques magiques et progressives dans la gestion des ressources humaines ». *Congrès de l'AGRH*.
- ARCODIA, C., REID, S. (2003). "Goals and objectives of event management associations". *Journal of Convention & Exhibition Management*. 5 (1), 57-75.
- ARCODIA, C., REID, S. (2005). "Event management associations and the provision of services". *Journal of Convention & Event Tourism*. 6(4), 5-25.
- ARCODIA, C., REID, S. (2008). "Professional standards: The current state of event management associations". *Journal of Convention & Event Tourism*. 9(1) 60-80.

- AREZKI D., KERAMIDAS O., SABOUNE, K. « Les enseignants, une ressource stratégique pour les lycées ? Une application à la mobilisation collective des ressources humaines ». *Colloque de l'AIRMAP*.
- AREZKI, D., KERAMIDAS, O., SOLDI, E. (2016). « Les effets du paradoxe de la mobilisation collective des ressources humaines dans l'organisation festivalière. Quelles solutions pour les managers ? ». *Vie sciences de l'entreprise*, (2), 41-54.
- AREZKI, D., KERAMIDAS, O., SOLDI, E. (2018). Exploration des antécédents de la mobilisation collective des ressources humaines dans les organisations festivalières. Le cas des agents territoriaux d'un festival public. *Gestion et management public*, 6(1), 15-33
- AREZKI, D., KERAMIDAS, O., SOLDI, E. (2018). « La complexité institutionnelle et l'enjeu du management des paradoxes : le cas du secteur culturel ». In. Ragainne, A., Emery, Y., Giaucque, D. *Les paradoxes de la gouvernance et de la gestion publique*, Presses de l'Université Laval. 125-139.
- AREZKI, D., PERES, R., SOLDI, E. (2018). « Le projet de territoire : une innovation managériale au service de l'action des organisations publiques territoriales », *European Groupe for Public Administration Conference*.
- AREZKI, I., SOLDI, E., MOHAT, I. «Les apports de la recherche francophone à la compréhension du phénomène des mégas événements. Le cas des Capitales européennes de la culture ». In Arnaud, C., Keramidas, O., Pasquier, M., Vuignier, R. (2018). *Événements et territoires : aspects managériaux et études de cas*, Bruylant, Public Administration Today. 381-412.
- ARNAUD, C. (2012). *Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels. Manager la proximité pour une attractivité durable du territoire*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- ARNAUD, C. (2014). « Manager les territoires dans la proximité: approche fonctionnelle des événements culturels ». *Revue d'Economie Regionale Urbaine*. (3), 413-442.
- ARNAUD, C. (2018). « Le management stratégique d'un portefeuille territorial : de l'événement à une offre événementielle ». In Arnaud, C., Keramidas, O., Pasquier, M., Vuignier, R. (2018). *Événements et territoires : aspects managériaux et études de cas*, Bruylant, Public Administration Today. 57-82.

- ARNAUD, C., SOLDI, E. (2015). « Le portefeuille territorial d'événements culturels (PTEC): nouvelle modalité de gestion de l'offre d'événementiel culturel pour un management stratégique des territoires ». *Management international*. 19(2), 115-127.
- ARNAUD, C., SOLDI, E. (2017). "Towards territorial leadership: missions and roles of territorial public organizations (TPO)". *International Review of Administrative Sciences*, first online
- ARNAUD, G., LAURIOL, J. (1998). « La GRH entre éclatement et recomposition. Le modèle de la compétence en question ». *Congrès de l'AGRH*.
- AUBOUIN, N., COBLENCÉ, E., KLETZ, F. (2012). « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création ». *Management & Avenir*. (4), 191-214.
- AUBOUIN, N., KLETZ, F., LENAY, O. (2010). « Médiation culturelle: l'enjeu de la gestion des ressources humaines ». *Culture études*. (1), 1-12.
- AVENIER, M. J. (2009). « Franchir un fossé réputé infranchissable: construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique ». *Management & Avenir*, (10), 188-206.

B

- BALDEGGER, R. (2014). *Le management dans un environnement dynamique : concepts, méthodes et outils pour une approche systémique*. De Boeck.
- BAREL, Y., DUMAS, M., FREMEAUX, S. (2017). « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (3), 19-37.
- BARNEY, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*. 17(1), 99-120.
- BARNEY, J. B. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view." *Journal of management*. 27(6), 643-650.
- BARRAUD-DIDIER, V. (1999). *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise : Le cas des pratiques de mobilisation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Toulouse.

- BARRAUD-DIDIER, V., GUERRERO, S. (2002). « Théorie de la ressource, pratiques de mobilisation et performance des entreprises ». *Congrès Annuel de l'AGRH*.
- BARRAUD-DIDIER, V., GUERRERO, S., IGALENS, J. (2003). « L'effet des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 2-13.
- BARTH, I., MARTIN, Y.H. (2014). *La Manager et le Philosophe*. Le Passeur Editeur.
- BARTH, I., NOGUERA, F. (2018). « Chapitre 10. La recherche-intervention : pour une connaissance actionnable en GRH ». In PERETTI, J.M. *Une vision des ressources humaines sans frontières: Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens*. EMS Editions. 357-361.
- BARTOLI, M. (1990). « Gestion des ressources humaines ou du travail humain ? Questions d'ordre méthodologique et pratique sur la fonction RH dans l'entreprise ». *Congrès de l'AGRH*.
- BARUCH, Y. (2002). "Developing Career Theory Based on "New Science": A Futile Exercise? The Devil's Advocate Commentary ». *M@n@gement*. 5(1), 15-21.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I., BERSON, Y. (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of applied psychology*. 88(2), 207.
- BATTILANA, J. (2006). "Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position". *Organization*. 13(5), 653-676.
- BATTILANA, J., DORADO, S. (2010). "Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations". *Academy of management Journal*. 53(6), 1419-1440.
- BATTILANA, J., LECA, B., BOXENBAUM, E. (2009). " How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship". *Academy of Management annals*. 3(1), 65-107.
- BAYAD, M., ARCAND, G., ARCAND, M., ALLANI-SOLTAN, N. (2004). « Gestion stratégique des ressources humaines : Fondements et modèles ». *Revue internationale des relations de travail*. 2(1) 74-93.

- BEAUPRE, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMENEZ, A., MORIN, D. (2008). « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie*. 14(33), 77-140.
- BECKER, B., HUSELID, M.A., (1998). "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications". *Research in personnel and human resources management*. 16, 53-101.
- BECKER, H. S. (1988). *Les mondes de l'art*. Flammarion.
- BELLINI, S. (1999). « Incidences de pratiques participatives sur les formes d'autonomie et de contrôle ». *Congrès de l'AGRH*.
- BEN AISSA, H., DE LA BURGADE, E. (2009). « En quoi et comment la mise en place du droit individuel à la formation contribue-t-elle à la démarche de développement des compétences dans le réseau d'une entreprise de services ? Le cas de deux réseaux d'entreprises de services ». *Congrès de l'AGRH*.
- BENGHOZI, P.J. (2006). « La gestion de projet dans le secteur culturel ». Hermès, 71-78.
- BENGHOZI, P.J., PARIS, T. (1999). "Authors' Rights and Distribution Channels: an Attempt to Model Remuneration Structures". *International Journal of Arts Management*. 1(3), 44-58.
- BENHAMOU, F. (2014). « Le conflit sans fin des intermittents ». *Esprit*, (7), 113-115.
- BENITO L. (2003), « Les festivals de France Festivals sous l'angle économique », *Actes du colloque « La musique a-t-elle besoin des festivals? »*.
- BENSEBAA, F., BEJI-BECHEUR, A. (2007). « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise ». *Revue française de gestion*. (11), 177-198.
- BENSMINE F-L., VOITURIEZ B., LARNAUD L-F. (1998), *La contribution de six festivals français au développement local*. La documentation française.
- BERNARD, A. (1991). « Implication, paramètres personnels et adhésion aux politiques d'entreprises ». *Congrès de l'AGRH*.
- BERNARDINI-Perinciolo J. (2016). *La conciliation de logiques institutionnelles concurrentes dans une organisation hybride par une équipe pluridisciplinaire dirigée par une manager hybride : le cas d'un pôle d'activités cliniques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

- BERRIDGE, G. (2007). *Events Design and Experience*. Event management series, Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- BERTEZENE, S. (2013). « Le pilotage de la performance éthique : résultats de recherches-interventions dans le secteur médico-social ». *Management & Avenir*. (6), 56-75.
- BERTHIER, N. (2010). *Les techniques d'enquête en sciences sociales-4e éd.: Méthodes et exercices corrigés*. Armand Colin.
- BERTOLUCCI, M., PINZON, J. D. (2015). « De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique ». *Revue française de gestion*. (6), 115-130.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. ISAAC, H. (2006). « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise ». *Revue française de gestion*. (9), 243-263.
- BESSON, D. (2003). « Normaliser les pratiques de gestion des salariés via la charte qualité – un cas d'utilisation innovante de la culture comme vecteur de changement organisationnel ». *Congrès de l'AGRH*.
- BESSON, D. (2003). « Réorganisation stratégique, redéfinition des métiers et relations sociales : un cas de modernisation pilotée par le management ». *Congrès de l'AGRH*.
- BICHON, A. (2005). « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés ». *Gestion*. 30(2), 50-59.
- BIETRY, F., CREUSIER, J. (2016). « Comment allez-vous? How are you doing? Как поживаешь? extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET) ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (1), 62-80.
- BLADEN, C., KENNEL, J., ABSON, E., WILDE N. (2012). *Events Management - An Introduction*, Routledge.
- BLANC, A., DRUCKER-GODARD, C., EHLINGER, S. (2014). « Exploitation des données textuelles ». In Thietart R.A. *Méthodes de recherche en management*. 551-573.
- BLAU, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- BOCQUET, R., MOTHE, C. (2008). « Gouvernance et performance des pôles de PME ». *Revue française de gestion*. (10), 101-122.
- BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J. (1997). "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research". *Human performance*. 10(2), 99-109.

- BOUBA-OLGA, O., GROSSETTI, M. (2008). « Socio-économie de proximité ». *Revue d'Economie Regionale Urbaine*. (3), 311-328.
- BOUNDENGHAN, M. (2014). *Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels*. Thèse de Doctorat en Psychologie du Travail et des organisations. Université de Lille 3.
- BOUNDENGHAN, M., DESRUMAUX, P., LEONI, V., NICOLAS, C. V. (2012). « Predicting prosocial behavior in the workplace: Links with organizational justice, commitment, affectivity, and personality ». *Revue internationale de psychologie sociale*. 25(3), 13-38.
- BOURDAGES-SYLVAIN, M. P. (2014). *La mobilisation dans la littérature pédagogique managériale: une analyse de contenu de manuels de formation*. Thèse de doctorat de Sociologie. Université Paris Descartes.
- BOURGEON-RENAULT, D., FILSER, M., PULH, M. (2003). « Le marketing du spectacle vivant ». *Revue française de gestion*, 1, 113-127.
- BOURGEON-RENAULT, D., GOMBAULT A. (2009) « Secteur et produit culturels ». In, BOURGEON-RENAULT (Dir.). *Marketing des arts et de la culture*. 11-36.
- BOURGUIGNON, R., NOEL, F., GILBERT, P., RAULET-CROSET, N., (2015). « Le modèle du Business Partner à l'épreuve : les enseignements d'une enquête auprès de dirigeants d'entreprise ». *Congrès de l'AGRH*.
- BOURHIS, A., CHENEVERT, D. (2010). « Attraction et rétention des salariés du commerce de l'alimentation : Étude des salariés de la génération Y peu scolarisés ». *Congrès de l'AGRH*.
- BOURNOIS, F., POINT, S., VOYNNET-FOURBOUL, C. (2002). « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur ». *Revue française de gestion*. 71-84.
- BOWDIN, G., ALLEN, J., O'TOOLE, W., HARRIS, R., MCDONNELL, I. (2006). *Events Management*. Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- BOXALL, P. (2014). "The future of employment relations from the perspective of human resource management". *Journal of Industrial Relations*. 56(4), 578-593.
- BOYLE, S. (2004). "And the Band Played On: Professional Musicians in Military and Service Bands". *International Journal of Arts Management*. 6(3), 4-12.

- BRIEF, A. P., MOTOWIDLO, S. J. (1986). "Prosocial organizational behaviors". *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- BRIOLE, A., CRAIPEAU, S. (1999). « Le *groupware* dans l'organisation : coopération ou contrôle ? Quelques éléments d'une étude empirique ». *Congrès de l'AGRH*.
- BRUN, J. P., DUGAS, N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30(2), 79-88.
- BRYANT, A. (2017). *Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice*. Oxford University Press.
- BURNS, T., STALKER, G.M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- BUSSON, A., EVRARD, Y. (2013). *Les industries culturelles et créatives*. Vuibert.

C

- CAMBEFORT, M. (2016). *Rôle du leadership d'opinion dans la résistance du consommateur à la marque : approche multi-méthodes*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- CAMPBELL D.T., STANLEY J.C. (1966). *Experimental and Quasi Experimental Designs for Research*. Rand McNally College Publishing Company.
- CAMPBELL, A., YEUNG, S. (1991). "Creating a sense of mission". *Long range planning*. 24(4), 10-20.
- CARLSSON-WALL, M., KRAUS, K., KARLSSON, L. (2017). "Management control in pulsating organisations-A multiple case study of popular culture events". *Management Accounting Research*. 35, 20-34.
- CARMOUZE, L. (2019). « L'intégration des relations inter-organisationnelles entre les acteurs métropolitains et régionaux : processus de structuration des stratégies d'attractivité territoriale ». *Colloque de l'AIRMAP*.
- CARRIER-VERNHET, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Grenoble.

- CARRIER, N. (1977). « Les universités catholiques face au pluralisme culturelle ». *Gregonarium*. 58(4), 607-640.
- CARTON, G., MOURICOU, P. (2017). « A quoi sert la recherche en management? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence (1994-2013) ». *M@n@gement*, 20(2), 166-203.
- CASIMIR, G., WALDMAN, D. A., BARTRAM, T., YANG, S. (2006). “Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China” *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 12(3), 68-84.
- CATOIR-BRISSON, M. J., JANKEVICIUTE, L. (2014). Entretien et méthodes visuelles : une démarche de recherche créative en sciences de l’information et de la communication. *Sciences de la société*. (92), 111-127.
- CHANEY, D., (2008). *Approche dyadique de la convergence cognitive entre managers et consommateurs comme antécédent de la fidélité du consommateur dans le secteur culturel : comparaison d’un festival privé et d’un festival subventionné*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Bourgogne.
- CHANUT-GUIEU, C. (2009). « La professionnalisation de la fonction de bénévole : quand l’Etat impulse le changement ». *Management Avenir*. (7), 13-30.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., VIGNOLLES, A. (2015). « Marque employeur interne et externe-Un état de l’art et un agenda de recherche ». *Revue française de gestion*. 41(246), 63-82.
- CHARLES-PAUVERS, B., COMMEIRAS, N. (2002). « L’implication : le concept ». In Neveu J.P., Thévenet M. *L’implication au travail*. Vuibert, 43-69.
- CHARLES-PAUVERS, B., COMMEIRAS, N., PEYRAT-GUILLARD, D., ROUSSEL, P. (2007). « Chapitre 3: La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques ». In. Saint-Onge, S. et Haines, V. *Performances au travail. Bilan des connaissances*. De Boeck. 97-150.
- CHARREIRE-PETIT S., DURIEUX F. (2014), « Explorer et tester », in Thétard, R.M. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 57-80.
- CHARUE-DUBOC, F., RAULET-CROSET, N. (2014). « Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles ». *Revue française de gestion*. (3), 29-44

- CHASSERIO, S., LEGAULT, M. J. (2009). "Strategic human resources management is irrelevant when it comes to highly skilled professionals in the Canadian new economy". *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1113-1131.
- CHAUVET, V., CHOLLET, B. (2010). « Management et réseaux sociaux ». *Revue française de gestion*. (3), 79-96.
- CHÊNEVERT, D., JOURDAIN, G., TREMBLAY, M. C. (2013). « The citizenship behaviours of care givers: when meaning and trust are crucial ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*. 68(2), 210-239.
- CHENEVERT, D., TREMBLAY, M. (2003). « Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération innovatrices sur la performance des ressources humaines et évaluation des choix méthodologiques en matière de synergie ». *Congrès de l'AGRH*.
- CHENEY, T. (1998). "Managing the culture labour force in the 21 st century". *International Journal of Arts Management*. 1(1), 24-30.
- CHIAPELLO, E. (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature ». *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 2, 51-74.
- CHIAPELLO, E. (1998). *Artistes versus managers : Le management culturel face à la critique artiste*. Editions Métailié.
- CHILD, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*. Sage.
- CHURCHILL JR, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*. 16(1), 64-73.
- CLEGG, S. R., DA CUNHA, J. V., E CUNHA, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503.
- CLERGEAU, C., DUSSUET, A. (2004). « Les entreprises sociales en quête de professionnalisation: L'exercice difficile des associations d'aide à domicile aux personnes âgées ». *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*. (294), 39-53.
- CLOET, E. (2003). « Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants ». *Congrès de l'AGRH*.
- CNRESS (2017). *Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire*. Dalloz.

