





# **HEC MONTRÉAL**

École affiliée à l'Université de Montréal

## **Essais sur les successions aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles au Québec**

**par**

**Pascale Landry**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D en administration  
(option Management)

Décembre 2014

© Pascale Landry, 2014



# HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Essais sur les successions aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles au Québec**

Présentée par :

**Pascale Landry**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Richard Déry  
HEC Montréal  
Président-rapporteur

Johanne Turbide  
HEC Montréal  
Directrice de recherche

Linda Rouleau  
HEC Montréal  
Membre du jury

Thomas Paris  
HEC Paris  
Examinateur externe

François Colbert  
HEC Montréal  
Représentant du directeur de HEC Montréal



## Résumé

Cette thèse rédigée par articles vise à combler un manque de connaissances sur les successions aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles ayant le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL) et à mieux comprendre ces phénomènes. Elle a pour objectif de favoriser une meilleure compréhension des différentes formes de succession, des tensions identitaires et des multiples principes organisateurs que des successions pourraient impliquer.

Les trois articles abordent les successions aux postes de direction en ayant recourt à trois ancrages théoriques différents. Tout d'abord, par une approche typologique permettant d'identifier différentes formes de succession, puis en ayant recours à deux théories, soit l'identité organisationnelle et les Économies de la grandeur.

Dans le premier article théorique, un cadre d'analyse est développé. Il vise à rendre compte de la diversité des formes de succession et à définir les différentes formes qu'elles peuvent revêtir. Construit à partir de combinaisons de différentes propriétés, identifiées comme étant structurantes, ce cadre matriciel permet d'identifier huit formes théoriques de succession. Ces formes sont ensuite illustrées par des cas de succession aux postes de direction artistique, issus de la littérature. Cet article contribue aux travaux sur les successions en développant une approche analytique alternative aux approches souvent normatives des successions.

Le second article est une étude qualitative basée sur une étude de cas multiples. À travers quatre cas de succession aux postes de direction artistique d'organisations culturelles québécoises, différentes tensions identitaires sont identifiées. La dynamique par laquelle ces tensions se construisent est mise en lumière. L'article sollicite la théorie de l'identité organisationnelle, en la revisitant par les paradoxes de l'identité et les dysfonctions de l'identité. Cette recherche favorise une compréhension des tensions identitaires survenant lors de successions, non pas comme des phénomènes isolés, mais se construisant et s'imbriquant les uns aux autres. Elle permet également la comparaison entre les tensions survenant dans différentes formes de succession.

Cette recherche contribue aux travaux sur les successions en permettant l'identification de quatre tensions identitaires survenant en contexte de succession. Elle montre également que certaines tensions se construisent dans un effet de cascade entre les tensions.

Le troisième article est également une étude qualitative basée sur une étude de cas multiples. En ayant recours à la théorie des conventions, et plus spécifiquement aux Économies de la grandeur, il montre que les dispositifs de successions correspondent à différents principes organisateurs. Cet article met en lumière quatre conventions de gestion du processus successoral. Dans trois des conventions, les principes organisateurs s'hybrident et forment des composites, tandis que dans une des conventions, ils apparaissent en tension. Cet article suggère également qu'une forme organisationnelle impliquant la présence de membres, dans le statut juridique et les règlements constitutifs, pourrait faire en sorte que les dispositifs de succession soient modulés par des processus impliquant une participation démocratique. La présence de la personne fondatrice dans l'organisation pourrait plutôt être associée à la présence de dispositifs relationnels, laissant un plus grand pouvoir aux individus.

Ensemble, ces articles permettent une compréhension progressive des successions aux postes de direction dans les organisations culturelles (voir tableau 7).

**Mots clés :** succession, organisation culturelle, OBNL, typologie, identité organisationnelle, théorie des conventions, Économies des conventions, tensions, étude de cas, recherche qualitative.

## **Summary**

This thesis, which is structured by three articles, is intended to fill a knowledge gap in the processes of succession of the position of artistic direction in cultural organizations with non-profit organization (NPO) status and to better understand these phenomena. It has the objective to promote a better understanding of the different forms of succession, tensions of identity and the multiple organizing principles that are involved in successions.

The three articles discuss succession of the position of artistic director through three different theoretical bases. First, a typological approach to identify the different forms of succession, and then using two theories; organizational identity and Economies of Worth.

In the first theoretical paper, an analytical framework is developed. It aims to reflect the diversity of types of succession and define the different forms this can take. Built from combinations of different properties identified as structuring influences, this framing matrix identifies eight theoretical forms of succession. These forms are then illustrated by cases of succession to the position of artistic direction, from the available literature. This article contributes to the work on succession by developing an alternative analytical approach to the often normative approaches to the subject.

The second article is a qualitative study based on multiple cases. Through four cases of succession to the position of artistic director of four, Quebecois, cultural organizations, different tensions of identity are recognized. The dynamics by which these tensions are constructed are highlighted. The article utilizes the theory of organizational identity by revisiting the paradoxes of identity and the dysfunctions of identity. This research promotes an understanding of the tensions of identity which occur during succession, not as isolated phenomena, but as those that form and interlock with each other. It also allows for the comparison between the tensions that occur in different forms of succession.

This research contributes to the work on succession by allowing the identification of five tensions of identity arising in the context of succession. It also shows that certain tensions are built in a cascade effect between tensions.

The third article is a qualitative study based on multiple case studies. By using the theory of conventions, and more specifically the Economies of Worth, it shows that the techniques of succession correspond to different organizing principles. This article highlights four management

conventions of the process of succession. In three of the conventions, organizing principles hybridize and form composites, while in one of the conventions, they appear in tension. This article also suggests that organizational forms involving the presence of members with official status and constitutional regulations can modulate, by democratic participation, the character of succession. In contrast, the presence of the founder of an organization might be characterized more by the existence of relational associations, allowing more power to individuals.

Together, these articles enable a progressive understanding of succession to the position of director in cultural organizations (see Table 7).

**Keywords:** succession, cultural organization, NPO, typology, organizational identity, theory of conventions, Economies of Worth, tensions, case study, qualitative research.