- COCULA F. (1998). « La régulation de la compétition interne : un défi d'une GRH éclatée ». *Congrès de l'AGRH*.
- COLEMAN, V. I., BORMAN, W. C. (2000). "Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain". *Human resource management review*, 10(1), 25-44.
- COLLE, R., CULIE, J. D., DEFELIX, C., HATT, F., RAPIAU, M. T. (2008). « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité? ». *Revue française de gestion*. (10), 143-161.
- COMINO, L. (2017). *La numérimorphose des courses ordinaires : une approche par les usages*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Lorraine.
- COMMEIRAS, N. (1995). « L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : les résultats d'une enquête auprès des salariés ». *Congrès de l'AGRH*.
- CORBETT-ETCHEVERS, I., DEFELIX, C., GALOIS-FAURIE, I., GALLEGOROQUELAURE, V. (2013). « La GRH est-elle invitée à la table de l'innovation dans les PME? ». *Congrès de l'AGRH*.
- COURRENT, J. M. (2003). Ethique et petite entreprise. *Revue française de gestion*. (3), 139-152.
- COUSINEAU, M. (2017). « Les systèmes d'échanges du bénévole : une clé pour le management ». *@GRH*, (1), 11-30.
- COUSINEAU, M., DAMART, S. (2014). « Management des bénévoles : contradiction entre les valeurs associatives et les outils? Le cas d'une association humanitaire française ». *Congrès de l'AGRH*.
- CRAMPIN, M., WILLSHAW, G., HANCOCK, R., DJURETIC, T., ELSTOB, C., ROUSE, A., CHEASTY, T. J., STUART, J. (1999). "Outbreak of Escherichia coli O157 infection associated with a music festival". *European Journal of Clinical Microbiology and Infectious Diseases*. 18(4), 286-288.
- CREIGH-TYTE, A., CREIGH-TYTE, S., THOMAS, B. (2003). "Employment in the cultural sector: The United Kingdom in the late 1990s". *International Journal of Arts Management*. 5(2), 29-43.
- CRESWELL, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE.
- CUCHE, D. (2010). *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte.
- CUNLIFFE, A. L. (2008). *Organization theory*. Sage.

CUYLER, A. C., HODGES, A. R. (2015). From the Student Side of the Ivory Tower. *International Journal of Arts Management*. 17(3), 68-79.

CUSKELLY, G., AULD, C., HARRINGTON, M., COLEMAN, D. (2004). Predicting the behavioral dependability of sport event volunteers. *Event Management*. 9(1-2), 73-89.

D

DAMANPOUR, F. (1996). "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models". *Management science*. 42(5), 693-716.

DAVID, A. (2004). « La généralisation des résultats dans les études de cas en sciences de gestion ». *conférence de l'AIMS*.

DAVIDSON, R., ROGERS., T. (2006). *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. Event management series, Butterworth-Heinemann, Elsevier.

DE VOOGT, A. (2006). "Dual leadership as a problem-solving tool in arts organizations". *International Journal of Arts Management*, 9(1), 17.

DEBENEDETTI, S. PERRET, V. (2019). « IX. De l'art ou du boulot ? L'intervention artistique dans les entreprises ». In Dauphine Recherches en Management, *L'état du management 2019*. La Découverte. 93-106.

DECHARTRE, P. (1998). *Évènements culturels et développement local*. Journal officiel de la République française, avis et rapports du Conseil économique et social. La documentation Française.

DEFELIX, C. (1995). « Quand « transversal » ne signifie pas « naturel » : la mise en place d'un système d'appréciation dans une grande entreprise publique ». *Congrès de l'AGRH*.

DEFELIX, C., DEGRUEL, M., LE BOULAIRE, M., RETOUR, D. (2013). « Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire: quelles réalités derrière les discours? ». *Management & Avenir*. (1), 120-138.

DELAVAUD, L. (2007). « Espace politique/espace culturel : les intérêts d'une alliance: L'art contemporain à Nantes ». *Terrains & travaux*, 13(2), 136-148.

- DELERY, J. E., DOTY, D. H. (1996). « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions ». *Academy of management Journal*. 39(4), 802-835.
- DEMAIZIERE, F., NARCY-COMBES, J. P. (2007). « Du positionnement épistémologique aux données de terrain ». *Les cahiers de l'Acedle*. 4, 1-20.
- DENIS J.L, LANGLEY A., ROULEAU A., (2004), « la formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques ». *colloque de l'AIMS*.
- DENIS, J. L., LAMOTHE, L., LANGLEY, A. (2001). “The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations”. *Academy of Management journal*. 44(4), 809-837
- DEROY, X. (2007). *Formes de l'agir stratégique*. De Boeck.
- DESCHAMPS, J. (1973). *Proposition au comité des festivals*. Rapport du ministère des affaires culturelles.
- DESMARAIS, C., GAMASSOU, C. E. (2012). « La motivation de service public à l'aune du service public « à la française » ». *Politiques et management public*, 29(3), 393-411.
- DESRUMAUX, P., LEONI, V., BERNAUD, J. L., DEFRANCQ, C. (2012). « Les comportements pro-et antisociaux au travail: Une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels ». *Le travail humain*. 75(1), 55-87.
- DEWEY, J. (1905 [2000]). “The postulate of immediate empiricism”. In Stuhr J., *Pragmatism and classical American philosophy: essential readings and interpretive essays*. Oxford University Press. 455–460.
- DEWEY, J. (2010). *L'art comme expérience*. Folio essais Gallimard.
- DEWEY, P., RICH, J. D. (2003). “Developing arts management skills in transitional democracies”. *International Journal of Arts Management*, 5(2), 15-28.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. (1983). “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”. *American sociological review*. 147-160.
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W.W (1997). “Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations ». *Politix. Revue des sciences sociales du politique*. 10(40), 113-154.

- DONALDSON, L. (1996). *For positivist organization theory*. Sage.
- DONALDSON, L. (1999). "The Normal Science of Structural Contingency Theory". In Clegg, S.R., Hardy, C. *Studying Organization – Theory and Methods*. 51-70.
- DONALDSON, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- DOUARD, J. P., HEITZ, M. (2003). « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions ». *Revue française de gestion*. (5), 23-41.
- DOUCET, O., SIMARD, G., TREMBLAY, M. (2008). « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63(4), 625-647.
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. (2014). « Validité et fiabilité de la recherche ». In. Thietard, R.A. *Méthode de recherche en management*. Dunod. 297-331.
- DU GAY, P., VIKKELSØ, S. (2016). *For formal organization: The past in the present and future of organization theory*. Oxford University Press.
- DUBAR, C., TRIPIER, P., BOUSSARD, V. (2015). *Sociologie des professions*. Armand Colin.
- DUBOULOZ, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Grenoble.
- DUBOULOZ, S. (2014). « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH ». *Revue française de gestion*. (1), 59-85.
- DUMEZ, H. (2007). « Comprendre l'étude de cas à partir du Comment nous pensons de Dewey ». *Le Libellio d'Aegis*. 3(4), 9-17.
- DUMEZ, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- DUNCAN, R. B. (1972). "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty". *Administrative science quarterly*, 313-327.
- DURKHEIM, É. (1913-1914). « Pragmatisme et sociologie, Cours inédit prononcé à la Sorbonne en 1913-1914 ». *Cours inédit dispensé à La Sorbonne en 1913-1914 (en ligne)*.
- DUSSUET, A., FLAHAULT, E. (2010). « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? ». *Formation emploi*. 111(3), 35-50.

DVIR, T., KASS, N., SHAMIR, B. (2004). "The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees". *Journal of Organizational Change Management*. 17(2), 126-143.

E

EARL, C., STONEHAM, M., CAPRA, M. (2003). "Volunteers in public health and emergency management at outdoor music festivals". *Australian Journal of Emergency Management*. 18(4), 18-24.

EISENHARDT, K. M. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

ELSTAD, B. (2003). "Continuance commitment and reasons to quit: A study of volunteers at a jazz festival". *Event Management*, 8(2), 99-108.

EMMANUEL, N. (2011). *Le festival et le droit : essai sur la nature juridique d'un nouveau bien*. These de doctorat en Droit Privé. Université de Grenoble.

EVANS, K. G. (2000). Reclaiming John Dewey: Democracy, inquiry, pragmatism, and public management. *Administration & Society*, 32(3), 308-328.

EVANS, N. (2015). *Strategic management for tourism, hospitality and events*. Routledge.

EVARD, Y., BUSSON, A. (2015). *Management des industries culturelles et créatives*. Vuibert.

EVARD, Y., COLBERT, F. (2000). "Arts management: a new discipline entering the millennium?" *International Journal of Arts Management*, 2, 4-13.

EVARD, Y., PRAS, B., ROUX, E. (2009). *Market : études et recherches en marketing, fondements, méthodes*. Dunod.

EYNAUD, P., CARVALHO DE FRANÇA FILHO, G. (2019). *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*. ERES.

F

- FABI, B. (1991). « Les facteurs de contingence des cercles de qualité : une synthèse de la documentation empirique ». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 8(3), 161-174.
- FABLET, A., SERVAL, S., ZELLER, C. (2014). « La relation entre mobilisation collective, engagement multiple et intention de quitter des consultants. Le cas d'une SSII ». *Management & Avenir*. (8), 97-116.
- FALASSI, A. (1987). *Time Out of Time: Essays on the Festival*. University of New Mexico Press.
- FARAZMAND, A. (2002). *Modern organizations: Theory and practice*. Greenwood Publishing Group.
- FATIEN, P. (2005). « Les nouvelles règles du « je » dans l'organisation ? Le coaching, un dispositif managérial de médiation de contradictions socio-économiques ? ». *Congrès de l'AGRH*.
- FELDMAN, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly*. 433-452.
- FERNEZ-WALCH, S., GIDEL, T., ROMON, F. (2006). «Le portefeuille de projets d'innovation ». *Revue française de gestion*. (6), 87-103.
- FINEGAN, J. E. (2000). “The impact of person and organizational values on organizational commitment”. *Journal of occupational and Organizational Psychology*. 73(2), 149-169.
- FLEXNER A. (1915). « Is social work a profession ? ». *School and Society*, I, 26.
- FLICK, U. (2004) ? « Triangulation in Qualitative Research ». In. Flick, F., Von Kardoff, E., Steinke, I. *A Companion to Qualitative Research*. Sage. 178-184.
- FOUCHET, R. (1999). Performance, service public et nouvelles approches managériales. *Politiques et management public*. 17(2), 35-49.
- FOUDA, J. B. (2014). « Le choix d'une stratégie RSE ». *Revue française de gestion*. (7), 11-32.
- FOUOSSONG NGUETOUM, L. (2017). *Stratégie d'entreprise et partenariats innovants pour le développement durable : un guide pour la construction d'une stratégie d'entreprise*

responsable. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

FRAYSSIGNES, J. (2007). « Les AOC dans le développement territorial. Une analyse en termes d’ancrage appliquée au cas français des filières fromagères », *Ruralia*, 20, en ligne.

FRY, L. W., SMITH, D. A. (1987). “Congruence, contingency, and theory building ». *Academy of Management Review*. 12(1), 117-132.

G

GABRIEL, P., DIVARD, R., LE GALL-ELY, M., PRIM-ALLAZ, I. (2014). *Marketing des services*. Dunod.

GALOIS-FAURIE, I. (2013). « La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*. (4), 71-87.

GALOIS-FAURIE, I., LACROUX, A. (2014). « «Serious games» et recrutement: quels enjeux de recherche en gestion des ressources humaines? ». *@GRH*. (1), 11-35.

GALOIS, I. (2003). *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Lyon 3.

GARAT, I. (2005). « La fête et le festival, éléments de promotion des espaces et représentation d'une société idéale ». *Annales de géographie*. 3, 265-284.

GAREL, G., GIARD, V., MIDLER, C. (2001). « Management de projet et gestion des ressources humaines ». *Cahier de recherche, Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises*.

GAUTIER, L. (1998). « Les chartes d'éthique : Coût ou investissement pour une GRH éclatée ? ». *Congrès de l'AGRH*.

GAVARD-PERRET, M. L., GOTTELAND, D., HAON, C., JOLIBERT, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson.

- GÉGOUT, P. (2017). *Étude pragmatiste de la pédagogie d'Élise et Célestin Freinet à l'École Freinet de Vence: temps d'enquête et reconstruction de la forme scolaire d'enseignement*. Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation. Université de Lorraine.
- GENETTE, G. (1997). *L'oeuvre de l'art : La relation esthétique*. Seuil.
- GEORGE, J. M., BRIEF, A. P. (1992). "Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship". *Psychological bulletin*. 112(2), 310-329.
- GETZ D. (1997). *Event management event tourism*, Routledge.
- GETZ D. (2013). *Event studies. Theory, research, and policy for planned events*, Routledge.
- GETZ, D. (2008). "Event tourism: Definition, evolution, and research". *Tourism management*. 29(3), 403-428.
- GETZ, D. (2010). "The nature and scope of festival studies". *International Journal of Event Management Research*. 5(1). 1-47.
- GETZ, D., (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Routledge.
- GETZ, D., PAGE, S. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Routledge.
- GHELARDI, P. (2013). *Les outils de gestion, processus d'émergence et reproduction de logiques d'actions : étude de cas d'un système complexe de haute technologie*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Paris Nanterre
- GILLY, J.P., TORRE, A. (2000). *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan.
- GIROD-SEVILLE, M.L., PERRET, V. (2002). « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », In. Mourgues, N. *Questions de méthodes en sciences de gestion*. 315-333.
- GLOUBERMAN, S., MINTZBERG, H. (2002). « Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie ». *Gestion*. 27(3), 12-22.
- GODELIER, E. (2002). « James March, une pensée « gestionnaire » au cœur des sciences sociales ». *Revue Française de gestion*. (3), 157-159.
- GOLDBLATT, J. (2001). *Special Events, Twenty-First Century Global Event Management*. John Wiley Sons.

- GOLDBLATT, J. (2004). *Special Events: Event Leadership for a New World*. John Wiley Sons.
- GOLDBLATT, J. (2014). *Special Events, Creating and Sustaining a New World for Celebration*. John Wiley Sons.
- GOMBAULT, A. (2005). « La méthode des cas ». In. Roussel, P., Wacheux, F. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck. 31-64.
- GOODMAN, E. A., ZAMMUTO, R. F., GIFFORD, B. D. (2001). "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life". *Organization Development Journal*, 19(3), 58.
- GORDON, A., YUKL, G. (2004). "The future of leadership research: Challenges and opportunities". *German Journal of Human Resource Management*. 18(3), 359-365.
- GOULDNER, A. W. (1960). "The norm of reciprocity: A preliminary statement". *American sociological review*. 161-178.
- GOUYON, M., PATUREAU, F. (2014). « Tendances de l'emploi dans le spectacle ». *Culture chiffres*, (2), 1-8.
- GREENWOOD, R., RAYNARD, M., KODEIH, F., MICELOTTA, E. R., LOUNSBURY, M. (2011). "Institutional complexity and organizational responses". *Academy of Management annals*. 5(1), 317-371
- GRENIER, C. (2008). *L'organisation Orientée Diversité*. Habilitation à diriger des recherches. Université Paris Dauphine.
- GRENIER, C., ZELLER, C. (2014). « La mobilisation collective face à un changement institutionnel imposé : Le cas d'une université dans le contexte de mise en œuvre de la loi LRU ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*. (1), 84-104.
- GRILLAT, M. L. (2011). « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises ». *Revue française de gestion*. (3), 127-143.
- GRISE, J., ASSELIN, J.Y., BOULIANE, F., LEVESQUE, A. (1997). « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable ». *Congrès de l'AGRH*.
- GRISEL, A. (1993). « Festivals ». *Cahiers Espaces*. 31, 1-5.

- GUEGUEN, N., GRANJEAN, I., MEINER, S. (2011). « Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (4), 19-32.
- GUENOUN, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Aix Marseille Université.
- GUERIN, G., WILS, T., LEMIRE, L. (1996). « Le malaise professionnel : nature et mesure du concept ». *Relations industrielles/Industrial Relations*. 51(1), 62-96.
- GUERINEAU, M. (2017). *Des modèles de diffusion et de transfert de l'innovation à celui de déploiement : une conceptualisation nouvelle de la phase aval des processus d'innovation des firmes multinationale*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. École Polytechnique.
- GUERRERO, S., SIRE, B. (2001). « La notion de mobilisation en GRH: Essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête auprès de DRH et des membres de l'AGHR ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (40), 82-90.
- GUERY, L. (2009). « Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : quels liens ? » *Congrès de l'AGRH*.
- GUEST, D. E. (1987). "Human resource management and industrial relations". *Journal of management Studies*. 24(5), 503-521.
- GUIROU, C. (2017). *Faciliter le débat sur les croyances dans les organisations : l'utilisation des cartes cognitives dans la décision publique locale*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université

H

- HABIB, J., VANDANGEON-DERUMEZ, I. (2015). « Le rôle du leader formel dans la transformation des organisations pluralistes - Analyse comparée de deux hôpitaux ». *Revue française de gestion*, 41(247), 45-66.
- HAFSI, T., YOUSSEFZAI, F. (2008). « Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime! ». *Revue française de gestion*. (3), 111-130.