## Table des matières

RÉSUMÉ .....	III
SUMMARY .....	V
TABLE DES MATIÈRES .....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....	XI
REMERCIEMENTS.....	XIII
AVANT-PROPOS.....	XV
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET RECENSION .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Présentation de l'objet de recherche .....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Successions aux postes de direction .....	8
1.1.2 OBNL du secteur culturel et successions.....	17
1.1.3 Spécificités des OBNL du secteur culturel .....	21
1.1.4 En résumé .....	33
<b>1.2 Assises théoriques sollicitées .....</b>	<b>37</b>
1.2.1 Identité organisationnelle .....	38
1.2.1.1 Fondements de l'identité organisationnelle .....	38
1.2.1.2 Identités hybrides .....	43
1.2.1.3 Tensions de l'identité organisationnelle .....	44
1.2.1.4 Successions et identité organisationnelle .....	55
1.2.1.5 Pertinence de l'identité organisationnelle dans une recherche sur les successions	62
1.2.2 Théorie des conventions .....	65
1.2.2.1 Fondements de la théorie des conventions .....	65
1.2.2.2 Conventions.....	66
1.2.2.3 Principes organisateurs par les Économies de la grandeur.....	69
1.2.2.4 Successions et théorie des conventions.....	73
1.2.2.5 Pertinence de la théorie des conventions dans une recherche sur les successions .	76
<b>1.3 Articulation globale des différents concepts sollicités .....</b>	<b>78</b>
<b>1.4 Questions de recherche et format de la thèse .....</b>	<b>83</b>
<b>CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRAL .....</b>	<b>85</b>
<b>2.1 Design de recherche .....</b>	<b>85</b>
<b>2.2 Stratégie de recherche basée sur l'étude de cas multiples .....</b>	<b>85</b>
<b>2.3 Unité d'analyse et échantillon.....</b>	<b>87</b>
<b>2.4 Collecte de données .....</b>	<b>91</b>
<b>2.5 Analyse des données .....</b>	<b>95</b>
<b>2.6 Qualité de la recherche.....</b>	<b>96</b>
<b>2.7 Considérations éthiques .....</b>	<b>105</b>

<b>CHAPITRE 3 : FORMES DE SUCCESSION AUX POSTES DE DIRECTION ARTISTIQUE DANS LES ORGANISATIONS CULTURELLES .....</b>	<b>107</b>
<b>3.1 Introduction .....</b>	<b>107</b>
<b>3.2 Revue de littérature ciblée.....</b>	<b>110</b>
<b>3.3 Méthode de construction de la typologie .....</b>	<b>115</b>
3.3.1 Stratégie retenue.....	115
3.3.2 Choix des dimensions .....	116
3.3.3 Cadre d'analyse par espaces de propriétés (AEP) .....	121
<b>3.4 Typologie des successions aux postes de direction artistique.....</b>	<b>122</b>
<b>3.5 Discussion .....</b>	<b>133</b>
3.5.1 Développement d'un cadre d'analyse.....	133
3.5.2 Une typologie des successions aux postes de direction artistique .....	135
<b>3.6 Conclusion .....</b>	<b>138</b>
<b>3.7 Bibliographie.....</b>	<b>142</b>
<b>CHAPITRE 4 : TENSIONS IDENTITAIRES LORS DE SUCCESSIONS AUX POSTES DE DIRECTION ARTISTIQUE DANS QUATRE ORGANISATIONS CULTURELLES QUÉBÉCOISES .....</b>	<b>151</b>
<b>4.1 Introduction .....</b>	<b>151</b>
<b>4.2 Assises théoriques.....</b>	<b>154</b>
4.2.1 Tensions identitaires .....	154
4.2.2 Paradoxes et dysfonctions de l'identité organisationnelle .....	155
4.2.3 Articulation entre les concepts .....	159
<b>4.3 Méthode de recherche .....</b>	<b>160</b>
4.3.1 Design de recherche et échantillon.....	160
4.3.2 Collecte de données .....	161
4.3.3 Analyse de données.....	161
<b>4.4 Résultats .....</b>	<b>163</b>
4.4.1 Vignettes des quatre cas .....	163
4.4.2 Tensions identitaires .....	170
4.4.3 Cascade des tensions identitaires .....	173
<b>4.5 Discussion .....</b>	<b>177</b>
4.5.1 Tensions identitaires et conditions d'apparition.....	177
4.5.2 Caractéristiques des successions et tensions identitaires .....	183
<b>4.6 Conclusion .....</b>	<b>184</b>
<b>4.7 Annexe .....</b>	<b>189</b>
4.7.1 Collecte de données .....	189
<b>4.8 Bibliographie.....</b>	<b>190</b>
<b>CHAPITRE 5 : CONVENTIONS DE GESTION DU PROCESSUS SUCCESSIONAL AUX POSTES DE DIRECTION ARTISTIQUE DANS QUATRE ORGANISATIONS CULTURELLES QUÉBÉCOISES .....</b>	<b>197</b>
<b>5.1 Introduction .....</b>	<b>197</b>
<b>5.2 Fondements théoriques.....</b>	<b>199</b>
5.2.1 Pluralité des mondes .....	201
5.2.2 Les conventions de gestion du processus successoral.....	202
5.2.3 Justifications des choix d'une convention .....	203

5.2.4 Dispositifs de succession .....	204
5.2.5 Articulation des conventions de gestion du processus successoral.....	204
<b>5.3 Méthode de recherche .....</b>	<b>205</b>
5.3.1 Stratégie et échantillon .....	205
5.3.2 Collecte de données .....	207
5.3.3 Analyse des données .....	207
<b>5.4 Présentation des résultats .....</b>	<b>210</b>
5.4.1 Quatre cas de succession – quatre conventions .....	210
5.4.2 Spécificité des mondes dans les différentes conventions et composites .....	222
<b>5.5 Discussion .....</b>	<b>225</b>
<b>5.6 Conclusion .....</b>	<b>229</b>
<b>5.7 Annexes .....</b>	<b>234</b>
5.7.1 Caractéristiques de cas, collecte de données et description des organisations .....	234
5.7.2 Description des quatre cas .....	235
<b>5.8 Bibliographie.....</b>	<b>237</b>
 <b>CHAPITRE 6 : CONCLUSION.....</b>	<b>243</b>
 <b>6.1 Cadre d'analyse théorique et cas de succession .....</b>	<b>243</b>
<b>6.2 Typologie et conventions de gestion du processus successoral .....</b>	<b>245</b>
6.2.1 Comparaisons des conventions en ce qui concerne les dispositifs et les mondes .....	249
6.2.2 Retour sur les dimensions structurantes .....	250
<b>6.3 Conventions de succession et tensions identitaires .....</b>	<b>251</b>
6.3.1 Comparaison des conventions en ce qui concerne l'identité organisationnelle .....	251
6.3.2 Retour sur les dimensions structurantes .....	253
<b>6.4 Limites .....</b>	<b>256</b>
<b>6.5 Conclusion générale .....</b>	<b>256</b>
<b>6.6 Bibliographie.....</b>	<b>261</b>
 ANNEXE 1 - GRILLE D'ENTREVUE.....	276
ANNEXE 2 - PRÉSENTATIONS LORS DE COLLOQUES, CONGRÈS OU RENCONTRES PROFESSIONNELLES.....	278
ANNEXE 3 – AVIS DE CONFORMITÉ DU COMITÉ D'ÉTHIQUE EN RECHERCHE .....	279
ANNEXE 4 - FORMULAIRES .....	280
ANNEXE 5 - TYPOLOGIE DES FORMES DE SUCCESSION ET CONVENTIONS DE SUCCESSION .....	287