- HAINES III, V. Y., JALETTE, P., LAROSE, K. (2010). "The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector". *ILR Review*. 63(2), 228-246.
- HALL C.M., SHARPLES, L. (2008). *Food and Wine Festivals and Events Around the World. Development, Management and Markets*. Event management series, Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. (2010). *Strategic intent*. Harvard Business Press;
- HAMID, J. (2013). "Strategic human resource management and performance: the universalistic approach-case of Tunisia". *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(2), 184-201.
- HANISCH, B., WALD, A. (2012). "A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research". *Project Management Journal*. 43(3), 4-23.
- HANLON, C., CUSKELLY, G. (2002). "Pulsating major sport event organizations: A framework for inducting managerial personnel". *Event Management*. 7(4), 231-243.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. (1984). "Structural inertia and organizational change". *American sociological review*. 149-164.
- HATCH, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- HENDRY, C., PETTIGREW, A. (1990). "Human resource management: an agenda for the 1990s". *International journal of human resource management*. 1(1), 17-43.
- HENNEKAM, S., BENNETT, D., MACARTHUR, S., HOPE, C., GOH, T. (2019). "An International Perspective on Managing a Career as a Woman Composer". *International Journal of Arts Management*. 21(3), 4-13
- HERNANDEZ S. (2006). *Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- HERNANDEZ S. (2017). *A la recherche du management territorial. Construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*. Presses Universitaires de Provence.
- HERNANDEZ, E. M., KAMDEM, E. (2007). « Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique ». *Revue française de gestion*. (9), 25-41.

- HICKMAN, L. A., ALEXANDER, T. M. (1998). *The essential Dewey, volume 1: pragmatism, education, democracy*. Indiana University Press.
- HILDEBRAND, D. (2008). *Dewey: A beginner's guide*. Oneworld publications.
- HILDWEIN, F. (2017). Mobilisation au travail par les compétences: l'apport de l'étude des groupes activistes. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (2), 49-72.
- HLADY-RISPAL, M. (2000). « L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion ». *Revue française de gestion*. (127), 61-70.
- HOFSTEDE, G. (1981). "Management control of public and not-for-profit activities". *Accounting, Organizations and society*. 6(3), 193-211.
- HONDEGHEM, A. VANDENABEELE, W. (2005). « Valeurs et motivations dans le service public: Perspective comparative ». *Revue française d'administration publique*. n°115(3), 463-479.
- HOYLE, L. H. (2002). *Event marketing*. Wiley.

I

- IGALENS J., (1997), « La mobilisation des ressources humaines », *Personnel*. 378, 37-41.
- IGALENS, J. (2008). « Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne ». *Congrès de l'AGRH*.
- IGALENS, J., TAHRI, N. (2017). « La recherche en GRH entre rigueur et pertinence : apport de la contextualisation ». *@GRH*. (3), 9-28.

J

- JACOBS, D. C. (2004). "A pragmatist approach to integrity in business ethics". *Journal of Management Inquiry*. 13(3), 215-223
- JAFFE, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. McGraw-Hill
- JAGO, L., SHAW, R. (1998). "Special events: a conceptual and differential framework". *Festival Management and Event Tourism*. 5(1/2), 21-32.
- JAMEUX, D. (2003). « Intermittents : les raisons de la colère ». *Commentaire*. 4, 981-986.
- JANISKEE, R. L. (1996). "Historic houses and special events". *Annals of tourism research*. 23(2), 398-414.
- JAUSSAUD J., SCHAAPER J., ZHANG Z.Y. (2000) « Gestion internationale des ressources humaines : politiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 38, 133-145.
- JEFFRI, J., THROSBY, D. (2006). "Life after dance: Career transition of professional dancers". *International Journal of Arts Management*. 8(3), 54-63
- JONSEN, K., JEHN, K. A. (2009). "Using triangulation to validate themes in qualitative studies". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 4(2), 123-150.
- JOURNE, B. (2007). « Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations ». *Le Libellio d'Aegis*. 3(4), 3-9.

K

- KARPIK, L. (1989). « L'économie de la qualité ». *Revue française de sociologie*. Vol. XXX, 187-210.
- KATZ, D. (1964). "The motivational basis of organizational behavior". *Behavioral science*. 9(2), 131-146.
- KERAMIDAS, O. (2005). « Measure of mobilisation at work: a management by equity: a new philosophy for leadership in public sector organisations ». *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5(2), 164-179.

- KERAMIDAS, O. (2005). *Les trajectoires d'équité : Les stratégies de gestion de l'équité des organisations*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- KHALIL, E. (2004). *Dewey, Pragmatism and Economic Methodology*. Routledge.
- KLUCKHOHN, C., A.L., KROEBER. 1952. "The Concept of Culture: a Critical Review of Definitions", *Papers of the Peabody Museum, Harvard University*, vol. *XLI*.
- KOONTZ, H. (1961). "The management theory jungle". *Academy of Management journal*. 4(3), 174-188.
- KOONTZ, H. (1980). "The management theory jungle revisited". *Academy of management review*. 5(2), 175-188.
- KOTLER, P., SCHEFF, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Harvard Business School Press.
- KRAIMER, M. L. (1997). "Organizational goals and values: A socialization model". *Human Resource Management Review*. 7(4), 425-447.
- KRIEF, N. (2012). « Les préoccupations des acteurs hospitaliers en question: analyse croisée et dynamique de construction collective ». *@GRH*. (2), 43-67.
- KRUGMAN C., R.W., WRIGHT (2007). *Global Meetings and Exhibitions*. Event management series, Butterworth-Heinemann, Elsevier.

- LAPALME, M.E, DOUCET, O. (2001), « Les équipes de travail contribuent-elles aux comportements discrétionnaires et à la performance ? ». *Congrès Annuel de l'AGRH*.
- LAPAYRE, N. (2009). « La Dialectique autonomie/contrôle dans le management par projet ». *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (40), en ligne.
- LAROCHE, P., SALESINA, M. (2018). *GRH et relations de travail : fondements théoriques, enjeux contemporains*. De Boeck.
- LATARJET B. (2004). *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant, Compte-rendu de mission*. Ministère de la Culture et de la Communication, La documentation Française.

- LAWRENCE, T. B., SUDDABY, R., LECA, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.
- LAWLER, E. E. (1986). *High-Involvement Management*. Jossey-Bass.
- LE MOIGNE, J. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires de France.
- LEBRETON, M. (2017). *Performativité de la comptabilité carbone : de la construction des règles aux dispositifs de management du carbone*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. MINES ParisTech.
- LECHAUX, B. (2009). « La mobilisation des intermittents du spectacle ». In.Traïni, C. *Emotions... mobilisation*, Presses de Sciences Po, 57-77.
- LEE, K., ALLEN, N. J. (2002). "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions". *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.
- LEE, L. A., OSTROFF, S. M., MCGEE, H. B., JOHNSON, D. R., DOWNES, F. P., CAMERON, D. N., BEAN, N. H., GRIFFIN, P. M. (1991). "An outbreak of shigellosis at an outdoor music festival". *American Journal of Epidemiology*. 133(6), 608-615.
- LEECH, N. L., ONWUEGBUZIE, A. J. (2007). "An array of qualitative data analysis tools: a call for data analysis triangulation". *School psychology quarterly*. 22(4), 557.
- LELEBINA, O. (2014). *La gestion des experts en entreprise: dynamique des collectifs de professionnels et offre de parcours*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- LENFLE, S., MIDLER, C. (2003). Gestion de projet et innovation. In. Mustar, Ph., Penan, H. *L'encyclopédie de l'innovation*. Economica.
- LESAGE, C. (2000). « L'expérimentation de laboratoire en sciences de gestion », *Comptabilité - Contrôle – Audit*. 6. 69-82.
- LEVILLAIN, K., AGOGUE, M., BERTHET, E. T. (2016). « Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ? » *Revue française de gestion*. (2), 41-55.
- LEVIN, I. M. (2000). "Vision revisited: Telling the story of the future". *The Journal of Applied Behavioral Science*. 36(1), 91-107.
- LIM, M. S., HELLARD, M. E., AITKEN, C. K., HOCKING, J. S. (2007). "Sexual-risk behaviour, self-perceived risk and knowledge of sexually transmissible infections among young Australians attending a music festival". *Sexual health*. 4(1), 51-56.

- LINCOLN, Y. S., GUBA, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- LIZARRALDE, G., DE BLOIS, M., LATUNOVA, I. (2011). "Structuring of temporary multi-organizations: Contingency theory in the building sector". *Project Management Journal*. 42(4), 19-36.
- LOUART, P. ET BEAUCOURT, C. (1992). "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 5/6, 55-72.
- LOUART, P., BEAUCOURT, C. (2005). « De nouvelles ressources humaines pour l'action publique ». *Congrès de l'AGRH*.
- LOUBÈRE, L. (2014), « Le traitement des TICE dans les discours politiques et dans la presse », *Journées internationales d'analyse des données textuelles*.
- LOVE IV., G.W. (2009). *Relationship among volunteer motivations, festival context factors, and retention of festival volunteers in the southwest*. PhD Dissertation. University of Phoenix.
- LUTHANS, F., STAJKOVIC, A. D. (1999). « Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards ». *Academy of Management Perspectives*. 13(2), 49-57.
- LUTHANS, F., STEWART, T. I. (1977). "A general contingency theory of management". *Academy of Management Review*. 2(2), 181-195.

M

- MAIR, J., WHITFORD, M. (2013). "An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends". *International Journal of Event and Festival Management*. 4(1), 6-30.
- MALINOVSKYTE, M., MOTHE, C., RÜLING, C. C. (2016). « Aspirations identitaires, complexité institutionnelle et légitimité-Vers l'intermédiation pour l'innovation ». *Revue française de gestion*, 42(255), 169-183.
- MALLEN, C., ADAMS, L. J. (2008). *Sport, recreation and tourism event management: theoretical and practical dimensions*. Routledge.

- MANSOUR, S., COMMEIRAS, N. (2015). « Le conflit travail-famille médiatise-t-il les effets des conditions de travail sur le stress professionnel ? Une étude auprès du personnel en contact dans le secteur hôtelier ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (1), 3-25.
- MARCOTTE, J., DOUCET, O., COSSETTE, M. (2015). "Intermediate Manager Behaviors Leading to Employee Job Performance and Well-being: A Conceptual Framework". *Procedia economics and finance*. 23, 802-807.
- MAROUPAS, N. (2015). *Pragmatisme: une philosophie anarchiste?: une généalogie: Proudhon, Bakounine, James, Dewey*. Thèse de doctorat en Philosophie. Université Paris Ouest Nanterre la Défense.
- MARTINET, A. C., PESQUEUX, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- MARTINET, A. C., REYNAUD, E. (2004). « Entreprise durable, finance et stratégie ». *Revue française de gestion*. (5), 121-136.
- MASTERMAN, G. (2004). *Strategic Sports Event Management. An International Approach*. Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- MASTERMAN, G. (2009). *Strategic Sports Event Management. Olympic edition*. Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- MAUDONNET, D. L., WOOD JR, T., BENDASSOLLI, P. F. (2019). "From Know-How to Know-When: Strategies That Brazilian Musicians Use to Reorient Their Careers in the Face of Technological and Institutional Changes". *International Journal of Arts Management*, 21(3), 14-27.
- MAUSS, M. (1950). *Essai sur le don. Sociologie et anthropologie, Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives*. l'Année Sociologique, seconde série, 1923-1924. (version électronique).
- MAYER, N. (2010). *Sociologie des comportements politiques*. Armand Colin.
- MAZZORANA-KREMER, F. (2018). « Quel modèle de management pour les organisations temporaires ? ». *Revue française de gestion*. (5), 11-30.
- MCDONALD, P., GANDZ, J. (1991). "Identification of values relevant to business research". *Human Resource Management*. 30(2), 217-236
- McMAHON, J. T., PERRITT, G. W. (1973). "Toward a contingency theory of organizational control". *Academy of Management Journal*, 16(4), 624-635.

- MENGER, P.M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur : Métamorphoses du capitalisme*. Seuil.
- MERCHANT, K. A. (1982). "The control function of management". *Sloan Management Review*. 23(4), 43-55.
- MERCIER, S. (1997). *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université Paris Dauphine.
- MESSERSMITH, J. G., PATEL, P. C., LEPAK, D. P., GOULD-WILLIAMS, J. S. (2011). "Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance". *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- MEYER, J. P., HERSCOVITCH, L. (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model". *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- MEYER, M., OHANA, M. (2010). « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales ». *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-15.
- MIDLER, C. (1993). *L'auto qui n'existait pas*. InterEditions.
- MIGNON, S., SIADOU-MARTIN, B., JANICOT, C., AVERSENG, C., MAZARS-CHAPELON, A. (2012). « Management des connaissances: Quels dispositifs pour quels objectifs? ». *Systemes d'information management*, 17(3), 33-70.
- MIKES, A., KAPLAN, R. S. (2014). "Towards a contingency theory of enterprise risk management". *Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper*.
- MILES, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader* (Vol. 9). John Wiley Sons.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., COLEMAN JR, H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- MILLER, D. (1981). "Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts". *Journal of management studies*, 18(1), 1-26.

- MILLER, P. (1989), "Strategic Human Resource Management: What it is and What it is Not?" *Personnel Management*, 46-52.
- MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. (2017). *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2017*. DEPS.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Les éditions d'organisation.
- MINTZBERG, H. (1990). *Le Management : voyage au centre des organisations*. Les éditions d'organisation.
- MIREMONT, M. C., VALAX, M. (2015). « Vers un leadership partagé à l'hôpital pour une GRH plus éthique ». *@GRH*, (2), 15-35.
- MONNET, P. (1993). *Manager un festival comme une entreprise*, « Les cahiers espaces », 31, 18-22.
- MONTOYA-WEISS, M. M., MASSEY, A. P., Song, M. (2001). "Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams". *Academy of management Journal*. 44(6), 1251-1262.
- MOORMAN, R. H., BLAKELY, G. L. (1995). "Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior". *Journal of organizational behavior*. 16(2), 127-142.
- MORIN, E. (1969). « De la culturanalyse à la politique culturelle ». *Communications*. 14(1), 5-38.
- MORRISON, E.W. (1994). «Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee perspective », *Academy of Management Journal*. vol. 37, 1543-1567/
- MORROW, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*. 8(3), 486-500.
- MOTOWIDLO, S.J. (2003). "Job performance". In Borman W.C., Ilgen, D.R., Klimoski R.J.. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. John Wiley Sons. 39-53.
- MOURICOU, P. (2019). « Quantifier ou ne pas quantifier ? ». In Moriceau J.L, Soparnot R., *Méthodes qualitatives de recherche*. Éditions EMS.

- MOUSTIER E., SOLDI E., ARNAUD C., FOUCHET R., « Des projets culturels et créatifs au service de l'innovation et de l'attractivité des territoires », *Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*.
- MUCCHIELLI, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- MULLANE, J. V. (2002). "The mission statement is a strategic tool: when used properly". *Management Decision*. 40(5). 448-455.
- MUNRO, I., JORDAN, S. (2013). "'Living Space' at the Edinburgh Festival Fringe: Spatial tactics and the politics of smooth space". *Human Relations*. 66(11), 1497-1525.
- MUSCA, G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés ». *M@n@gement*, 9(3). 153-176.

N

- NEGRIER, E. (2017). « Le festival, ses publics et l'économie de la création ». *L'Observatoire*. 50(2), 41-44.

O

- O'FLYNN, J. (2007). "From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications". *Australian journal of public administration*. 66(3), 353-366.
- O'TOOLE, W., MIKOLAITIS, P. (2002). *Corporate Event Project Management*. John Wiley Sons.
- OLIVAUX, M., AREZKI, D., KERAMIDAS, O. (2017). « L'éthique du care, levier de la mobilisation collective des agents hospitaliers. Le cas du pôle gériatrie d'un Centre Hospitalier Régional Universitaire (CHRU) ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*. (1), 51-76
- ORGAN, D. W. (1990). "The motivational basis of organizational citizenship behavior". *Research in organizational behavior*. 12(1), 43-72.

- ORGAN, D. W. (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time". *Human performance*. 10(2), 85-97.
- ORGAN, D. W., RYAN, K. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior". *Personnel psychology*. 48(4), 775-802.
- ORGAN, D.W., (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, 1988.
- OSPITAL, D., TEMPLIER, C. (2018). « La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*. (3), 3-25.
- OSTERMAN, P. (2006). The wage effects of high performance work organization in manufacturing. *ILR Review*. 59(2), 187-204
- OUADAHI, J., GUERIN, G. (2007). Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information : Une évaluation qualitative. *Relations industrielles/Industrial Relations*. 62(3), 540-564.
- OUCHI, W. G. (1977). "The relationship between organizational structure and organizational control". *Administrative science quarterly*. 95-113

P

- PACHE, A. C., BATTILANA, J., SPENCER, C. (2019). "Managing Attentional Challenges in Social Enterprises: The Key Role Board Structure and Processes". *Academy of Management Proceedings*.
- PACHE, G. (1992). « Des ressources logistiques aux ressources humaines : la logique contractuelle en question ». *Congrès de l'AGRH*.
- PACKENDORFF, J. (1995). "Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research". *Scandinavian journal of management*. 11(4), 319-333.
- PAILLE, P. (2009). « Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle ». *Le travail humain*. 72(2), 185-204.

- PAILLE, P., VALEAU, P. (2013). « La rétention des employés professionnels dans l'organisation: le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (3), 40-55.
- PAILLE, P., MUCCHIELLI, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Palpacuer, F., VERCHER, C., TESSIER, N., BOURDON, I. (2010). « Sous l'épée de Damoclès: l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe ». *Management & Avenir*, (5), 15-32.
- PAQUETTE, J., REDAELLI, E. (2015). *Arts management and cultural policy research*. Springer.
- PARENT-ROCHELEAU, X., SIMARD, G., BENTEIN, K., TREMBLAY, M. (2016). « L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif ». *Relations industrielles/Industrial Relations*. 71(1), 109-132.
- PATTERSON, M., WARR, P., WEST, M. (2004). "Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(2), 193-216.
- PATUREAU F., JAUNEAU Y. (2006), « Le marché du travail des artistes et des techniciens intermittents de l'audiovisuel et du spectacle vivant (1987-2003), d'après les fichiers de la Caisse des congés spectacles », *D.E.P.S.*
- PENNER, L. A., MIDILI, A. R., KEGELMEYER, J. (1997). "Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior". *Human Performance*. 10(2), 111-131.
- PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. JohnWiley Sons.
- PEPIN, M. (2017). « Une étude de cas comme stratégie de recherche pour documenter l'apprentissage à s'entreprendre d'élèves du primaire ». *Recherches qualitatives*. 36, 135-158.
- PERETTI, J. M. (2012). *Tous DRH : Les meilleures pratiques par 51 professionnels*. Editions Eyrolles.

- PERRAY-REDSLOB, L., MALAURENT, J. (2015). « Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le secteur public-Le cas du BSC dans l'armée de terre française ». *Revue française de gestion*. 41(250), 49-64.
- PERROW, C. (1967). "A framework for the comparative analysis of organizations". *American sociological review*. 194-208.
- PERROW, CHARLES (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Tavistock Press.
- PERRY, J. L., WISE, L. R. (1990). "The motivational bases of public service". *Public administration review*. 367-373
- PEYRIN, A. (2005). *Faire profession de la démocratisation culturelle : travail, emploi et identité professionnelle des médiateurs de musées*. Thèse de doctorat en Sociologie, EHESS.
- PFEFFER, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman.
- PFEFFER, J. (1994). "Competitive advantage through people". *California management review*. 36(2), 9
- PFEFFER, J. (1994). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press
- PFEFFER, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford University Press.
- PIAGET J. (1970), *L'épistémologie génétique*, Presses universitaires de France.
- PLANE, J. M. (2008). *Théorie des organisations*, 3^e éd. Dunod.
- PORTER, M. (1983), *L'avantage concurrentiel*, (édition de 2003), Dunod.
- POSTEL, N., ROUSSEAU, S. (2008). « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions ». *M@n@gement*. 11(2), 137-160.
- PREECE, S. (2005). "The performing arts value chain". *International Journal of Arts Management*. 8(1), 21.
- PREVOT, F., BRULHART, F., GUIEU, G. (2010). « Perspectives fondées sur les ressources ». *Revue française de gestion*. (5), 87-103.

- PUDAL, R. (2010). « Les (més) aventures continentales d'un pragmatisme critique: lire Richard Rorty et Richard Shusterman en France ». *Revue française d'études américaines*, (4), 53-65.
- PULH, M. (2002), *La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
- PUTNAM, H., PUTMAN, R. A. (2017). *Pragmatism as a Way of Life*. Harvard University Press.

Q

- QUENNEVILLE, N., BENTEIN, K., SIMARD, G. (2010). « Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines ». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 27(2), i-xvi.
- QUENNEVILLE, N., SIMARD, G., BENTEIN, K. (2008). « Quand mobiliser et proximité riment : le rôle déterminant du supérieur immédiat ». *Relations industrielles/Industrial Relations*. 63(2), 189-222.
- QUIGG, A. M. (2007). "Bullying in theatres and arts centres in the United Kingdom". *International Journal of arts management*. 10(1), 52-64.

Q

- RABASSE, F. (1998). « Nouveaux outils et schémas d'organisation au service de l'émergence et du développement des compétences collectives dans les entreprises ». *Congrès de l'AGRH*.
- REID, W., AUGER, C. (2014). « L'exploration du leadership bicéphale dans les entreprises culturelles ». *Gestion*. 39(4), 122-130.
- REINERT, M. (1987), « Classification descendante hiérarchique et analyse lexicale par contexte : Application au corpus des poésies d'Arthur Rimbaud ». *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 13, 53-90.

- REINERT, M. (1990), « Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application », *Les cahiers de l'analyse des données*. 15, 21-36.
- REINERT, M. (2001), « Alceste, une méthode statistique et sémiotique d'analyse de discours ; application aux Rêveries du promeneur solitaire », *Revue française de psychiatrie et de psychologie médicale*. 5, 32-36.
- REINERT, M. (2008), « Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique de discours », *Journées internationales d'analyse des données textuelles*.
- RICARD, A., SAIYED, A. A. (2015). «Attitude vis-à-vis de l'international et précocité de l'internationalisation: Comparaison des décideurs de PME indiens et français ». *M@n@gement*. 18(1), 54-77.
- RINFRET, N., LAPLANTE, J., LAGACE, M. C., DESCHAMPS, C., PRIVE, C. (2018). Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management*. 1-11.
- RIOUX, S. M., PENNER, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*. 86(6), 1306.
- RITCHIE, J. R.B. (1984). "Assessing the impact of hallmark events: Conceptual and research issues". *Journal of travel research*. 23(1), 2-11
- RIVIÈRE, A., COMMEIRAS, N., LOUBÈS, A. (2019). « Nouveau Management Public, tensions de rôle et stress professionnel chez les cadres de santé ». *Revue de gestion des ressources humaines*. (2), 3-20.
- RODWELL, J. J., KIENZLE, R., SHADUR, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*. 37(3-4), 277-293.
- ROMELAER, P. (2005). L'entretien de recherche. In. Roussel, P., Wacheux, F. *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck. 101-137.
- RONDEAU A., LEMELIN M., TEMBLAY M., LAUZON N. (1993). « Les stratégies de mobilisation des ressources humaines ». Document de travail du groupe HEC Montréal.

- ROODHOUSE, S. (1998). "The development of museum training in the United Kingdom". *International Journal of Arts Management*. 1(1), 32-39.
- RORIVE, B. (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *La Revue de l'Ires*, (1). 117-134.
- ROULEAU, L., (2007). *Théorie des organisations. Approche classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec.
- ROULT, R., LEFEBVRE, S. (2014). «Tourisme événementiel et méga-événements sportifs. Réflexions conceptuelles introductives et perspectives de recherche ». *Téoros. Revue de recherche en tourisme*. 33(1), 3-7.
- ROUSSEL P., WACHEUX F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck
- ROUTIBA, R., BOUSSOURA, E., ZERIBI BEN-SLIMANE, O. (2016), « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 20. 25-44.
- ROYAL, C., JAGO, L. (1998). "Special event accreditation: The practitioners' perspective". *Festival Management and Event Tourism*. 5(4), 221-230.
- RUTHERFORD SIVERS, J. (2008). *Risk Management for Meetings and Events*. Event management series, Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- RUTHERFORD-SILVERS, J., BOWDIN, G. A., O'TOOLE, W., NELSON, K. B. (2006). "Towards an international event management body of knowledge (EMBOK)". *Event Management*. 9(4), 185-198.
- RYAN, C., BATES, C. (1995). "A rose by any other name: The motivations of those opening their gardens for a festival". *Festival Management and Event Tourism*. 3(2), 59-71.

S

- SAINSAULIEU, I. (2012). « La mobilisation collective à l'hôpital : contestataire ou consensuelle? ». *Revue française de sociologie*. 53(3), 461-492.
- SALAUN, V. (2014). « Organisation virtuelle éphémère, quelle place pour le management logistique ? Le cas des festivals musicaux ». *Logistique & Management*, 22(2), 61-69.
- SALAUN, V. (2016). *La pérennité des organisations temporaires (OT) : compréhension du rôle conjoint de la pulsation organisationnelle et de la logistique : l'apport de l'étude des festivals musicaux*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- SALAUN, V., FABBE-COSTES, N., FULCONIS, F. (2019). « «La» logistique temporaire: au-delà des contingences des logistiques temporaires? ». *Logistique & Management*. 27(1), 4-19.
- SALAUN, V., FULCONIS, F., FABBE-COSTES, N. (2016). « Quels mécanismes au cœur des organisations temporaires pulsatoires ? ». *Revue française de gestion*. (6), 83-99.
- SALEH, F., WOOD, C. (1998). "Motives of volunteers in multicultural events: The case of Saskatoon Folkfest". *Festival Management and Event Tourism*. 5(1-2), 59-70.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A., WANG, C. (2009). *Analysing qualitative data. Research methods for business students*. Pearson Education.
- SAUVAYRE, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Dunod.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2015). « Thème n° 3. La mobilisation, l'engagement, l'adhésion des ressources humaines et des managers ». *@GRH*. (4), 93-94.
- SAVOIE-ZAJC, L. (2006). « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ». *Recherches qualitatives*. 5, 99-111.
- SCAPOLAN, A., MONTANARI, F. (2013). "How to Attract and Retain Artistic Talent: The Case of an Italian Ballet Company". *International Journal of Arts Management*. 16(1), 4-19.
- SCHMIDT, G., BEAUJOLIN-BELLET, R., MOUREY, D., BOBADILLA, N., DEBENEDETTI, S., MAIRESSE, P., PERRET, V., PICHAULT, F. XHAUFLAIR, V. (2015). « Quand l'art parle de restructurations d'entreprises. Dévoilement des impensés et connaissance expérientielle ». *Annales des Mines-Gerer et comprendre*. 2, 67-78.

- SCHOONHOVEN, C. B. (1981). "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency" theory". *Administrative science quarterly*. 26. 349-377.
- SCHULER, R. S. (1992). "Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business". *Organizational dynamics*. 21(1), 18-32.
- SCHWARTZ, M. S., SCHWARTZ, C. G. (1955). "Problems in participant observation". *American journal of sociology*. 60(4), 343-353.
- SCOUARNEC, A., SILVA, F. (2006). « Quel (s) modèle (s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ? ». *Revue française de gestion*. (7), 129-147.
- SEBTI, H., NASR, M. I. (2015). « Les acheteurs, «modérateurs» de la financiarisation - L'échange social pour pallier le sentiment d'injustice ». *Revue française de gestion*. 41(248), 57-75.
- SEO, M. G., BARRETT, L. F., BARTUNEK, J. M. (2004). "The role of affective experience in work motivation". *Academy of Management Review*. 29(3), 423-439.
- SERVAL, S. (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : Comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ag-antagoniste*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- SHEPARD, J. M., HOUGLAND JR, J. G. (1978). "Contingency theory: "complex man" or "complex organization"?". *Academy of Management Review*. 3(3), 413-427.
- SHONE, A., PARRY, B. (2010). *Successful Event Management. A Practical Handbook*. Cengage Learning EMEA.
- SHOOK, J. R. (2010). Pragmatism, Pluralism, and Public Democracy. *Revue française d'études américaines*, (2), 11-28.
- SIMARD, G., BERNARD S. (2003). « Pratiques innovatrices en gestion des ressources humaines et engagement affectif : le rôle médiateur de la justice organisationnelle ». *Congrès Annuel de l'AGRH*.
- SIMARD, G., DOUCET, O., BERNARD, S. (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice ». *Relations industrielles/Industrial Relations*. 60(2), 296-319.

- SISSON, K. (1990). "Introducing the human resource management journal". *Human Resource Management Journal*. 1(1), 1-11.
- SMITH, C. A., ORGAN, D. W., NEAR, J. P. (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of applied psychology*. 68(4), 653.
- SMITH, W. K., TUSHMAN, M. L. (2007). « Gestion des contradictions stratégiques ». In, Bournois, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., SCARINGELL, J.L. *Comités exécutifs: voyage au coeur de la dirigeance*. Eyrolles. 37-46.
- SMITH, W. K., LEWIS, M. W., JARZABKOWSKI, P., LANGLEY, A. (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.
- SOLDO E. (2007). *L'évaluation stratégique de la politique culturelle, une approche financière et par les pratiques*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- SOLDO, E. (2018). *Vers une théorisation de l'attractivité territoriale durable. De l'ancrage démocratique des projets culturels de territoire à l'attractivité territoriale durable*. Habilitation à diriger des recherches. Aix Marseille Université.
- SOUFFLET, E. (2013). *Les politiques de rétribution globale au service de la performance des agents publics : une analyse par la théorie du contrat psychologique dans les collectivités territoriales françaises*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.
- ST-ONGE, S., HAINES III, V. Y., AUBIN, I., ROUSSEAU, C., LAGASSÉ, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion*. 30(2), 89-101.
- STAKE, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage.
- STARBUCK, W. H., BAUMARD, P. (2009). "Chapitre 1. Les semailles, la longue floraison et les rares fruits de la théorie de l'organisation » In Rojot, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. *Comportement organisationnel*, volume 3, 15-58.
- STOKER, G. (2006). "Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?" *The American Review of Public Administration*. 36(1), 41-57.
- STREAT, S., MCCALLUM, J. A., BOSWELL, R., HUNTON, R. (1975). "Medical services at a music festival". *The New Zealand Medical Journal*. 82(545), 76-80.

T

- TEDDLIE, C., TASHAKKORI, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.
- TERPSTRA, D. E., ROZELL, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*. 46(1), 27-48.
- THOMPSON, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- TIJOU, B. (2003). Intermittents. *Vacarme*. (2), 59-59.
- TOFFLER, A. (1990). *Power shift*. Bantom Books.
- TORRES, O. (1997). « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME ». *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. 10(2), 9-43.
- TOUATI, N., RODRIGUEZ, C., PAQUETTE, M. A., MAILLET, L., DENIS, J. L. (2019). “Professional Role Identity: At the Heart of Medical Collaboration Across Organisational Boundaries”. *International journal of integrated care*. 19(2). 463–490.
- TRAN, H. C. C. (2008). *Entre idées et projets d'innovation : approche sociocognitive et perspective stratégique*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Paris Est – Val De Marne.
- TREMBLAY M., GUAY, P., SIMARD, G. (2000). « L’engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l’influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Publications du CIRANO*, 24, 1-24.
- TREMBLAY, M., LANDREVILLE, P. E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*. 52(4), 347-368.
- TREMBLAY, M., CHÊNEVERT, D., SIMARD, G., LAPALME, M. È., DOUCET, O. (2005). “Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*. 30(2), 69-78.
- TREMBLAY, M., SIMARD, G. (2005). « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*. 30(2), 60-68.

- TREMBLAY, M., WILS, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion*. 30(2), 37-49.
- TUM, J., NORTON, P., Nevan-Wright J. (2005). *Management of Event Operations*. Butterworth-Heinemann, Elsevier.

U

- UNIMEV (2016). *Bilan chiffré de la filière événementielle*.
- UNESCO (1982) Rapport de la conférence mondiale sur les politiques culturelles.
- UZAN, O., BONNEVEUX, E., BORIES-AZEAU, I., CONDOMINES, B., DELATTRE, M., HOUSSOU, B., HULIN, A. LOUBES A., RAULET-CROSET, N. (2017). « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales ». *Revue de gestion des ressources humaine*. (1), 20-39.

V

- VALEAU, P. (2012). « L'émergence de la fonction RH dans les associations loi 1901 : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation ». *Congrès de l'AGRH*.
- VAN DER WAGEN, L. (2006). *Human Resource Management for Events - Managing the Event Workforce*. Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- VAN DYNE, L., CUMMINGS, L.L., MCLEAN PARKS, J. (1995). "Extra role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity". In Staw, B.M., Cummings, L.L. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, 215-285.
- VAN DYNE, L., GRAHAM, J. W., DIENESCH, R. M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation". *Academy of management Journal*. 37(4), 765-802.
- VAN SCOTTER, J. R., MOTOWIDLO, S. J. (1996). "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance". *Journal of applied psychology*. 81(5), 525-531.