## Liste des tableaux

TABLEAU 1 : Différentes approches des successions .....	36
TABLEAU 2 : Différentes conceptions des tensions de l'identité organisationnelle (IO) .....	46
TABLEAU 3 : Paradoxes de l'identité personnelle et de l'identité organisationnelle (IO) .....	53
TABLEAU 4 : Recension des travaux impliquant successions et identité organisationnelle (IO) ..	56
TABLEAU 5 : Résumé des mondes .....	71
TABLEAU 6 : Recension des travaux impliquant successions et principes organisateurs .....	73
TABLEAU 7 : Synthèse de la thèse .....	84
TABLEAU 8 : Description des organisations constituant l'échantillon .....	90
TABLEAU 9 : Sources et modes de collecte des données .....	92
TABLEAU 10 : Critères de qualité d'une recherche qualitative, dans une perspective de la construction sociale et constructiviste .....	98
TABLEAU 11 : Classement des différentes typologies traitant de successions .....	111
TABLEAU 12 : Cas de succession illustrant les huit formes issues de l'AEP .....	122
TABLEAU 13 : Typologie des formes de succession aux postes de direction artistique .....	124
TABLEAU 14 : Les mondes et les indices permettant de les identifier lors de l'analyse des données .....	209

## Liste des figures

FIGURE 1 : Assises théoriques sollicitées .....	37
FIGURE 2 : Dysfonctions de l'identité organisationnelle (IO) .....	48
FIGURE 3 : Conventions de compétences .....	75
FIGURE 4 : Successions aux postes de direction artistique .....	82
FIGURE 5 : Articulation des trois articles de la thèse .....	83
FIGURE 6 : Construction de l'échantillon des organisations en situation de succession .....	89
FIGURE 7 : Matrice des formes de succession à partir de trois dimensions structurantes .....	121
FIGURE 8 : Les successions, moment propice à l'expression de tensions identitaires .....	159
FIGURE 9 : Composition de l'échantillon .....	160
FIGURE 10 : Enjeux identitaires et paradoxes dans les quatre cas de succession .....	170
FIGURE 11 : Cascades de tensions identitaires .....	176
FIGURE 12 : Conventions de gestion du processus successoral .....	205
FIGURE 13 : Mondes sollicités lors de la succession à Danza .....	211
FIGURE 14 : Mondes sollicités lors de la succession au TIM .....	214
FIGURE 15 : Mondes sollicités lors de la succession au MdS .....	217
FIGURE 16 : Mondes sollicités lors de la succession au TdM .....	220
FIGURE 17 : Composites des processus et dispositifs de succession .....	223
FIGURE 18 : Les quatre cas observés et le cadre d'analyse par espaces de propriétés (AEP) ....	244
FIGURE 19 : Conventions de gestion du processus successoral .....	249
FIGURE 20 : Conventions de gestion du processus successoral et tensions identitaires .....	252
FIGURE 21 : Synthèse des résultats des articles 2 et 3 – Dimensions centrales .....	255

## **Liste des sigles et des abréviations**

AEP	Analyse d'espace de propriétés
AI	Actualisation identitaire
ATC	Alliances tactiques et circonstancielles
CA	Conseil d'administration
CIL	Conflit identitaire larvé
CMI	Conflit identitaire manifeste
DI	Dérive identitaire
ÉG	Économie de la grandeur
FA	Filiation par affinités
IF	Identités fusionnées
IO	Identité organisationnelle
OBNL	Organisme à but non lucratif
SSND	Sélection stratégique d'une nouvelle direction
VSD	Vision stratégique de développement

## Abréviations des noms fictifs des organisations

MdS	Mur du Son
TIM	Théâtre Ici Maintenant
TdM	Théâtre de la Marmotte

Pour tous ceux qui marchent, mais particulièrement pour **Alex, Jacob et Jules**, parce que marcher implique toujours d'accepter la présence d'un risque, ne serait-ce que celui du déséquilibre possible entre deux pas.

Avec tout mon amour et ma profonde gratitude.



## Remerciements

« *La leçon que je retire de mon expérience est plutôt que le travail n'est jamais terminé, même si à l'occasion, nous nous arrêtons pour parler entre nous de ce que nous avons appris.* »

Becker (2005: 73)

Tout au long de ce chemin, j'ai été habité par des mots : ceux des personnes rencontrées au fil des entrevues et ceux des auteurs lus. Il s'agissait de suivre une piste, de tenir le fil, de se souvenir... comme un mantra ou un petit caillou, dans une chaussure ou sur le chemin, qui nous rappelle notre destination. « Comprendre c'est entendre, admettre et apprendre de cette compréhension plutôt que d'expliquer à ces mêmes acteurs pourquoi ils ne savent pas ce qu'ils font » (Henri Amblard *et al.*, 1996: 169). Cette affirmation m'a habité. Je l'ai faite mienne, dans une volonté d'aborder les successions avec un regard le plus neutre possible, en évitant de poser *à priori* des jugements. En reconnaissant que ceux qui agissent le font en sachant pourquoi ils le font et que leur expérience et leurs paroles sont d'une grande valeur.

Et puis, plus tard, la question de la fin du parcours se profile. Comme Anzieu, il me semble que l'achèvement de l'œuvre, dans une conception moderne, se produit lorsque cette œuvre « propose au lecteur, au spectateur, à l'auditeur, d'entrer dedans et d'y participer pour la compléter, pour l'achever, pour la prolonger, pour la varier. » (Anzieu, 1987: 26).

Je n'aurais pu faire ce parcours seule. Si un adage dit qu'il faut un village pour élever un enfant, un doctorat s'entreprend, se réalise et se complète avec l'appui d'une vaste communauté, et même d'un réseau de plusieurs communautés.

Avec une immense gratitude, je voudrais remercier ma directrice Johanne Turbide ainsi que Linda Rouleau et Marie J. Bouchard, membres du comité de direction, qui, tout au long de ces années m'ont suivie dans ce parcours, toujours avec rigueur, attention, patience, écoute et respect.

Je remercie avec une grande tendresse mon conjoint et mes fils dont l'appui, l'amour et la confiance ont été, au quotidien et jour après jour, mes ancrages et mes voiles. Je remercie également mes parents et Céline qui, eux aussi, ont été là quand il fallait être là. Avec les mots et les gestes qu'il fallait. Merci à Paula, pour son regard plein d'étoiles.

Je voudrais souligner l'apport généreux et stimulant de mes collègues doctorants pour tous les échanges fructueux intellectuellement, pour ces conversations empreintes de complicité, de chaleur et d'attention. L'esprit de corps? Oui. Et cet esprit de corps dépasse les murs d'une seule école. Je ne saurais oublier mes amis, au masculin et au féminin, pour leur écoute, leur humour, leurs conseils, leurs lectures et leur compréhension. Et leur silence parfois... aussi.

J'ai côtoyé plusieurs personnes qui m'ont marquée et qui ont stimulé ma réflexion. Je pense ici notamment aux enseignants de HEC Montréal, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, aux personnes impliquées dans le développement du secteur culturel et œuvrant dans des regroupements disciplinaires, liés à l'emploi dans le secteur culturel et à la production de statistiques ainsi qu'aux membres du Groupe de recherche sur les OBNL communautaires et culturels. J'ai une pensée particulière pour le personnel administratif, le personnel de la bibliothèque et de divers services liés à la recherche, sans lesquels je me serais probablement égarée. Leur aide a été précieuse et m'a évité bien des écueils.

Je remercie également les directions, employés et membres de conseil d'administration de Danza, du Théâtre Ici Maintenant, du Mur du Son et du Théâtre de la Marmotte qui ont accepté avec générosité de participer à cette recherche.