- VANDENBERGHE, C., LANDRY, G., PANACCIO, A. J. (2009). «L'engagement organisationnel » In Rojott, J., Roussel, P., Vandenberghe, C. *Comportements organisationnels*, vol.3, De Boeck, 207-228.
- VASQUEZ, C. (2013). « Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. 69-89.
- VAUCLARE, C. (2009). « Les événements culturels : essai de typologie ». *Culture études*. (3), 1-8.
- VERGES, E. (2018). « La médiation de pair à pair ». *L'Observatoire*. (1), 76-78.
- VIALA, C., GOXE, F. (2009). « Vers un modèle multi niveaux (individuel, managérial et organisationnel) favorisant la dynamique d'innovation intrapreneuriale : le cas du secteur bancaire ». *Congrès de l'AGRH*.
- VO, L. C. (2012). *The experience of being a knowledge manager in a multinational : a practice perspective*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Ecole Centrale Paris.
- VO, L. C., MOUNOUD, E., ROSE, J. (2012). "Dealing with the opposition of rigor and relevance from Dewey's pragmatist perspective". *M@n@gement*. 15(4), 368-390.

W

- WADBLED, N. (2016). « Produire des propositions théoriques. Épistémologie de l'usage des études de cas ». *Recherches qualitatives*. 383-394.
- WALKER J.W. (1992), *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill.
- WEPPE, X., WARNIER, V., LECOCQ, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*. (5), 43-63.
- WESTBROOK, R. (1993). A New Pragmatism. *American Quarterly*. 45(3), 438-444.
- WILLIAMS, L. J., ANDERSON, S. E. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of management*. 17(3), 601-617.

- WILS, T. ; LABELLE, C. ; GUERIN, G. ; TREMBLAY, M. (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines ». *Gestion*. 23, p. 30-39.
- WILS, T., GUERIN G., (1993). « Les pratiques de gestion des ressources humaines les plus réductrices du malaise des ingénieurs syndiqués ». *Congrès de l'AGRH*.
- WILS, T., LABELLE, C. (2004). « Faut-il se soucier de ses professionnels pour les mobiliser ? Une réanalyse de données ». *Relations industrielles/Industrial Relations*. 59(4), 705-723.
- WILS, T., LABELLE, C., GUERIN, G., LE LOUARN, J. Y. (1989). « La gestion stratégique des ressources humaines: Un reniement du rôle social de l'entreprise? ». *Relations Industrielles/Industrial Relations*. 44(2), 354-375.
- WOODWARD, J. (1958). *Management and technology*. HM Stationery Off..
- WOROU, R.D (2008). *Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'acceptation de l'ERP dans les entreprises en Afrique : cas de deux entreprises en Afrique de l'Ouest*. Congrès de l'AGRH.
- WRIGHT, P. M., McMAHAN, G. C. (1992). "Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of management*. 18(2), 295-320.
- WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M. (2003). "The impact of HR practices on the performance of business units". *Human resource management journal*. 13(3), 21-36.

X

- XUEREB, J.M. (2014). « L'environnement du chercheur ». In Thietart R.A. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 593-608.

Y

YEOMAN, I., ROBERTSON, M., ALI-KNIGHT, J., DRUBMAN, S., MCMAHON-BEATTIE, U. (2003). *Festival and Events Management. An international arts and culture perspective*. Butterworth-Heinemann, Elsevier.

YIN, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. Sage.

Z

ZEITHAML, V. A. (1988). “Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence”. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

ZELLER, C. (2015). *Mobilisation collective des professionnels et représentations sociales de la performance organisationnelle : le cas des enseignants-chercheurs dans les universités françaises*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Aix Marseille Université.

ZINTZ, T., VAILLEAU, D. (2008). « La gouvernance des fédérations sportives ». *Revue française de gestion*. (7), 15-34

Annexe 1. Description de l'échantillon (entretiens semi-directifs)

Code entretien	Cas	H /F	Âge	Unité d'analyse	Permanent/ Temporaire	Statut	Ancienneté	Poste	Durée de l'entretien	Visuel/ Téléphonique
CAE1	A	H	37	Top Management	Permanent	CDI	10 ans	Directeur administratif et artistique	01:27:20	Visuel
CAE2	A	H	60	Top Management	Permanent	Bénévole - Administrateur	3 ans	Transversal	00:28:50	Visuel
CAE3	A	H	67	Top Management	Permanent	Bénévole - Administrateur	3 mois	Transversal	00:45:10	Visuel
CAE4	A	H	64	Manager intermédiaire	Permanent	Bénévole - Administrateur	30 ans	Transversal	01:38:29	Téléphonique
CAE5	A	H	61	Top Management	Permanent	Bénévole - Président	30 ans	Transversal	01:41:44	Visuel
CAE6	A	F	60	Manager intermédiaire	Permanent	Bénévole - Administrateur	5 ans	Trésorière	01:09:58	Visuel
CAE7	A	H	46	Manager intermédiaire	Temporaire	Intermittent du spectacle	6 éditions	Gestion de la technique	00:36:18	Téléphonique
CAE8	A	F	26	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	3,5 ans	Chargée de production et d'administration	00:39:15	Téléphonique
CAE9	A	F	29	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	6 mois	Chargée de communication, de presse et de médiation culturelle	00:37:16	Visuel
CAE10	A	H	36	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	2 ans	Barman	00:16:10	Téléphonique
CAE11	A	F	58	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	1 édition	Transport des artistes	00:41:49	Visuel
CAE12	A	F	63	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	2 éditions	Catering	00:44:39	Téléphonique

Code entretien	Cas	H /F	Âge	Unité d'analyse	Permanent/ Temporaire	Statut	Ancienneté	Poste	Durée de l'entretien	Visuel/ Téléphonique
CAE13	A	F	73	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	3 éditions	Caisse à jetons	00:40:26	Visuel
CAE14	A	H	58	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	1 édition	Accueil public	00:11:28	Téléphonique
CAE15	A	H	71	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	1 édition	Transport des artistes	00:12:53	Téléphonique
CAE16	A	F	23	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	5 éditions	Accueil artiste	00:42:10	Téléphonique
CBE1	B	H	19	Cœur opérationnel	Temporaire	Stagiaire	2 mois	Assistant de production	00:43:12	Visuel
CBE2	B	H	28	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittent du spectacle	2 éditions	Chargé des partenariats	00:51:24	Visuel
CBE3	B	H	22	Manager intermédiaire	Temporaire	Stagiaire	4 éditions	Responsable des bénévoles	00:54:20	Visuel
CBE4	B	F	25	Manager intermédiaire	Temporaire	Stagiaire	1 édition	Chargée de l'accueil des professionnels	01:14:08	Visuel
CBE5	B	F	47	Top Management	Permanent	CDI	20 ans	Directrice	01:38:19	Visuel
CBE6	B	F	47	Top Management	Permanent	CDI	15 ans	Directrice de la communication et des partenariats	01:29:05	Visuel
CBE7	B	F	33	Top Management	Permanent	CDI	11 ans	Administratrice de production	01:13:02	Visuel
CBE8	B	F	30	Manager intermédiaire	Temporaire	Intermittente du spectacle	16 éditions	Accueil artiste	00:45:53	Visuel
CBE9	B	H	28	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	1 édition	Accueil public	00:20:26	Visuel
CBE10	B	H	22	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	1 édition	Aménagement décoration	00:22:13	Téléphonique

Code entretien	Cas	H /F	Âge	Unité d'analyse	Permanent/ Temporaire	Statut	Ancienneté	Poste	Durée de l'entretien	Visuel/ Téléphonique
CBE11	B	F	32	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittente du spectacle	7 éditions	Assistante de directeur technique	00:43:14	Téléphonique
CBE12	B	H	23	Cœur opérationnel	Temporaire	Bénévole	2 éditions	Barman	00:38:35	Visuel
CBE13	B	H	26	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	10 éditions	Barman	00:19:15	Téléphonique
CBE14	B	H	41	Manager intermédiaire	Temporaire	Intermittent du spectacle	10 éditions	Technique-Lumière	00:35:38	Téléphonique
CCE1	C	F	27	Cœur opérationnel	Permanent	CDI	2,5 ans	Chargée d'administration	01:03:42	Visuel
CCE2	C	F	36	Cœur opérationnel	Temporaire	Stagiaire	1 édition	Relation avec les publics	00:53:30	Visuel
CCE3	C	F	35	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	1 édition	Chargé du protocole	00:51:55	Visuel
CCE4	C	F	30	Manager intermédiaire	Temporaire	CDD	6 éditions	Responsable billetterie	01:08:45	Visuel
CCE5	C	F	30	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	3 éditions	Attachée à la communication	01:12:40	Visuel
CCE6	C	F	40	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittente du spectacle	6 éditions	Coordinatrice technique	00:44:02	Visuel
CCE7	C	F	28	Cœur opérationnel	Temporaire	Stagiaire	1 édition	Chargée des relations avec le public	00:38:57	Visuel
CCE8	C	H	24	Cœur opérationnel	Temporaire	Stagiaire	1 édition	Chargé de production	00:58:15	Visuel
CCE9	C	F	35	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	4 éditions	Attaché aux relations avec les publics	00:41:06	Visuel
CCE10	C	F	38	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	7 ans	Responsable des relations avec les publics	01:37:24	Visuel

Code entretien	Cas	H /F	Âge	Unité d'analyse	Permanent/ Temporaire	Statut	Ancienneté	Poste	Durée de l'entretien	Visuel/ Téléphonique
CCE11	C	F	53	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	4 ans	Secrétaire générale et coordinatrice de la programmation	01:03:46	Visuel
CCE12	C	F	42	Top Management	Permanent	CDI	10 ans	Administratrice	01:44:04	Visuel
CCE13	C	F	35	Cœur opérationnel	Permanent	CDI	1 an	Chargée de production	00:53:46	Téléphonique
CCE14	C	F	47	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	6 ans	Responsable Communication et Développement	00:42:06	Téléphonique
CCE15	C	F	61	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittente du spectacle	10 éditions	Attachée de production	00:25:29	Téléphonique
CCE16	C	F	24	Cœur opérationnel	Temporaire	Stagiaire	1 édition	Stagiaire communication	00:19:21	Téléphonique
CCE17	C	H	47	Top Management	Permanent	CDI	3 ans	Directeur	00:43:35	Téléphonique
CDE1	D	F	47	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	8,5 ans	Directrice administrative et financière et co-directrice de la direction artistique	01:04:27	Visuel
CDE2	D	F	22	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	1 édition	Assistante au développement international	01:05:41	Visuel
CDE3	D	F	21	Cœur opérationnel	Temporaire	Stagiaire	1 édition	Stagiaire protocole	00:31:59	Visuel
CDE4	D	F	53	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	14 ans	Directrice de la communication	01:34:05	Visuel
CDE5	D	H	24	Cœur opérationnel	Temporaire	Stagiaire	1 édition	Assistant de production	00:19:49	Visuel
CDE6	D	F	32	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	2 éditions	Chargée de communication	01:09:41	Visuel

Code entretien	Cas	H /F	Âge	Unité d'analyse	Permanent/ Temporaire	Statut	Ancienneté	Poste	Durée de l'entretien	Visuel/ Téléphonique
CDE7	D	F	29	Cœur opérationnel	Permanent	CDI	2 ans	Chargée de communication	00:36:37	Visuel
CDE8	D	H	52	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	21 ans	Régisseur général	00:36:26	Visuel
CDE9	D	F	65	Manager intermédiaire	Temporaire	Intermittente du spectacle	20 ans	Régisseuse général d'un site	00:39:07	Visuel
CDE10	D	F	32	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittente du spectacle	6 éditions	Technicienne d'orchestre	00:47:16	Visuel
CDE11	D	F	18	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	1 édition	Hôtesse d'accueil	00:28:55	Téléphonique
CDE12	D	H	39	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittent du spectacle	9 éditions	Technicien d'orchestre	00:38:25	Visuel
CDE13	D	H	24	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	5 éditions	Technicien	00:27:24	Visuel
CDE14	D	H	52	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittent du spectacle	10 éditions	Technicien d'orchestre	00:51:27	Visuel
CDE15	D	H	64	Top Management	Permanent	CDI	12 ans	Directeur général	00:41:24	Visuel
CDE16	D	F	33	Cœur opérationnel	Temporaire	Intermittente du spectacle	1 édition	Régisseuse son	01:00:54	Visuel
CDE17	D	H	54	Top Management	Permanent	CDI	9 ans	Directeur général adjoint	01:06:31	Téléphonique
CDE18	D	H	33	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	8 ans	Directeur adjoint d'un service artistique	00:51:27	Visuel
CDE19	D	F	52	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	6 éditions	Chargée de mission développement durable	00:57:55	Visuel
CDE20	D	F	28	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	9 éditions	Attachée production	01:18:27	Visuel

Code entretien	Cas	H /F	Âge	Unité d'analyse	Permanent/ Temporaire	Statut	Ancienneté	Poste	Durée de l'entretien	Visuel/ Téléphonique
CDE21	D	F	29	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	2 éditions	Chargées actions pédagogiques	01:14:51	Visuel
CDE22	D	F	50	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	18 ans	Responsable du développement international au festival	00:44:53	Visuel
CDE23	D	F	28	Cœur opérationnel	Permanent	CDI	2 mois	Responsable administrative et juridique	00:49:27	Visuel
CDE24	D	F	28	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	2 éditions	Chargée des actions éducatives	01:02:12	Téléphonique
CDE25	D	F	40	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	16 ans	Responsable service éducatif	01:23:15	Visuel
CDE26	D	F	27	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	2 éditions	Attachée aux actions éducatives	00:58:23	Visuel
CDE27	D	F	36	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	11 ans	Directrice administrative et financière adjointe en charge des ressources humaines et des affaires juridiques	01:05:43	Visuel
CDE28	D	F	21	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	4 éditions	Opératrice téléphonique	00:38:05	Visuel
CDE29	D	F	27	Cœur opérationnel	Temporaire	CDD	2,5 ans	Attachée de production	00:30:23	Visuel
CDE30	D	H	50	Manager intermédiaire	Permanent	CDI	10 ans	Secrétaire général	Problème d'enregistrement	Visuel

Source : Auteur

Annexe 2. Grille de codage

Code
1.CONTEXTE ORGANISATIONNEL (P1)
1.1. F.IDENTITAIRE
1.1.1. AMBIANCE
1.1.1.1. AMBIANCE COMME FACTEUR D'IDENTITE DU FESTIVAL
1.1.1.2. TYPE D'AMBIANCE_ CHALEUREUX ET FAMILIAL
1.1.2. ORIGINE DU FESTIVAL
1.1.2.1. ORIGINE DE L'ASSOCIATION QUI PORTE LE FESTIVAL
1.1.2.1. OBJECTIF : CREER ENTRE AMIS UN CLUB DE JAZZ
1.1.2.2. VOLONTE CREER UN FESTIVAL DE MUSIQUES ACTUELLES
1.1.2.3. PROJET HISTORIQUE
1.1.2.3. FESTIVAL COMME LEVIER D'ACCES A LA CULTURE
1.1.2.4. FESTIVAL COMME LEVIER D'ENVERGURE ARTISTIQUE
1.1.2.5. FESTIVAL COMME MOYEN D'ELARGIR LES PUBLICS
1.1.2.6. FESTIVAL COMME MOYEN DE PERENNISER L'ASSOCIATION
1.1.2.7. FESTIVAL COMME MOYEN DE REPONDRE AUX PRESSIONS INSTITUTIONNELLES
1.1.3. DAS
1.1.3.1. PLUSIEURS FESTIVALS
1.1.3.2. ENSEIGNEMENT ARTISTIQUE
1.1.3.3. CREATION ET GESTION D'ARTISTES
1.1.3.4. MEDIATION
1.1.3.5. CONCERT
1.1.3.6. REGIE DIRECTE D'UNE SALLE
1.1.3.7. PRE FESTIVAL
1.1.3.8. PLURI ACTIVITES
1.1.4. PUBLIC
1.1.4.1. MIXITE DES AGES
1.1.4.2. MIXITE DU PUBLIC
1.1.4.3. RENOUVELLEMENT DES PUBLICS COMME LEVIER DE PERENNISATION
1.1.4.4. PUBLIC CIBLE
1.1.5. PROGRAMMATION
1.1.5.1. PLURIDISCIPLINAIRE

Code
1.1.5.2. DISCIPLINE ARTISTIQUE
1.1.6. PROJET DE L'ORGANISATION
1.1.7. IDENTITE COMME LEVIER DE PERENNISATION
1.1.8. ENVERGURE
1.2. ECONOMIQUE
1.2.1. BUDGET
1.2.2. CONCURRENCE
1.2.2.1. ECOSYSTEME TERRITORIAL CONCURRENTIELS
1.2.2.2. EFFETS NPM
1.2.2.3. ECONOMIE FESTIVALIERE
1.2.2.4. FOLIE FESTIVALIERE
1.2.2.5. LICENCIEMENT
1.3. F.TERRITORIAL
1.3.1. ATD
1.3.1.1. LIEN ENTRE ATD ET ANCRAGE
1.3.1.2. ANCRAGE TERRITORIAL
1.3.1.3. ATD_ECO
1.3.1.4. ATD_SOC
1.3.1.5. ATD_POL
1.3.1.6. PTEC
1.3.1.7. RP COMME LEVIER D'ANCRAGE
1.3.1. RETICULAIRE
1.3.1.1. PARTENAIRES TECHNIQUES
1.3.1.2. PARTENAIRES POLITIQUES
1.3.1.3. PARTENAIRES MEDiateURS
1.3.1.4. PARTENAIRES ARTISTIQUES
1.3.1.5. LOGIQUE RETICULAIRE
1.3.1.7. RTO RSO
1.3.3. LIEUX
1.3.3.1. LIEU
1.3.3.2. FONCTIONNEMENT VIRTUEL
1.3.3.2. SCENOGRAPHIE
1.4. F.TEMPOREL
1.4.1. AGE