Finalement, cette thèse n'aurait pas été possible sans l'appui des organismes de soutien à la recherche dont le Fonds de recherche société et culture, l'Observatoire de la culture, le Conseil de recherche en sciences humaines et un ensemble de fondations, dont la Fondation HEC ainsi que plusieurs donateurs privés. Je vous suis profondément reconnaissante de m'avoir permis de me consacrer pleinement à cette aventure.

Sans vous tous, cette thèse n'existerait pas.

## **Avant-propos**

Cette thèse comporte trois articles. Auteure de ces articles, j'ai eu au fil des différentes versions, les recommandations, les commentaires et les conseils de ma directrice de thèse, Johanne Turbide ainsi que de Marie J. Bouchard et Linda Rouleau, membres du comité. Leurs conseils, tout au long de ce travail de rédaction, ont été précieux.



## Introduction

*« Une grande partie des compagnies de théâtre de création fondées dans les années soixante-dix entrevoit aujourd’hui le départ à la retraite de leur direction artistique. Le théâtre québécois étant relativement jeune, c'est la première fois que la question de la succession se pose avec une telle ampleur au sein du milieu. Cette conjoncture est alors une occasion unique de se questionner sur les modèles de succession, sur ce que nous souhaitons préserver, sur les pratiques que nous voulons transmettre et sur les enjeux liés à la pérennisation de ces compagnies. Depuis le printemps dernier, ces questions font l'objet de débats houleux au sein du milieu (...) »*

Conseil québécois du théâtre (2013: 4)

Bien que la succession soit un vaste champ de recherche, elle constitue rarement un objet de recherche dans les organismes à but non lucratif (OBNL) du secteur culturel. Le phénomène de la succession dans ce secteur reste un objet peu exploré (Landry, 2011a; Paris et Leroy, 2014).

Pourtant au Canada, les successions dans les organisations culturelles sont, depuis le début des années 2000, une préoccupation décelable dans divers rapports produits pour les agents subventionnaires (Colbert, Gainer et Roux, 2001; Étude Économique Conseil, 2003; Hardy, 2002; Landry, Préfontaine et Turbide, 2013; MacSkimming et d'Entremont, 2005) ou par des organismes de soutien (Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 2010). Au Québec, depuis 2013, les successions aux postes de direction artistique sont devenues une question brûlante d'actualité. Elles font l'objet d'articles dans des journaux, dans des revues spécialisées du secteur culturel, d'ateliers lors d'assemblées annuelles de regroupements d'organisations culturelles. Les successions s'avèrent également être le thème central de chantiers de réflexion du milieu culturel.

Dans les grands enjeux soulevés par ce sujet, un certain consensus est établi autour d'une volonté de convenir de balises encadrant les pratiques de succession. Les successions sont comprises comme des pratiques « ne d[evant] pas aboutir à un modèle unique » (Conseil québécois du théâtre, 2013: 10). Face à ce consensus, il appert toutefois que le peu de connaissances sur les successions à ces postes limite une compréhension des successions, et ce, autant comme un phénomène social que comme un dispositif de gestion. Il semble donc important de reconnaître que la question de la succession dans les organisations culturelles au Québec constitue un nouvel enjeu et que nous avons, collectivement, à nous interroger sur

l'avenir des organisations existantes et sur la manière dont elles peuvent être transmises. Il s'agit également de reconnaître que, pour l'instant, nous ne savons que peu de choses sur les successions dans les organisations culturelles et, spécifiquement, sur celles visant les postes de direction artistique.

Pourtant, selon certains (Cray, Inglis et Freeman, 2007), les successions dans les organisations du secteur culturel pourraient être plus fréquentes que dans des organisations d'autres secteurs. De plus, les successions aux postes de direction ayant une fonction artistique comportent des enjeux importants pour la vitalité et la pérennité de l'organisation (Liteman, 2003; Paris et Leroy, 2014; Zeigler, 1991). Bien que la création artistique est comprise comme une chaîne de coopération (Becker, 1982 /2010), le caractère distinctif d'une organisation culturelle repose sur une personne occupant les fonctions de direction artistique (Reid et Karambayya, 2009). Ainsi, la direction artistique assume un poste pivot dans l'organisation. Pour cette raison, le remplacement d'une direction artistique touche directement la vitalité stratégique de l'organisation (Liteman, 2003) et sa capacité d'occuper une place spécifique dans un marché (Reid et Karambayya, 2009).

De plus, remplacer une personne à un poste de direction artistique constitue, selon nous, une opération composant avec deux logiques. Comme pratique de gestion, les successions comportent une logique managériale et une succession au poste de direction artistique implique de composer avec une logique artistique inscrite au cœur de la fonction de direction artistique. Les successions à ces postes pourraient donc comporter une complexité singulière. Malgré cela, en recherche, la succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles demeure encore une *terra incognita*.

Des travaux sur les successions, nous savons que comprendre les successions demande une contextualisation (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Parmi plusieurs aspects de contextualisation, le secteur industriel et des caractéristiques organisationnelles sont à considérer (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004) de même que le type de poste (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). Pour cette raison, la transposition de résultats de travaux effectués dans d'autres secteurs ou à d'autres postes pourrait ne pas être nécessairement appropriée. Une incursion dans la littérature de deux secteurs semble confirmer cette position.

Ainsi, dans le secteur de la petite et moyenne entreprise (PME) familiale, où les travaux sur les successions sont nombreux, les résultats de ces recherches semblent difficilement transposables aux organisations culturelles. La première raison est liée au mode de gouvernance et au statut juridique distinct entre les PME familiales et les OBNL du secteur culturel. Dans les OBNL du secteur culturel, plusieurs parties prenantes sont impliquées et la plus haute instance est le conseil d'administration (CA), ce qui n'est pas nécessairement le cas de la PME familiale. Par ailleurs, dans un OBNL du secteur culturel, l'organisation n'est pas la propriété d'un individu. Les successions ne sont donc pas une décision individuelle ou la croisée des parcours d'un prédécesseur et d'un successeur (Cadieux et Deschamps, 2011a), comme on le mentionne fréquemment dans la littérature sur la PME familiale.

Dans le secteur communautaire, la préoccupation pour les successions est présente (CSMO, 2006; Shield, 2008) et la quantité de travaux sur ce sujet de recherche augmente rapidement (Joseph C. Santora, Sarros et Esposito, 2014: 19, traduction libre). Il existe une littérature importante, notamment en ce qui concerne la planification des successions (Joseph C. Santora, Clemens et Sarros, 1997; Joseph C. Santora et Sarros, 2013; Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011). Ce champ de recherche est toutefois considéré comme étant dans une phase d'élaboration et son développement demande des améliorations et des adaptations afin de mieux répondre aux spécificités du processus dans ces organisations (Godói-de-Sousa et Fischer, 2012).