Code
1.4.2. PULSATION
1.4.3. DIFFUSION
1.5. F.ORGANISATIONNEL
1.5.1. ADHOCRATIE
1.5.1. EQUIPE MANAGERIAL
1.5.2. LIMITE DE L'ADHOCRATIE
1.5.3. ORGANIQUE
1.5.2. MANAGEMENT PAR PROJET
1.5.2.1. MANAGEMENT PAR PROJET _ SEQUENCE
1.5.2.2. AMPLEUR PROJET PEUT NUIRE RH
1.5.3. ORGANISATION SPECIFIQUE LORS DU FESTIVAL
1.5.4. BUREAUCRATIQUE
1.5.5. CHANGEMENT DIRECTION
1.5.6. CLIMAT ORGANISATIONNEL
1.5.6.1. PERCEPTION NEGATIVE
1.6. F.TELEOLOGIQUE
1.6.1. MONDE DU MANAGEMENT
1.6.1.1. AUGMENTATION DE L'ENVERGURE DE L'EVENEMENT
1.6.1.2. VOLONTE DE SE MANAGERIALISER
1.6.1.3. DIFFICULTE A SE MANAGERIALISER
1.6.1.4. INJONCTION A SE MANAGERIALISER
1.6.1.5. PROFESSIONALISATION DU RECRUTEMENT
1.6.1.6. DRH ET OUTILS RH
1.6.1.7. VISION NEGATIVE DE LA MANAGERIALISATION
1.6.1.8. FINANCE ET CONTROLE DE GESTION
1.6.1.9. PROFESSIONALISATION DU BENEVOLAT
1.6.1.10. RECRUTEMENT FUTUR
1.6.1.11. MANAGERIALISE
1.6.2. MONDE TECHNIQUE
1.6.2.1. SOURCE D'APPARITION DU MONDE TECHNIQUE
1.6.2.1.1. ATTENTE DU PUBLIC
1.6.2.1.2. EXPERTISE TECHNIQUE
1.6.2.1.3. SECURITE COMME SOURCE D'APPARITION DU MONDE TECHNIQUE

Code
1.6.2.2. MONDE A PART
1.6.3. MONDE SOCIAL
1.6.3.1. ASSOCIATION
1.6.3.2. ROLE CA
1.6.4. MONDE DE L'ART
1.6.4.1. DIRECTION ARTISTIQUE
1.6.4.2. ART AU COEUR DU PROJET
1.6.4.3. ARTISTE NON RH
1.6.4.4. EXTERNALISATION DE LA FONCTION ARTISTIQUE
1.6.5. SEPARATION ENTRE LES MONDES
1.6.5.1. CONFLIT ET CLOISONNEMENT ENTRE LES GROUPES PROFESSIONNELS
1.6.5.2. CLOISONNEMENT STATUTAIRE
1.6.5.3. SEPARATION SPATIALE DES MONDES
1.6.6. COLLABORATION ENTRE LES MONDES
1.6.6.1. COLLABORATION
1.6.6.2. PROXIMITE ARTISTE ET TECHNIQUE
1.6.6.3. RP COMME PASSEUR DE FRONTIERES
1.7. F.RH
1.7.1. BENEVOLE
1.7.1.4. TEMPORALITE
1.7.1.5. BENEVOLES SONT DES RH
1.7.1.6. SOMMET STRATEGIQUE
1.7.1.7. COEUR OPERATIONNEL
1.7.1.7. MANAGERS INTERMEDIAIRES
1.7.1.8. MISSIONS
1.7.2. CDI
1.7.3. CDD
1.7.3.1. CDD COURT
1.7.3.2. CDD LONG
1.7.3.2.1. CDD ANNUEL
1.7.4. INTERMITTENT DU SPECTACLE
1.7.6. TURN OVER
2. MOBILISATION COLLECTIVE (P2)

Code
2.1. FORMES D'EXPRESSION
2.1.1. ABSENCE DE MOBILISATION COLLECTIVE
2.1.2. TRAJECTOIRE INDIVIDUELLE
2.1.1.1. AMELIORATION CONTINUE
2.1.1.2. DEPASSEMENT DES HORAIRES
2.1.1.3. PERFORMANCE DANS LES TACHES PRESCRITES
2.1.1.4. ESPRIT SPORTIF
2.1.3. TRAJECTOIRE COLLECTIVE
2.1.3.1. COORDINATION AVEC LES AUTRES MEMBRES
2.1.3.1.1. DIFFICULTE A SE COORDONNER
2.1.3.2. AIDE APPORTEE AUX AUTRES
2.1.3.3. FACILITATION INTERPERSONNELLE
2.1.3. TRAJECTOIRE ORGANISATIONNELLE
2.1.3.1. PALLIER LES ABSENCES
2.1.3.3. LOYAUTE ORGANISATIONNELLE
2.1.3.3.1. GESTION DES COMPORTEMENTS DEVIANTS DES CONSOMMATEURS
2.1.3.3.2. DEFENSE DU PROJET CULTUREL DE L'ORGANISATION
2.1.3.3.3. MISE EN RELATION
2.1.3.3.4. VOLONTE DE DONNER UNE BONNE IMAGE DE L'ORGANISATION
2.1.3.2. PARTICIPATION A LA VIE CIVIQUE
2.1.3.4. PERFORMANCE HORS DU ROLE
2.1.3.5. AMELIORATION CONTINUE
2.1.3.6. ESPRIT SPORTIF
2.1.4. TRAJECTOIRE INSTITUTIONNELLE
2.1.4.1. ACTEUR FRONTIERE
2.1.4.2. FORME DE BENEVOLAT
2.1.4.3. INJONCTION A SE MOBILISER
2.1.4.4. EFFORTS AU NOM DE LA CULTURE
2.1.4.5. ESPRIT SPORTIF
2.1.4.6. PERFORMANCE HORS DES TACHES
2.1.4.7. GESTION DE PARADOXALE
2.1.4.8. MOBILISATION TRANSGRESSIVE

Code
2.1.5. TRAJECTOIRE TERRITORIALE
2.1.6. TRAJECTOIRE PARTIES PRENANTES
2.1.8. PERCEPTION DE LA MOBILISATION
2.1.8.1. PERCEPTION POSITIVE
2.1.8.2. PERCEPTION NEGATIVE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE
2.2. SOURCES
2.2.1. ILLUSTRATION DE L'ECHANGE SOCIAL
2.2.2. VARIABLES PSYCHOLOGIQUES
2.2.2.1. MOTIVATION
2.2.2.1.1. MOTIVATION POUR LA CULTURE
2.2.2.1.2. PRATIQUE ARTISTIQUE
2.2.2.1.3. VOLONTE DE SE PROFESSIONNALISER
2.2.2.1.4. APPETENCE POUR LA PROGRAMMATION
2.2.2.1.5. APPETENCE POUR L'APPROCHE PROTOTYPIQUE
2.2.2.1.6. APPETENCE POUR LE POSTE
2.2.2.1.7. BENEVOLAT COMME MOYEN DE PALLIER LE TRAVAIL QUOTIDIEN
2.2.2.1.8. ESPOIR DU CDI
2.2.2.1.9. ENTOURAGE DANS LA CULTURE
2.2.2.1.10 RESEAU
2.2.2.1.10.1. VOLONTE DE RENFORCER LE RESEAU PROFESSIONNEL
2.2.2.1.10.2. VOLONTE DE RENFORCER LE RESEAU SOCIAL ET LE LIEN SOCIAL
2.2.2.1.11. CONSOMMATION ET HEDONISME
2.2.2.2. IMPLICATION
2.2.2.2.1. AFFECTIVE EQUIPE
2.2.2.2.2. AFFECTIVE PROJET
2.2.2.3. NORMATIVE ORGANISATIONNELLE
2.2.2.4. AFFECTIVE ORGANISATIONNELLE
2.2.2.6. PERCEPTION DE L'IMPLICATION
2.2.2.7. AFFECTIVE TERRITOIRE
2.2.2.8. PROFESSIONNELLE CULTURE
2.2.2.9. PROFESSIONNELLE ART
2.2.2.3. CONFIANCE

Code
2.2.2.4. CONSCIENCE PROFESSIONNELLE
2.2.2.5. SENTIMENT D'UTILITE
2.2.2.5.1. UTILITE ORGANISATIONNELLE
2.2.2.5.2. UTILITE SOCIALE
2.2.2.6. ETAT D'ESPRIT ADHOC
2.2.2.7. PERCEPTION POSITIVE DE L'AMBIANCE ET DU CLIMAT DE TRAVAIL
2.2.2.8. PERCEPTION NEGATIVE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE
2.2.3. LEVIERS ORGANISATIONNELS
2.2.3.1. LEADERSHIP
2.2.3.1.1. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL
2.2.3.1.2. LEADERSHIP BICEPHALE
2.2.3.1.3. LEADERSHIP PARTAGE
2.2.3.1.4. LEADER TECHNIQUE
2.2.3.1.5. ROLE AIDE ET SOUTIEN
2.2.3.1.6. ROLE ATTENTION
2.2.3.2. COMMUNICATION
2.2.3.2.1. PERCEPTION NEGATIVE
2.2.3.2.2. PERCEPTION POSITIVE
2.2.3.3. PGRH
2.2.3.3.1. RETRIBUTIONS
2.2.3.3.1.1. CONTRE DON
2.2.3.3.1.1.1. ABSENCE DE CONTRE DON
2.2.3.3.1.2. RECONNAISSANCE
2.2.3.3.2. RECRUTEMENT
2.2.3.3.2.1. PARCOURS PROFESSIONNEL DANS LE SECTEUR
2.2.3.3.2.2. FORMATION EN LIEN AVEC LE SECTEUR
2.2.3.3.2.3. METIER HORS SECTEUR
2.2.3.3.2.4. RECRUTEMENT ELEMENT INFORMEL
2.2.3.3.2.5. PROFESSIONNALISATION DU RECRUTEMENT
2.2.3.3.2.6. RECRUTEMENT BAO
2.2.3.3.2.7. RECRUTEMENT NEGATIF
2.2.3.3.3. EVOLUTION DANS LE FESTIVAL
2.2.3.3.4. FEED BACK

Code
2.2.3.3.3. FORMATION
2.2.3.4. VISION
2.2.3.4.1. PROJET ARTISTIQUE
2.2.3.4.2. PROJET CULTUREL
2.2.3.5. ORGANISATION DU TRAVAIL
2.2.3.5.1. CONDITION DE TRAVAIL
2.2.3.5.2. CO CONSTRUCTION DES MISSIONS
2.2.3.5.3. AUTOGESTION DES HEURES
2.2.3.5.3.1. RECUPERATION DES HEURES
2.2.3.5.4. RESPONSABILISATION
2.2.3.5.5. EQUIPE VIRTUELLE
2.2.3.5.6. PROXIMITE
2.2.3.6. MANAGEMENT DE LA QUALITE
2.2.3.6.1. AUDIT RH
2.2.3.6.2. PERCEPTION NEGATIVE DE L'AUDIT
2.2.3.7. ESPACE DE RENCONTRE
2.2.3.7.1. ESPACE DE RENCONTRE
2.2.3.7.2. PERCEPTION NEGATIVE DU BAR
2.2.3.8. LA MARQUE OPERA
2.2.3.9. OUTIL TECHNIQUE ET ERGONOMIE DE L'ESPACE DE TRAVAIL
2.2.4. LEVIERS INSTITUTIONNELS
2.2.4.1. PERCEPTION POSITIVE DE L'INTERMITTENCE
2.2.4.1.1. INTERMITTENT PERCEPTION EXTERIEUR
2.2.4.2. EQUIPE HORS STRUCTURE
2.2.4.3. LIBERTE INTERMITTENT
2.2.4.4. REPUTATION PROFESSIONNELLE
2.2.4.5. RESPECT DE LA LOI
2.3. IMPACTS
2.3.1. IMPACT POSITIFS
2.3.1.1. CONTRIBUTION A LA PERFORMANCE
2.3.1.2. PERENNITE
2.3.2. IMPACTS NEGATIFS
2.3.2.1. SANTE AU TRAVAIL AFFECTEE
2.3.2.2. INTENTION DE QUITTER L'ORGANISATION

Code
2.3.2.3. TENSION ENTRE LA VIE PROFESSIONNELLE LA VIE PERSONNELLE
2.3.2.4. TURN OVER
3. SOLUTIONS
3.1. MUTUALISATION DES RH

Liste des tableaux

Tableau 1. Synthèse des questions de recherche	10
Tableau 2. Synthèse générale : présentation des questions.....	15
Tableau 3. Les spécificités de l'industrie événementielle	20
Tableau 4. Les différents thèmes des événements planifiés	25
Tableau 5. Panorama des événements selon leur envergure.....	28
Tableau 6. Exemples de thématiques et de problématiques des <i>events studies</i>	32
Tableau 7. EMBOK Knowledge Domains	34
Tableau 8. Exemples de typologies de la filière des arts, de la culture et de la création	41
Tableau 9. La filière des arts, de la culture et de la création en France	42
Tableau 10. Évolution des publications dans des revues académiques (1970-1996)	44
Tableau 11. Présentation des articles en GRH dans l'IJAM (jusqu'à mai 2019)	47
Tableau 12. Synthèse du chapitre liminaire	48
Tableau 13. Les principaux facteurs de contingence	61
Tableau 14. Les variables analysées par le groupe Aston	65
Tableau 15. Exemples de facteurs de contingence non-traditionnels	69
Tableau 16. Typologie des festivals.....	74
Tableau 17. Référentiel de l'attractivité territoriale durable.....	17
Tableau 18. Les outils pour la mise en œuvre du PTEC.....	80
Tableau 19. L'ancrage territorial des activités artistiques, culturelles et créatives	84
Tableau 20. Les dualités entre art et management.....	95
Tableau 21. Extrait des conditions à remplir pour bénéficier de l'indemnisation chômage des intermittents du spectacle.....	101
Tableau 22. Les intermittents du spectacle : un régime idyllique ?	104
Tableau 23. Synthèse de la section 1 du chapitre 1	108
Tableau 24. Une proposition de facteurs de contingence pour caractériser l'organisation festivalière.....	109
Tableau 25. Exemples des définitions de la gestion stratégique des ressources humaines	116
Tableau 26. La typologie des modes de gestion stratégique des ressources humaines de Bayad <i>et al.</i> (2004).....	117
Tableau 27. Synthèse de la description des comportements discrétionnaires aux origines de la mobilisation collective des ressources humaines.....	122
Tableau 28. Les approches de la mobilisation collective des ressources humaines	127

Tableau 29. Les définitions de la mobilisation selon l'approche compréhensive et l'approche instrumentale.....	128
Tableau 30. Les huit comportements de la mobilisation	137
Tableau 31. Les bases du climat mobilisateur : que doit donner l'organisation ?	142
Tableau 32. Exemples des typologies des leviers de la mobilisation collective des ressources humaines	149
Tableau 33. Les caractéristiques du leader mobilisateur	152
Tableau 34. Synthèse des différentes questions de recherche	165
Tableau 35. Présentation des cas retenus	189
Tableau 36. Liste des données secondaires.....	191
Tableau 37. Questionner la mobilisation collective des ressources humaines	195
Tableau 38. Présentation globale de l'échantillon des entretiens semi-directifs	197
Tableau 39. Distribution des observations directes	200
Tableau 40. Les stratégies adoptées face aux biais de validité interne	206
Tableau 41. Synthèse du chapitre 3	209
Tableau 42. Caractéristique générale du festival A	212
Tableau 43. Caractéristique générale du festival B	241
Tableau 44. Caractéristique générale du festival C2	70
Tableau 45. Caractéristique générale du festival D	295
Tableau 46. Description des directions et des services du festival D	305
Tableau 47. Rappel des questions de recherche.....	327
Tableau 48. Matrice à groupements conceptuels des résultats de la proposition de recherche 1	329
Tableau 49. Matrice à groupements conceptuels des formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines festivières	334
Tableau 50. Matrice à groupements conceptuels d'analyse du degré d'intensité des variables psychologiques.....	338
Tableau 51. Matrice à groupements conceptuels des leviers organisationnels qui influencent positivement la mobilisation collective des ressources humaines festivières	340
Tableau 52. Matrice à groupements conceptuels des leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des intermittents du spectacle.....	341
Tableau 53. Matrice à groupements conceptuels des impacts sur la performance de la mobilisation collective	342

Tableau 54. Matrice à groupements conceptuels des impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines.....	343
Tableau 55. Proposition finale de facteurs de contingence et de critères de scientificité pour l'analyse des organisations festivières	351
Tableau 56. Proposition d'un outil d'autodiagnostic stratégique : la cartographie festivière	354
Tableau 57. Proposition d'une grille d'identification de la mobilisation collective des ressources humaines.....	360

Liste des figures

<i>Figure 1. Le cadre méthodologique de l'enquête</i>	<i>6</i>
<i>Figure 2. Modèle de la recherche.....</i>	<i>11</i>
<i>Figure 3. Architecture de la recherche.....</i>	<i>14</i>
<i>Figure 4. Plan du chapitre liminaire</i>	<i>18</i>
<i>Figure 5. Le développement des event studies.....</i>	<i>30</i>
<i>Figure 6. La chaîne de valeur des organisations artistiques, culturelles et créatives</i>	<i>45</i>
<i>Figure 7. Périmètre de la recherche.....</i>	<i>49</i>
<i>Figure 8. Plan de la partie.....</i>	<i>153</i>
<i>Figure 9. Plan du chapitre.....</i>	<i>156</i>
<i>Figure 10. Synthèse du facteur identitaire.....</i>	<i>75</i>
<i>Figure 11. Synthèse du facteur économique</i>	<i>76</i>
<i>Figure 12. Les acteurs publics de la politique culturelle française</i>	<i>78</i>
<i>Figure 13. La stratégie culturelle territoriale</i>	<i>82</i>
<i>Figure 14. Le caractère réticulaire des festivals</i>	<i>83</i>
<i>Figure 15. Synthèse du facteur territorial</i>	<i>85</i>
<i>Figure 16. Les festivals : des organisations semi-temporaires pulsatoires.....</i>	<i>87</i>
<i>Figure 17. Synthèse du facteur temporel</i>	<i>87</i>
<i>Figure 18. Le paradoxe temporel dans le projet</i>	<i>91</i>
<i>Figure 19. La typologie ABCD.....</i>	<i>92</i>
<i>Figure 20. Modèle de la gestion de projet festivalier.....</i>	<i>93</i>
<i>Figure 21. Synthèse du facteur organisationnel.....</i>	<i>93</i>
<i>Figure 22. La gouvernance associative.....</i>	<i>97</i>
<i>Figure 23. Le festival, une organisation pluraliste.....</i>	<i>98</i>
<i>Figure 24. Synthèse du facteur téléologique.....</i>	<i>98</i>
<i>Figure 25. Une hétérogénéité d'acteurs devant coopérer et se mobiliser pour la réussite du projet festivalier.....</i>	<i>106</i>
<i>Figure 26. Synthèse du facteur ressources humaines</i>	<i>107</i>
<i>Figure 27. Plan du chapitre 2.....</i>	<i>112</i>
<i>Figure 28. La Resource Based View.....</i>	<i>115</i>
<i>Figure 29. Un modèle de gestion stratégique des ressources humaines qui met l'accent sur la mobilisation du personnel.....</i>	<i>118</i>
<i>Figure 30. Le socle théorique de la mobilisation collective des ressources humaines</i>	<i>124</i>

<i>Figure 31. Le modèle de la mobilisation collective des ressources humaines</i>	<i>132</i>
<i>Figure 32. Proposition d'un modèle de la mobilisation collective des ressources humaines</i>	<i>133</i>
<i>Figure 33. L'articulation entre le socle théorique, la mobilisation collective et son modèle</i>	<i>134</i>
<i>Figure 34. Les formes d'expression de la mobilisation collective.....</i>	<i>138</i>
<i>Figure 35. Vers l'émergence d'une fonction RH dans les associations</i>	<i>158</i>
<i>Figure 36. Modèle de la recherche.....</i>	<i>166</i>
<i>Figure 37. Plan de la partie 2.....</i>	<i>168</i>
<i>Figure 38. Plan du chapitre 3.....</i>	<i>170</i>
<i>Figure 39. L'enquête de Dewey comme cadre méthodologique.....</i>	<i>181</i>
<i>Figure 40. Design global de la recherche</i>	<i>210</i>
<i>Figure 41. Plan du chapitre 4.....</i>	<i>211</i>
<i>Figure 42. Organigramme du festival C.....</i>	<i>276</i>
<i>Figure 43. La ligne hiérarchique du festival D</i>	<i>304</i>
<i>Figure 44. Modèle de la recherche.....</i>	<i>326</i>
<i>Figure 45. Plan du chapitre 5.....</i>	<i>344</i>
<i>Figure 46. Faire dessiner la mobilisation collective des ressources humaines</i>	<i>374</i>

Table des matières

Sommaire.....	1
Introduction générale	3
1. Contexte de la recherche et postulat théorique.....	3
2. La construction de l'objet de recherche : problématisation d'une situation indéterminée dans un processus d'enquête	5
3. Du cadre théorique et conceptuel à un modèle de la recherche – Partie 1.....	8
4. L'étude empirique : d'une mise à l'épreuve empirique du modèle de la recherche à la situation stabilisée – Partie 2	11
CHAPITRE LIMINAIRE. PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE : UNE THÈSE A LA FRONTIÈRE ENTRE LES <i>EVENT STUDIES</i> ET LE MANAGEMENT DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION.....	17
Introduction du chapitre	17
SECTION 1. LES <i>EVENT STUDIES</i> , LE DOMAINE DE RECHERCHE SUR LES ÉVÈNEMENTS PLANIFIÉS.....	19
1.1. De la filière d'activité événementielle aux différentes formes d'évènements planifiés	19
1.1.1. Définition de la filière événementielle.....	19
1.1.2. Les principales caractéristiques des événements planifiés.....	21
Nous proposons ici, de présenter les cinq caractéristiques des événements planifiés :.....	21
1.1.2.1. Les événements planifiés sont un moyen de rompre avec le quotidien.....	21
1.1.2.2. Les événements planifiés sont des rassemblements d'individus dans un cadre spatio-temporel défini visant à répondre à des besoins	22
1.1.2.3. Les événements sont des activités de services	22
1.1.2.4. Les événements planifiés sont des organisations plus ou moins complexes	23
1.1.2.5. Les événements planifiés ont une dimension cérémoniale et idéologique	23
1.1.3. Typologie des événements : la thématique de l'évènement et son envergure comme variables discriminante.....	24
1.1.3.2. Typologie des événements selon leur thématique	24
1.1.3.3. Typologie des événements selon leur envergure	26
1.2. Les <i>events studies</i> : un domaine de recherche pluridisciplinaire	29
1.2.1. Les <i>events studies</i> : éléments de cadrage	29
1.2.2. Historique des <i>events studies</i>	30
1.2.3. Panorama pluridisciplinaire des <i>event studies</i>	31
1.3. L' <i>event management</i> : la rencontre entre les <i>event studies</i> et les sciences de gestion.....	33
1.3.1. Éléments de définition et de cadrage de l' <i>event management</i>	33
1.3.2. La gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail dans l' <i>event management</i> : des recherches à développer.....	34

SECTION 2. DE LA FILIÈRE DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION AU MANAGEMENT DES ARTS, DE LA CULTURE ET DE LA CRÉATION	37
2.1. Art et culture : éléments de cadrage	37
2.1.1. D'une culture au sens anthropologique à sa dimension artistique.....	37
2.1.2. Définitions de l'art et implications pour les sciences de gestion.....	39
2.1.3. La complexité de la filière des arts, de la culture et de la créativité.....	40
2.2. Le management des arts et de la culture : un domaine de recherche en cours d'institutionnalisation	43
2.3. La gestion des ressources humaines et l'étude des comportements au travail dans le management des arts et de la culture : des recherches à développer	44
Conclusion du chapitre.....	48
 <i>PARTIE 1. POUR UNE APPROCHE CONTINGENTE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS FESTIVALIÈRES. PROPOSITION D'UN CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL . 51</i>	
Introduction de la partie	52
 CHAPITRE 1. VERS UN DÉCRYPTAGE DE LA BOITE NOIRE FESTIVALIÈRE : PROPOSITION DE SEPT FACTEURS DE CONTINGENCE	
Introduction du chapitre	55
SECTION 1. LA THÉORIE DE LA CONTINGENCE : POUR UNE PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DANS L'ÉTUDE DES ORGANISATIONS.....	57
1.1. Définition des concepts clefs de la théorie de la contingence	57
1.1.1. La contingence : entre contextualisation et rupture avec l'universalisme	57
1.1.2. La contingence : l'organisation dans son approche environnementale.....	58
1.1.3. Les facteurs de contingence : des variables permettant de décrire les organisations et leur environnement	59
1.1.4. Le fit : l'ajustement qu'opère l'organisation face à son environnement.....	61
1.2. Les grandes approches de la théorie de la contingence : une perspective historique et analytique	62
1.2.1. L'approche technologique : pour une rupture avec les approches universalistes	62
1.2.2. L'approche structurelle : l'avènement des analyses statistiques.....	64
1.2.3. L'approche stratégique : la remise en cause du déterminisme.....	66
1.2.4. L'approche configurationnelle : une approche holistique de la contingence.....	66
1.3. Positionnement de la recherche : une posture aménagée de la théorie de la contingence	67
1.3.1. Les limites de la théorie de la contingence : entre déterminisme et biais méthodologiques	67
1.3.2. Les facteurs de contingence comme moyen de décrire les organisations et de justifier des critères de scientificité	68
SECTION 2. PROPOSITION DE SEPT FACTEURS DE CONTINGENCE POUR CONTEXTUALISER L'OBJET FESTIVALIER.....	71
2.1. Facteur identitaire. Les festivals : une forme spécifique d'événementialisation des arts, de la culture et de la création.....	72

2.2.1. L'évènement planifié culturel : une évènementialisation des arts, de la culture et de la création	72
2.2.2. Le festival, une forme particulière d'évènementialisation des arts, de la culture et de la création	73
2.2.2.1. Vers une définition des festivals.....	73
2.2.2.2. Les festivals, un objet protéiforme	73
2.2. Facteur économique. Un marché festivalier concurrentiel et incertain	75
2.3. Facteur territorial. Le festival tisse des liens avec son territoire.....	76
2.3.1. Le festival s'insère dans un portefeuille territorial d'évènements culturels : un outil stratégique au service de l'attractivité territoriale durable	77
2.3.1.1. D'une politique culturelle territorialisée à une stratégie culturelle territoriale.....	77
2.3.1.2. Le portefeuille territorial d'évènements culturel : une stratégie culturelle territoriale.....	80
2.3.2. Le caractère réticulaire des festivals : le fonctionnement en réseau avec des relations inter-organisationnelles	82
2.3.4. Les festivals, des organisations ancrées sur leur territoire	84
2.4. Facteur Temporel. Le festival au cœur d'une tension temporelle : La dialectique éphémère <i>versus</i> durable	85
2.4.1. Les festivals sont des organisations semi-temporaires	85
2.4.2. La pulsation au cœur de la dynamique festivalière	86
2.5. Facteur organisationnel. Des associations aux structures adhocratiques qui fonctionnent en management par projet	88
2.5.1. La structure associative, statut juridique privilégié des festivals.....	88
2.5.2. L'archétype organisationnel des festivals : l'adhocratie	89
2.5.3. Le management par projet au cœur de l'organisation festivalière	90
2.5.3.1. Management par projet : éléments de définition et de différenciation	90
2.5.3.2. Une typologie générique de management par projet adaptée à l'organisation festivalière.....	92
2.6. Facteur téléologique. Les festivals sont en cours de managérialisation et ont des finalités plurielles : entre mondes de l'art, du management et du social	94
2.6.1. De la complexité institutionnelle aux organisations pluralistes	94
2.6.2. Pluralisme de la filière : art versus management.....	95
2.6.3. Pluralisme statutaire : social versus management	97
2.7. Facteur ressources humaines. Le festival : un espace dans lequel doivent coopérer une diversité d'acteurs hétérogènes	99
2.7.1. Une diversité de métiers et de statuts juridiques : entre employés permanents et employés temporaires	99
2.7.2. Des acteurs professionnels et quasi professionnels devant collaborer : une lecture à l'aune de la sociologie des professions	102
2.7.2.1. La sociologie des professions comme grille de lecture des différents groupes présents dans l'organisation.....	102

2.7.2.2. L'existence de trois groupes professionnels dans les festivals : entre profession intermittent du spectacle et quasi-professions de manager événementiel et de médiateur culturel	104
2.7.3. Des groupes professionnels devant coopérer.....	107
Conclusion du chapitre.....	109
CHAPITRE 2. UNE LECTURE CONTEXTUALISÉE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIÈRES	112
Introduction du chapitre	112
SECTION 1. LA MOBILISATION COLLECTIVE, UN LEVIER DE PÉRENNISATION ORGANISATIONNELLE : PRÉSENTATION DU CONCEPT ET ANCRAGE THEORIQUE	114
1.1. Quel ancrage théorique pour comprendre le concept de mobilisation collective ? Le rôle de la gestion stratégique des ressources humaines, de l'échange social et de la performance au travail.	114
1.1.1. La gestion stratégique des ressources humaines : la mobilisation collective des ressources humaines et les pratiques de GRH comme levier de pérennisation organisationnelle	115
1.1.1.1. La théorie Resource Based View	115
1.1.1.2. Les définitions de la gestion stratégique des ressources humaines	116
1.1.1.3. Les modèles de la gestion stratégique des ressources humaines	118
1.1.2. La théorie de l'échange social : la mobilisation collective des ressources humaines, une réponse à un climat organisationnel favorable	120
1.1.3. La performance au travail : la mobilisation collective des ressources humaines, un comportement discrétionnaire	121
1.2. Définition de la mobilisation collective des ressources humaines.....	126
1.2.1. La mobilisation collective des ressources humaines : une préoccupation toujours d'actualité	126
1.2.1. Définitions de la mobilisation collective des ressources humaines.....	127
1.3. Modélisation de la mobilisation collective des ressources humaines	132
1.3.1. Du modèle Tremblay et Wils (2005)... ..	132
1.3.2. ... À la proposition d'un modèle intégrateur	134
SECTION 2. UNE LECTURE DU MODÈLE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES À L'AUNE DES FACTEURS DE CONTINGENCE DES ORGANISATIONS FESTIVALIÈRES	137
2.1. Les formes d'expressions de la mobilisation collective à l'aune des facteurs de contingence des festivals	137
2.1.1. Les formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines : des efforts discrétionnaires orientés vers différentes cibles.	137
2.1.2. Une lecture contingente des formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines.	139
2.2. Les sources de la mobilisation collective à l'aune des facteurs de contingence des festivals .	141
2.2.1. Les sources de la mobilisation collective des ressources humaines : les variables psychologiques qui constituent le climat mobilisateur. Application aux festivals.....	142
2.2.1.1. Mettre en place un climat mobilisateur : les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines.....	142

2.2.1.2. Une lecture des variables psychologiques à l'aune du contexte des organisations festivalières	147
2.2.2. Les leviers organisationnels qui favorisent un climat organisationnel mobilisateur	149
2.2.2.1 Une revue de la littérature des leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines.....	149
a. La vision	151
b. Le leadership	152
c. Les pratiques de gestion des ressources humaines	153
d. L'organisation du travail	156
2.2.2.2 Une lecture contextualisée des leviers organisationnels à l'aune des spécificités des organisations festivières.....	157
2.3. Les impacts de la mobilisation collective à l'aune des facteurs de contingence des festivals.....	160
2.3.1. Les impacts de la mobilisation collective	160
2.3.2. Application au contexte des organisations festivières.....	161
Conclusion du chapitre.....	162
Conclusion de la partie 1 : problématique, propositions, questions et modèle de la recherche	165
1. Problématique, propositions et questions de recherche.....	165
2. Modèle de la recherche	167
<i>PARTIE 2. ETUDE EMPIRIQUE DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIERES</i>	168
Introduction de la partie	169
CHAPITRE 3. DESIGN DE LA RECHERCHE	170
Introduction du chapitre	170
SECTION 1. CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE : UNE ENQUÊTE PRAGMATISTE	172
1.1. L'épistémologie : éléments de définition et réponses à apporter.....	172
1.2. Le pragmatisme de Dewey.....	173
1.3. Pourquoi sommes-nous pragmatiste ?.....	176
1.3.1. Les sciences de gestion, des sciences pragmatistes ?	176
1.3.2. Le pragmatisme, une solution au dilemme rigueur versus pertinence des recherches ?.....	177
1.3.3. Une identité professionnelle construite dans la philosophie pragmatiste de Dewey : un retour introspectif sur le parcours de l'apprenti enseignant-chercheur ?	178
1.3.3.1. Le parcours en amont de la thèse	178
1.3.3.1. Le parcours de l'enseignant	180
1.3.3.2. Les accompagnants du parcours doctoral	180
1.4. le cadre méthodologique de la thèse : l'enquête de dewey comme modèle de construction de l'objet de recherche et processus de création des connaissances	181
1.4.1. L'enquête à la Dewey : une exploration hybride et abductive.....	181