La littérature traitant de successions dans les PME familiales, de même que celle des OBNL, n'apparaissent pas pleinement adaptées pour comprendre les successions aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles. Ainsi, le secteur de la PME, bien qu'ayant des apports importants en ce qui concerne les successions, comporte des organisations dont les caractéristiques sont fort différentes des organisations culturelles. Quant aux travaux faits dans des OBNL du secteur communautaire, bien que ces organisations partagent avec les OBNL du secteur culturel des caractéristiques liées au statut juridique, le champ de recherche sur les successions est encore peu mature.

La succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles représente actuellement une sorte de *terra nullis*, un « territoire sans maître » et inhabité, qui n'est revendiqué ou occupé par personne.

S'intéresser à la succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles pose d'emblée un triple défi :

- 1- La transposition de travaux sur les successions effectués dans d'autres secteurs apparaît problématique. Elle demande à tout le moins d'être évaluée, et ce, en raison des particularités des organisations culturelles qui pourraient avoir une incidence sur la manière dont s'y déroulent les successions;
- 2- Le champ de recherche sur le phénomène de la succession est morcelé (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), « diffus et souvent chaotique » (Kesner et Sebora, 1994: 327, traduction libre). Les résultats sont souvent contradictoires (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Karaevli, 2007; Kesner et Sebora, 1994; Dany Miller, 1993; Pitcher, Chreim et Kisfalvi, 2000; Poulin, Hackman et Barbaras-Mihai, 2007). Il est difficile d'avoir une compréhension globale des successions (Kesner et Sebora, 1994; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Étant donné ce constat et le peu de connaissances sur les successions aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles, une recherche sur ces successions implique, à notre avis, de conserver une attitude exploratoire;
- 3- La divergence et la discordance des résultats des travaux sur la succession, considérées comme la présence de « détail qui ne cadre pas », constituent, comme le propose Soulet, un appel à effectuer un retour sur un fait ignoré et qui réclame un « élargissement de notre cadre conceptuel » (Soulet, 2005: 94, citant Merton, 1965, p.52).

Pour ces raisons, il est apparu approprié de reconsidérer le phénomène de succession en s'inspirant de la logique de la découverte (Becker, 2005; Soulet, 2005) et dans un état d'esprit apparenté à la création de mystère. Ces approches partagent le fait de permettre une remise en question de certains postulats d'un champ de recherche et, selon Alvesson et Karreman, de « problématiser ce qui est pris pour acquis » (2011: 45, traduction libre).

Cette recherche propose un certain recadrage de la manière par laquelle le phénomène de la succession, cet objet *à priori* si familier, est abordé. Tout d'abord, dans cette thèse les successions sont abordées dans une perspective analytique plutôt que normative (Hufty, 2007). Nous optons, comme certains, pour considérer qu'il n'y a pas de « règle d'or » (Ip et Jacobs, 2006) et que les successions peuvent revêtir une pluralité de formes (Friedman et Olk, 1995; Gothard et Austin, 2010; Thevenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014), plutôt que de n'en valoriser qu'une seule, considérée comme étant LA bonne pratique.

Cette approche implique une volonté de compréhension du phénomène, alors que la littérature sur la succession est fortement normative (Coeurderoy et Lwango, 2014; Gothard et Austin, 2010), c'est-à-dire qu'elle comporte « une démarche intellectuelle orientée vers *un idéal de ce qui doit être* et non un *état de ce qui est* » (Marc Amblard, 2006: 75). Cette approche implique également de vouloir comprendre les successions à la fois dans la diversité de leurs formes et dans la sensibilité des enjeux organisationnels qu'elles soulèvent.

Afin de favoriser cette façon d'aborder une recherche sur les successions, il a été privilégié d'identifier et de chercher à comprendre différentes formes de succession. Pour ce faire, la succession sera abordée sous trois différents angles : tout d'abord, par une approche typologique, puis par deux lentilles : l'identité organisationnelle et la théorie des conventions.

Cette thèse est construite autour de la question suivante : *comment différentes formes de succession révèlent-elles différentes tensions identitaires et comment ces différentes formes sont-elles ancrées dans différents principes organisateurs?*

Son objectif central est de mettre en lumière et de comprendre différentes conventions de succession en utilisant comme terrain de recherche les OBNL du secteur culturel. Par « convention de succession », nous entendons, d'une manière large, les différents dispositifs auxquels ont recours les acteurs impliqués dans les processus de succession. Ces différentes conventions sont considérées comme sous-tendant différents principes organisateurs et favorisant la présence de différentes tensions de l'identité organisationnelle. La présente thèse développe donc progressivement, à travers trois articles, le concept de *convention de gestion du processus successoral*. Les assises en seront posées par étapes successives. Ce qui constituera les conventions de gestion du processus successoral, synthèse de l'ensemble des articles, sera exposé dans la conclusion de la thèse.

La thèse se décline en six chapitres. Le premier chapitre, à travers une revue de littérature ciblée, développe la problématique de la recherche et en pose les assises théoriques. Le second chapitre présente le cadre méthodologique de la thèse. Les chapitres 3, 4 et 5 sont les articles de la thèse. Le chapitre 6 constitue la conclusion de la thèse dans laquelle des liens entre les trois articles sont développés.



## **CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE ET RECENSION**

Ce chapitre a pour objectifs de présenter la pertinence de la problématique et d'exposer les assises théoriques par lesquelles le phénomène de succession est abordé. Afin de simplifier la lecture et d'éviter une présentation redondante, certains concepts sont définis dans ce premier chapitre et d'autres sont présentés ou approfondis dans les articles.

Ce premier chapitre est divisé en quatre sections. La première section présente l'objet de recherche. Elle vise à définir la problématique de la succession aux postes de direction artistique. La seconde section expose les deux lentilles théoriques, soit l'identité organisationnelle et la théorie des conventions ainsi que les principaux concepts par lesquels les successions sont abordées. La troisième section constitue une réflexion synthèse des différentes recensions et présente une articulation globale des différents concepts sollicités. Et finalement, ce premier chapitre se termine avec une quatrième section qui rappelle la question centrale de la recherche, les sous-questions et précise le format de la thèse.

### **1.1 Présentation de l'objet de recherche**

La présentation de l'objet de recherche est subdivisée en quatre parties. La première section expose, à travers une revue de littérature ciblée, différentes approches des successions. Cette section présente différentes manières de définir les successions et ouvre la voie à reconnaître la pluralité des formes qu'elles pourraient revêtir (objet de l'article 1). La seconde section présente un état des connaissances en ce qui concerne les successions dans les organisations culturelles. Puisque cette thèse est construite sur le postulat que les organisations culturelles possèdent des spécificités qui pourraient moduler les successions dans les organisations de ce secteur, une section est consacrée aux caractéristiques des organisations culturelles qui sont considérées significatives lors d'une succession : le statut juridique, les parties prenantes multiples, l'identité hybride de ces organisations et la nature même du poste de direction artistique. Finalement, cette section se clôt par un résumé.

### **1.1.1 Successions aux postes de direction**

Les successions peuvent être comprises comme comportant deux volets distincts (Cadieux, 2007; Cadieux et Lorrain, 2002, s'appuyant entre autres sur les travaux de Danco, 1970) : le transfert de direction et le transfert de propriété. La distinction entre les deux volets est fréquemment utilisée encore aujourd'hui (Freyman, 2007; Ip et Jacobs, 2006; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Précisons que cette recherche porte spécifiquement sur les transferts de direction, désignés comme « des successions aux postes de direction ». Les successions aux postes de direction impliquent des changements de dirigeants, que ces derniers soient fondateurs d'une organisation ou non.

Bien que les travaux récents sur les successions aient recours au terme « transmission », dans cet article le terme « succession » est utilisé. Ce choix a été fait en raison de l'étymologie du terme. Emprunté au latin *successio* (de *succedere*, v. succéder), succession peut avoir le sens de « action de prendre la place de quelqu'un (dans une charge) » (*Centre National de ressources Textuelles et Lexicales*). Il apparaît comme le terme le plus approprié.

Le phénomène de succession constitue un champ de recherche vaste et mature qui a ses origines dans les années 1960, avec les travaux de Grusky à qui l'on attribue l'engouement pour ce sujet de recherche (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Hutzschenreuter, Kleindienst et Greger, 2012). Encore aujourd'hui, la succession suscite toujours l'intérêt des chercheurs et des professionnels, et ce, particulièrement alors que des changements démographiques sont en cours et que des mouvements importants sont anticipés en ce qui concerne le personnel des organisations.

Historiquement, les principaux arguments évoqués pour justifier l'importance des successions ont été que les successions sont source d'instabilité et qu'elles sont inévitables dans la vie des organisations (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Grusky, 1960). Plus récemment, deux visions antagonistes des successions sont décelables. Dans une première vision, elles sont un moment crucial, souvent associé à un important taux de mortalité des organisations (Haveman, 1993; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004; OSEO Bdpme, 2005). Le processus de succession est difficile pour les personnes qui œuvrent dans les organisations (Bah, 2009; Balser et Carmin, 2009; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Handler et Kram, 1988). Dans la seconde vision, les successions sont des opportunités de changement qui permettent une régénération stratégique

(Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011; Haag, 2010; Sharma et Chrisman, 1999), une occasion d'innovation (Deschamps et Simon, 2011) ou de réanimation de la créativité (Carrier, 2011).

Qu'elles soient perçues positivement ou négativement, les successions sont aussi considérées comme des moments charnières pour les organisations (Albert et Whetten, 1985) qui impliquent à la fois une continuité et des ruptures (Deschamps et Simon, 2011).

Bien qu'au fil du temps on reconnaît que la qualité des travaux de recherche sur les successions s'est améliorée (Brockhaus, 2004; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), plusieurs critiques demeurent (Kesner et Sebora, 1994: 327, commentaire repris par également par Giambatista Rowe et Riaz, 2005). Afin de continuer d'améliorer la qualité des travaux, Giambatista et *al.* (2005) soulignent dans une imposante revue de littérature que des améliorations majeures devraient être apportées sur les plans théorique et méthodologique. Afin de pallier ces faiblesses, les chercheurs sont encouragés à recourir, lors d'études empiriques, à différentes lentilles théoriques et à favoriser des théories alternatives plutôt que la théorie de l'agence (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). Sur le plan méthodologique, le design dominant étant celui des analyses d'archives, peu d'attention a été accordée à des méthodes basées sur des enquêtes ou entrevues (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). Toujours selon Giambatista, Rowe et Riaz, ces approches permettraient d'explorer et de mieux comprendre certains « trous et lacunes » (2005: 984, traduction libre) dans les processus de succession, particulièrement en ce qui concerne la phase de planification. Toujours selon ces auteurs, des études sur les successions basées sur d'autres méthodes que les analyses documentaires sont donc encouragées.

Ces auteurs soulignent par ailleurs la pertinence de réaliser des études dans une plus grande variété d'industries et l'urgence de mieux comprendre les successions dans les organisations de taille plus restreinte. Un appel est lancé pour entreprendre des recherches ayant une plus grande prise en considération des contextes dans lesquels se déroulent les successions (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004) et pour la reconnaissance de l'existence de différentes formes de succession et une meilleure compréhension de celles-ci (Friedman et Olk, 1995; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005).

Une incursion dans la littérature montre une grande diversité dans les manières de définir les successions. Comme « l'idée » de Platon, les successions sont souvent étudiées et discutées sans être définies.

Les travaux sur les successions sont souvent présentés selon les aspects qu'ils traitent : les antécédents et les conséquences des successions (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005), les antécédents, les conséquences et les pratiques de successions (Ip et Jacobs, 2006), les antécédents, les conséquences, les pratiques et les facteurs contingents (Kesner et Sebora, 1994) et les acteurs impliqués, les pratiques, le processus et le contexte (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004).

Dans cette section, nous proposons une classification basée sur différentes manières de concevoir les successions. Cette section ne se veut pas une revue de littérature exhaustive des écrits sur les successions et de leurs apports. Elle vise à faire ressortir différentes approches des successions :

- A. Les successions comme des transferts de direction;
- B. Les successions comme des activités stratégiques impliquant des changements;
- C. Les successions comme des activités managériales planifiées;
- D. Les successions comme des événements non planifiés et souvent perturbants;
- E. Les successions comme des activités de développement des compétences;
- F. Les successions comme des opérations de sélection d'une nouvelle direction, sans lien avec l'organisation.

#### **A. Les successions comme des transferts de direction**

Les successions dans cette approche sont décrites comme un changement de personne à un poste de direction. Ainsi, « [I]l transfert de direction s'intéresse au changement du leadership. Dans cette perspective, il s'agit de préparer et d'intégrer le successeur/repreneur dans ses nouvelles fonctions de gestion (...) » (Brouard et Cadieux, 2007: 5, citant plusieurs auteurs dont, Cadieux 2007, Le Breton-Miller *et al.*, 2004 et Mignon, 2001).

Dans leurs aspects dynamiques, les successions sont un processus découpé en différentes phases au cours desquelles deux acteurs effectuent une inversion de leurs rôles respectifs dans l'organisation (Cadieux et Deschamps, 2011b). Durant leurs démarches respectives, le prédecesseur et le successeur poursuivent des objectifs personnels propres qui, lorsqu'ils se croisent dans la phase de transition, deviennent communs pour, par la suite, se séparer (Cadieux

et Deschamps, 2011b). Le processus est fréquemment considéré comme étant difficile pour les acteurs impliqués et peut engendrer de la résistance et un sentiment de perte (Handler et Kram, 1988; Levinson et Wofford, 2000). Il peut s'apparenter à un processus de deuil (Bah, 2009). De fortes émotions peuvent orienter les décisions (Hytti, Stenholm et Peura, 2011). Un transfert de direction est considéré comme pouvant provoquer une perte de légitimité de l'organisation (Alexander et Lee, 1996).

Les travaux abordant la succession sous l'angle du leadership (Pitcher, Chreim et Kisfalvi, 2000), des rôles qu'assument le prédécesseur et le successeur (Cadieux, 2007), des types de personnes chargées d'assurer un intérim (Mooney, Semadeni et Kesner, 2013) ou encore les travaux sur le processus dynamique d'intégration d'une nouvelle direction (Denis, Langley et Pineault, 2000) se retrouvent dans cette approche des successions comme un transfert de direction.