1.4.1. La mise en œuvre de l'enquête dans le travail doctoral	183
SECTION 2. LE PROTOCOLE DE RECHERCHE : UNE ETUDE DE CAS MULTIPLE	185
3.1. L'étude de cas multiple comme stratégie de recherche.....	185
3.1.1. L'étude de cas où l'étude des phénomènes dans leur contexte	185
3.1.2. Les caractéristiques de notre étude de cas.....	187
3.1.3. La méthode d'échantillonnage des cas.....	188
3.2. La triangulation comme moyen de collecte des données.....	191
3.2.2. L'entretien semi-directif une méthode clinique pour comprendre la mobilisation collective ..	193
3.2.2.1. Le choix de l'entretien semi-directif.....	193
3.2.2.2. La construction du guide d'entretien	194
3.2.2.3. La construction de l'échantillon.....	196
3.2.2.4. La conduite d'entretien : de la préparation à la retranscription	198
3.2.3. L'observation directe non participante : un outil ethnographique pour observer la mobilisation collective.....	200
3.3. L'analyse du corpus de données : une analyse de contenu thématique mixte	201
3.3.1. L'unité d'analyse retenue : le thème.....	201
3.3.3.1. Le codage des données : une thématisation en continu via un codage a priosteriori ...	202
3.3.3.2. Une analyse thématique mixte	203
SECTION 3. EVALUATION DE LA RECHERCHE : VALIDITE DU PROJET DE CONNAISSANCES	205
3.1. La validité du construit.....	205
3.2. La validité interne de la recherche	206
3.3. La validité externe de la recherche	208
3.4. La fiabilité de la recherche.....	208
3.5. La validité pragmatiste : entre assertabilité garantie, utilité et éthique.....	209
Conclusion du chapitre.....	210
CHAPITRE 4. RESULTATS DE LA RECHERCHE	212
Introduction du chapitre	212
SECTION 1. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL A.....	213
1.1. présentation du contexte du festival A (pr1)	213
1.1.1. Le facteur identitaire.....	214
1.1.1.1. Les origines du festival	214
1.1.1.2. Les autres activités de l'association qui porte le festival A	215
1.1.1.3. Les consommateurs du festival A : un public large	216
1.1.1.4. L'ambiance comme composante de l'identité du festival.....	216
1.1.2. Le facteur économique	217
1.1.2.1. Le budget de l'association	217
1.1.2.2. La programmation, un élément concurrentiel.....	217
1.1.2.3. Les effets du New Public Management sur le financement du festival A	217

1.1.3. Le facteur territorial.....	218
1.1.3.1. Le festival A, un outil politique au service de l'attractivité territoriale durable.....	218
1.1.3.2. La nécessité de travailler pour le festival A avec des partenaires politiques, médiateurs et techniques.....	220
1.1.3.3. Un festival mono site qui spatialise l'ambiance	220
1.1.4. Le facteur temporel.....	220
1.1.4.1. L'âge du festival	221
1.1.4.2. La pulsation festivalière.....	221
1.1.4.3. Le temps de diffusion du festival.....	221
1.1.5. Le facteur organisationnel	221
1.1.5.1. Un festival associatif.....	221
1.1.5.2. Une adhocratie avec des problèmes de communication	221
1.1.5.3. Le festival A, une structure en management par projet	222
1.7.1. Analyse du facteur téléologique	223
1.7.1.1. La managérialisation de l'association : entre volonté et injonctions	223
1.7.1.2. Un monde social prédominant	226
1.7.1.3. Un monde technique en soutien à l'artistique : les facteurs d'apparition de ce monde	226
1.7.1.4. Des collaborations entre les mondes, malgré des tensions entre le monde social et le monde du management	227
1.1.7. Le facteur RH : les principales données RH.....	228
1.2. Identification de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR1)	229
1.2.1. La perception de la mobilisation collective.....	229
1.2.2. Trajectoire individuelle : les efforts pour le poste.....	230
1.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe.....	231
1.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation.....	231
1.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution.....	232
1.2.6. Trajectoire réticulaire : les efforts pour les partenaires	233
1.3. Identification des sources de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR2)	234
1.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival B	234
1.3.1.1. La motivation des ressources humaines du festival B	234
1.3.2. Les leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival A	237
1.3.2.1. Le leadership.....	238
1.3.2.2. La communication	238
1.3.2.3. Les pratiques de GRH.....	238
1.3.2.4. L'organisation du travail.....	239
1.3.2.4. Les outils techniques.....	240
1.4. Les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR3).....	240

1.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival A	240
1.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival A	241
SECTION 2. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL B	242
2.1. présentation du contexte du festival (pr1)	242
2.1.1. Le facteur identitaire.....	242
2.1.1.1. Le hip hop et la musique électronique au cœur du festival.....	243
2.1.1.2. La volonté de trois amis de travailler ensemble : les origines du festival	243
2.1.1.3. Le public cible jeune	244
2.1.2. Le facteur économique	244
2.1.2.1. Le budget du festival.....	244
2.1.2.2. Un domaine d'activités concurrentiel	244
2.1.2.3. Une difficulté à pérenniser la structure	245
2.1.3. Le facteur territorial.....	245
2.1.3.1. Un festival qui participe à l'attractivité territoriale durable.....	245
2.1.3.2. Un festival qui noue des relations avec différents acteurs du territoire et qui appartient à un réseau territorialisé de festivals.....	247
2.1.3.3. Un festival multi-sites dans la ville.....	248
2.1.4. Le facteur temporel.....	248
2.1.4.1. L'âge et le temps de diffusion du festival	248
2.1.4.2. Le temps de diffusion du festival.....	248
2.1.4.2. Un festival aux pulsations hétérogènes.....	248
2.1.5. Le facteur organisationnel	249
2.1.5.1. Le statut juridique du festival	249
2.1.5.2. Un festival adhocratique	249
2.1.5.3. Un festival qui fonctionne en management par projet	249
2.1.6. Le facteur téléologique	250
2.1.6.1. Une volonté de se manager .. de façon raisonnée	250
2.1.6.3. Un monde artistique externalisé.....	251
2.1.6.4. Un monde technique solitaire basé sur l'expertise	252
2.1.6.5. Des mondes cloisonnés	253
2.1.6.6. Des mondes qui coopèrent.....	253
2.1.7. Le facteur RH	254
2.2. Identification de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR1)	254
2.2.1. La perception de la mobilisation collective.....	254
2.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe.....	256
2.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation.....	256
2.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution.....	257
2.2.6. Trajectoire réticulaire : les efforts pour les partenaires	258
2.2.7. Trajectoire territoriale : les efforts pour le territoire.....	259
2.3. Identification des sources de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR2)	259

2.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival B	259
2.3.1.1. La motivation des ressources humaines du festival B	259
2.3.1.2. Les formes et cibles d'implication des ressources humaines du festival B	261
2.3.1.3. Les autres variables explicatives de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B	262
2.3.2. Les leviers organisationnels qui aident à la mobilisation collective des ressources humaines du festival B.....	263
2.3.2.1. La vision.....	263
2.3.2.2. Le leadership	263
2.3.2.3. La communication	264
2.3.2.4. Les pratiques de GRH.....	264
2.3.2.5. L'organisation du travail.....	266
2.3.2.6. Les outils techniques.....	267
2.3.3. Les leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival B.....	267
2.4. Les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR3).....	268
2.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B	268
2.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival B	269
SECTION 3. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL C.....	271
3.1. présentation du contexte du festival (pr1)	271
3.1.1. Le facteur identitaire.....	272
3.1.1.1. Une programmation axée principalement sur la danse contemporaine ayant pour objectif de faire se rencontrer les rives Nord et Sud de la méditerranée	272
3.1.1.2. Un festival ouvert à un public pluriel	273
3.1.2. Le facteur économique	273
3.1.2.1. Le budget du festival.....	273
3.1.2.2. Une dépendance aux subventions	273
3.1.3. Le facteur territorial.....	274
3.1.3.1. Un festival ancré sur le territoire et qui participe à l'attractivité territoriale dans ses dimensions sociales et politiques	274
3.1.3.2. Un fonctionnement réticulaire pluriel.....	275
3.1.3.3. Un festival multi site : la pratique de l'itinérance dans l'espace urbain	275
3.1.4. Le facteur temporel.....	275
3.1.4.1. L'âge	275
3.1.4.2. La pulsation organisationnelle	276
3.1.5. Le facteur organisationnel	276
3.5.1.1. La nature adhocratique du festival.....	276
3.5.1.2. Un changement de direction pour un nouveau souffle	276
3.5.1.3. L'organigramme de la structure.....	277
3.1.6. Le facteur téléologique	278

3.1.6.1. Une managérialisation/bureaucratization en cours	278
3.1.6.3. Un monde de l'art présent mais dont les membres ne sont pas considérés comme des ressources humaines.....	278
3.1.6.4. Un cloisonnement entre les mondes	279
3.6.6.5. Les relations aux publics comme levier d'intégration des mondes	280
3.1.7. Le facteur RH	280
3.2. Identification de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR1)	280
3.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe.....	282
3.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation.....	283
3.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution.....	284
3.2.6. Trajectoire réticulaire : les efforts pour les partenaires	285
3.2.7. Trajectoire territoriale : les efforts pour le territoire.....	286
3.3. Identification des sources de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR2)	286
3.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival C	286
3.3.2. Les leviers organisationnels qui aident à la mobilisation collective des ressources humaines du festival C.....	290
3.3.2.1. La vision.....	290
3.3.2.2. Le leadership.....	291
3.3.2.3. La communication	292
3.3.2.4. Les pratiques de GRH.....	292
3.3.2.5. L'organisation du travail.....	293
3.3.2.6. Un espace de rencontre	294
3.3.3. Les leviers institutionnels qui aident à la mobilisation collective des ressources humaines du festival C.....	295
3.4. Les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR3).....	295
3.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival C	295
3.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival C	296
SECTION 4. ANALYSE INTRA CAS DU FESTIVAL D.....	297
4.1. présentation du contexte du festival (pr1)	297
4.1.1. Le facteur identitaire.....	298
4.1.1.1. Un festival qui est né dans un contexte d'après-guerre	298
4.1.1.2. Les arts lyriques au cœur du festival D.....	298
4.1.1.3. Les trois domaines d'activités du festival D	298
4.1.1.4. Un public indéterminé.....	299
4.1.2. Le facteur économique	299
4.1.2.1. Le budget du festival D.....	299
4.1.2.2. Une stratégie financière basée sur l'autofinancement	299
4.1.3. Le facteur territorial.....	299
4.1.3.1. Un festival ancré sur le territoire	300
4.1.3.2. Un festival qui participe à l'attractivité territoriale durable.....	300

4.1.3.3. Une logique réticulaire avec de multiples partenariats	301
4.1.3.4. Un festival multi site et qui contient des équipes virtuelles.....	302
4.1.4. Le facteur temporel.....	303
4.1.4.1. Un festival ancien	303
4.1.4.2. Un festival de deux mois.....	303
4.1.4.3. Pulsation.....	303
4.1.5. Le facteur organisationnel	304
4.1.5.1. Un festival qui fonctionne en management par projet	304
4.1.5.2. Une structure bureaucratique	305
4.1.6. Le facteur téléologique	308
4.1.6.1. Un festival managérialisé.....	308
4.1.6.2. Un monde technique façonné par l'expertise.....	310
4.1.6.3. Un monde de l'art au cœur du projet du festival	310
4.1.6.4. Conflits et cloisonnement entre les mondes.....	311
4.1.7. Le facteur RH	311
4.2. Identification de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR1)	312
4.2.1. La perception de la mobilisation collective.....	312
4.2.2. Trajectoire individuelle : les efforts pour le poste.....	313
4.2.3. Trajectoire collective : les efforts pour l'équipe.....	314
4.2.4. Trajectoire organisationnelle : les efforts pour l'organisation.....	314
4.2.5. Trajectoire institutionnelle : les efforts pour l'institution.....	316
4.3. Identification des sources de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR2)	317
4.3.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines du festival D	317
4.3.2. Les leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival D	320
4.3.2.1. La vision.....	321
4.3.2.2. Le leadership.....	321
4.3.2.3. La communication des objectifs : une diffusion inégale selon les strates organisationnelles	322
4.3.2.4. Les pratiques de GRH.....	322
4.3.2.5. L'organisation du travail.....	324
4.3.2.6. Un espace de rencontre	324
4.3.2.7. Un management de la qualité mitigé	325
4.3.2.8. Les outils techniques.....	326
4.3.3. Les leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines du festival D	326
4.4. Les impacts perçus de la mobilisation collective des ressources humaines (PR2- QR3)	326
4.4.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival D	326
4.4.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines du festival D	326

Conclusion du chapitre : analyse inter-cas.....	328
1.1. Rappel du modèle de la recherche.....	328
1.2. Analyse comparée des contextes des festivals. décryptage des boîtes noires festivalières.....	330
1.3. Analyse comparée des formes d'expression de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières (PR2- QR1)	335
1.4. Analyse comparée des sources de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières (PR2- QR2).....	339
1.4.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines.....	339
1.4.2. Analyse des leviers organisationnels qui influencent positivement la mobilisation collective.	341
1.4.3. Analyse des leviers institutionnels de la mobilisation des intermittents du spectacle.....	343
1.5. Analyse comparée des impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières (PR2- QR3).....	344
1.5.1. Les impacts de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières	344
1.5.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières	345
Chapitre 5. Discussion des résultats.....	346
Introduction du chapitre	346
SECTION 1. DECRYPTER LES BOITES NOIRES FESTIVALIERES : UN RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	347
1.1. Des sept méta facteurs de contingence à la proposition de facteurs de contingence. Retour sur la proposition de recherche 1 et apports théoriques, conceptuels et méthodologiques.....	347
1.1.1. Le méta facteur identitaire.....	348
1.1.2. Le méta facteur économique.....	348
1.1.3. Le méta facteur territorial.....	349
1.1.4. Le méta facteur temporel.....	349
1.1.5. Le méta facteur organisationnel	350
1.1.6. Le méta facteur téléologique	351
1.1.7. Le méta facteur de ressources humaines	352
1.2. Les implications managériales de la proposition de recherche 1 : recommandations aux structures et proposition d'un outil de diagnostic stratégique des festivals.....	354
1.2.1. Une réflexion sur les pratiques de management stratégique des festivals : de la nécessité de penser de façon raisonnée l'envergure de l'évènement.....	354
1.2.2. Proposition d'un outil d'autodiagnostic stratégique : la cartographie festivalière	355
SECTION 2. IDENTIFICATION DE VARIABLES CONTINGENTES DE LA MOBILISATION COLLECTIVE DES RESSOURCES HUMAINES FESTIVALIERES : UN RETOUR SUR LE MODELE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	360
2.1. Les formes d'expression du concept de mobilisation collective : Quels apports théoriques, conceptuels et méthodologiques.....	360
2.1.1. Les trajectoires et cibles de la mobilisation collective des ressources humaines festivalières : dépasser la perspective interne	360
2.1.2.	360

2.2. Les sources de mobilisation collective des ressources humaines festivières : quels apports théoriques, conceptuels, méthodologiques et managériaux	363
2.2.1. Les variables psychologiques qui déterminent la mobilisation collective des ressources humaines festivières : entre apports théoriques et méthodologiques.....	363
2.2.2. Les leviers organisationnels qui favorisent la mobilisation collective des ressources humaines festivières : entre apports théoriques et managériaux	364
2.2.3. Les leviers institutionnels qui favorisent la mobilisation collective des intermittents du spectacle : entre apports théoriques et managériaux	366
2.3. Discussion des impacts de la mobilisation collective des ressources humaines	367
2.3.1. Les impacts positifs de la mobilisation collective	367
2.3.2. Les impacts négatifs de la mobilisation collective : lorsque les ressources humaines deviennent une ressource stratégique négative	367
Conclusion du chapitre 5 et de la partie 2	369
Conclusion générale	370
1. Rappel des objectifs et de la problématique de la recherche.....	370
2. Rappel du cadre théorique et conceptuel	371
3. Synthèse de l'étude empirique de la recherche.....	371
4. Les apports de la recherche	372
4.1. Les apports théoriques et conceptuels	372
4.2. Les apports méthodologiques	372
4.3. Les apports managériaux et pédagogiques	373
6. Les limites de la recherche	374
6.1. Les limites théoriques et conceptuelles	374
6.2. Les limites méthodologiques.....	374
7. Les voies de recherche	374
7.1. Des voies de recherche qui sont liées au protocole de recherche.....	375
7.2. De nouvelles situations indéterminées à explorer	377
Bibliographie.....	380
Annexe 1. Description de l'échantillon (entretiens semi-directifs).....	426
Annexe 2. Grille de codage.....	432
Liste des tableaux.....	442
Liste des figures.....	446
Table des matières.....	448