Dans la littérature sur les OBNL, cette approche est présente notamment par la recherche d'identification de différents types de direction et de l'héritage qu'ils laissent lors d'une succession (Joseph C. Santora, Sarros et Esposito, 2014). Elles sont « the process by which a primary person is replaced » (Zeigler, 1991: 59) .

### **B. Les successions comme des activités stratégiques impliquant des changements**

Les successions peuvent également être représentées comme des activités liées à la stratégie globale de l'organisation. Dans cette approche, les successions sont des occasions d'insuffler un nouveau souffle, de diversifier des activités et, répondant à des pressions externes, d'élargir des marchés. Les successions sont des opportunités de régénération « (...) le changement de dirigeant est souvent accompagné de remaniements dans la structure, la stratégie et les orientations, voire dans les processus et la culture de l'entreprise. » (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011: 19). Ces changements de culture ne sont toutefois pas sans créer des bouleversements dans l'organisation.

Ainsi, selon Simon et Deschamps (2011), les successions comportent des changements et ruptures créant une situation paradoxale dans laquelle doivent cohabiter des éléments de continuité et de rupture afin d'assurer la pérennité de l'organisation tout en permettant son renouvellement. Les successions se présentent alors comme une occasion pour un nouveau dirigeant d'entreprendre des changements tout en assurant la transmission d'éléments intangibles, tels l'identité, la culture d'entreprise, les connaissances tacites et les réseaux (Deschamps et Simon, 2011). Dans une tension entre la continuité et la transformation, les

successions peuvent s'accompagner d'innovations et impliquer des démarches progressives d'amélioration, dans « le respect de l'histoire de l'entreprise, de sa mémoire et de son identité » (Deschamps et Simon, 2011: 45) ou encore de la continuité ou de la « réanimation » de la créativité (Carrier, 2011).

Dans la littérature sur la succession dans les OBNL, les successions sont également présentées dans une perspective stratégique (Chapman et Vogelsang, 2005; Gilmore, 2012; Gothard et Austin, 2010, 2013; McKee et Driscoll, 2008). Les successions y sont également décrites comme des activités globales impliquant plusieurs acteurs liés au CA, à la gestion des ressources humaines et au développement stratégique de l'organisation (Gilmore, 2012). Les successions aux postes de direction impliquent l'interdépendance du processus de succession, du développement du CA et de la stratégie de l'organisation. Toujours selon Gilmore, cette interdépendance permet d'éviter trois types de « désalignements » :

- Le désalignement provoqué par le manque de préparation du CA face aux enjeux de la succession et du processus de succession;
- Le désalignement entre la stratégie de l'organisation et le processus de succession;
- Le désalignement entre les compétences du CA et le développement stratégique de l'organisation.

### **C. Les successions comme des activités managériales planifiées**

Dans cette approche, les successions sont définies comme des processus à long terme. Ils débutent par une phase de planification et de précision des intentions des acteurs, suivie des phases de mise en œuvre, de transition et d'établissement de la nouvelle direction et du désengagement de prédécesseur (Cadieux et Deschamps, 2011a; Handler, 1990). La planification est considérée comme une phase de réflexion individuelle (Cadieux et Deschamps, 2011a) ou vise l'établissement de scénarios ou de « règles de jeu » du processus de succession (Le Breton-Miller, 2011; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Cette étape comporte alors le développement et le partage d'une vision (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004).

La planification des successions représente un point central d'intérêt des recherches sur la succession (Hytti, Stenholm et Peura, 2011).

Dans les PME et les OBNL, la planification des successions est souvent considérée comme contribuant au bon déroulement des successions (Cadieux, 2005; Carman, Leland et Wilson,

2010; Dyck *et al.*, 2002; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Gothard et Austin, 2010; Handler, 1990; Kesner et Sebora, 1994; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004; Sharma, Chrisman et Chua, 2003). Les impacts positifs de la planification demeurent toutefois difficiles à démontrer empiriquement (Ip et Jacobs, 2006).

La littérature professionnelle des OBNL conçoit et étudie les successions comme des processus planifiés ou devant être planifiés (Chapman et Vogelsang, 2005; Gothard et Austin, 2010; Latif, 2010; Liteman, 2003; Joseph C. Santora, 2009; Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011; Wolfred, 2002). Selon McKee et Dricoll (2008), la vision dominante véhiculée dans la littérature sur les successions dans les OBNL est celle des successions devant être planifiées et reposant sur des processus formalisés. La planification peut inclure un plan d'urgence et constituer un filet de sécurité visant à assurer le bon fonctionnement des activités en situation de départ non anticipé (Liteman, 2003; McKee et Driscoll, 2008).

Certaines définitions de la succession peuvent par ailleurs la situer à l'intersection de plusieurs approches. C'est le cas notamment lorsque le plan stratégique est lié aux valeurs importantes de l'organisation et qu'il intègre une planification des successions (McKee et Driscoll, 2008). Toujours selon ces auteurs, « lier la planification stratégique avec la planification de la succession renforce le processus de succession » (2008: 348, traduction libre).

Par ailleurs, la planification des successions et le recours à des intérimaires sont présentés comme une manière de permettre une restructuration de l'organisation et de favoriser sa transformation :

Properly planned, funded, and supported with expert executive transition services, these transitions can serve as *pivotal moments*, enabling organizations to clarify their mission and vision, change direction, maintain momentum, build or rebuild their infrastructure, and correctly identify and put in place both the board and executive leadership they need to move the organization forward. (Chapman et Vogelsang, 2005: 2)

#### **D. Les successions comme des évènements non planifiés et souvent perturbants**

Dans cette approche, les successions sont considérées comme importantes parce qu'elles sont inévitables, qu'elles ont un impact perturbant sur les organisations (Grusky, 1960) et qu'elles nuisent à leur performance (Grusky, 1963). L'absence de planification, dans les travaux effectués dans différents secteurs d'activité (petites et moyennes entreprises et OBNL à vocation sociale ou artistique), apparait comme une lacune, un manque qui expose les organisations à des risques (Mooney, Semadeni et Kesner, 2013; Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011; St-Cyr et Richer, 2003). En reconnaissant l'impact disruptif des successions sur les organisations, le manque de planification apparait comme un enjeu, et ce, particulièrement dans les petites organisations (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). Pour Grusky (1961), la taille des organisations, associées à des organisations plus bureaucratiques, aurait pour effet de réduire l'effet perturbant des successions.

Paradoxalement, bien que la planification soit présentée comme un facteur contribuant au succès des successions (Ip et Jacobs, 2006; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), des études de cas (Thevenard-Puthod, 2014) et des enquêtes dans plusieurs secteurs montrent que cette pratique n'est pas répandue. Ainsi, le peu de planification est documenté par des enquêtes dans les PME (St-Cyr et Richer, 2003) et dans les OBNL (Bell, Moyers et Wilfred, 2006; Cornelius, Moyers et Bell, 2011; Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Landry, Préfontaine et Turbide, 2013; Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011).

Dans la littérature sur les successions dans les OBNL, cette approche est repérable alors que les successions non planifiées sont présentées comme pouvant mettre en péril la survie de l'organisation (Allison, 2002; Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011; Wolfred, 2002). Le recours aux intérim, permettant d'assurer une poursuite des activités tout en constituant une zone de transition entre une direction et une autre, est préconisé comme solution modérant les possibles effets négatifs des changements de direction non planifiés (Ballinger et Marcel, 2010; Wolfred, 2005). L'absence de planification des successions est considérée comme comportant une triple menace pour les organisations : elle implique des faiblesses quant à la sélection de nouvelles directions, un manque d'expérience et une difficulté à agir et l'incapacité de se servir positivement des successions comme des moments de transformation (Allison, 2002).

#### **E. Les successions comme des activités de développement des compétences**

Les successions sont également décrites comme des activités de développement des compétences et de développement d'un successeur dans l'organisation (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004; McKee et Driscoll, 2008; Joseph C. Santora, 2004; Joseph C. Santora, Caro et Sarros, 2007). Le développement des compétences est une pratique importante dans les successions des entreprises familiales et cette pratique est placée au cœur du processus des successions, dans le modèle intégrateur développé par Le Breton-Miller et *al.* (2004). Selon certains, autant dans les entreprises privées que dans les organisations du secteur public, « succession management must be tied to leadership development » (Wayne, 2005: 8).

Ces successions correspondent aux successions « en relais » (Joseph C. Santora, 2004; Zhang et Rajagopalan, 2004), « au couronnement »(Friedman et Olk, 1995),lorsqu'un seul candidat est identifié. Lorsque plusieurs candidats sont présents et mis en compétition les uns par rapport aux autres, les successions nommées des « courses de chevaux » (Friedman et Olk, 1995)

Une importante partie de la littérature portant sur les successions dans les OBNL se situe également dans cette approche. Les successions sont alors définies comme une action permettant la continuité de l'organisation en « filling the pipeline with high-performing people to assure that every leadership level has an abundance of these performers to draw from both now and in the future. » (Joseph C. Santora, Caro et Sarros, 2007: 26, citation de Charan, Drotter et Noel, 2001). En ce qui concerne le développement des compétences, la présence de deux positions polarisées est constatée. D'une part, certains craignent de devoir faire face à des difficultés importantes de renouvellement aux postes de direction (*leadership deficit*) (Tierney, 2006; Wolfred, 2005). D'autre part, certains auteurs lancent un appel à revoir le fonctionnement des organisations afin de répondre aux valeurs et besoins de nouvelles générations et de favoriser la rétention en emploi et l'attraction (Kunreutheur et Corvington, 2007; Petrescu et Clifford, 2010). On souligne, par ailleurs, que le manque d'identification et de développement des compétences dans une organisation peut être lié à la surcharge de travail dans les OBNL et aux difficultés d'une succession interne découlant de la petite taille des organisations (Joseph C. Santora, Caro et Sarros, 2007; Joseph C. Santora, Clemens et Sarros, 1997).

Les successions impliquant des activités développement des compétences se trouvent également combinées à d'autres approches. Ainsi, ces successions sont souvent associées à des

processus planifiés, et ce, en vue de permettre l'atteinte des objectifs et de la mission de l'organisation :

(...) systematic and long-term practice that an organisation follows to ensure it has the necessary pool of managerial talent to enable it to meet its business objectives and achieve its mission. » (McKee et Driscoll, 2008: 341, s'appuyant sur les travaux de Rothwell, 2002).

#### **F. Les successions comme des opérations de sélection d'une nouvelle direction, sans lien avec l'organisation**

Si un courant de la littérature porte sur le développement des nouvelles directions dans les PME et les OBNL, moins nombreux sont les travaux dans ces secteurs qui portent sur les nouvelles directions qui n'auraient pas été développées dans l'organisation. Cette pratique, répandue et identifiable dans plus de la moitié des cas de succession, est l'opération favorisée lorsqu'aucune relève n'est présente dans l'organisation (OSEO Bdpme, 2005). Dans les PME, cette opération est désignée par Cadieux et Brouard comme étant une « transmission externe »(Cadieux et Brouard, 2008). Ces successions se caractérisent, toujours sur la base des travaux de Cadieux et Brouard, par des processus rapides et moins complexes que ceux impliquant le développement d'une nouvelle direction dans l'organisation, un faible accompagnement de la nouvelle direction, un faible transfert des connaissances et un retrait définitif du prédécesseur. Ces successions sont également souvent considérées comme favorisant les réorganisations et les changements (Cadieux et Brouard, 2008; Karaevli, 2007). On retrouve une trace de cette approche dans les travaux pourtant sur les candidats internes versus les candidats externes (Rao, 2010; Joseph C. Santora, Caro et Sarros, 2007).

Dans les OBNL, certains travaux indiquent que les candidats externes seraient favorisés (Joseph C. Santora, Caro et Sarros, 2007; Joseph C. Santora, Clemens et Sarros, 1997). Deux raisons pourraient expliquer ce choix : des organisations peu hiérarchisées et ne favorisant pas la progression au sein de l'organisation et des organisations de petite taille, ayant un faible bassin de candidats potentiels (Joseph C. Santora, Caro et Sarros, 2007). Ces successions, parce que les nouvelles directions peuvent être perçues comme ne comprenant pas les valeurs de l'organisation, peuvent toutefois révéler des tensions latentes dans les organisations (Balser et Carmin, 2009).

### 1.1.2 OBNL du secteur culturel et successions

*« But usually these days, succession in the arts is not pleasant. Often it is ugly, and mean, and even vicious. The problems, politics, and challenges of providing for artistic and managerial change in the arts have become an issue of near-crisis proportions in recent years. The root of this crisis appears to be a series of changes that are seemingly in conflict with the nature of art itself and with the visions that propelled the remarkable cultural expansion of the 1960s and 1970s. (...) Difficult questions - because succession is difficult. In years to come, we are going to see hundreds of arts organizations struggling to replace their leaders – and struggling to re-define themselves in the process. Success is rare in succession. It is going to be a painful decade. »*

Zeigler (1991: 60 et 69)

Bien que les successions concernent tous les organismes (Kesner et Sebora, 1994), quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur situation géographique (Ip et Jacobs, 2006), peu de travaux ont porté sur les successions dans le secteur culturel (Landry, 2011a; Paris et Leroy, 2014) ou encore dans les organisations œuvrant dans une « industrie dite créative » (Carrier, 2011: 51) Les rares travaux traitant de succession dans les organisations culturelles proviennent d'une littérature ayant une approche qui pourrait être qualifiée de managériale rationnelle (Déry, 2009b) axée sur la direction d'entreprise, la gestion contingente et la planification stratégique.

La littérature sur les successions dans les OBNL du secteur culturel est constituée de deux types de travaux. Le premier comporte des études professionnelles et des travaux de maitrise. Ces travaux suggèrent les bonnes pratiques et émettent des recommandations à l'intention des subventionneurs, des gestionnaires ou des conseils d'administration (Fisher, 2010; Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Linett, 2011; Liteman, 2003; MacSkimming et d'Entremont, 2005). Le second type présente les résultats d'enquêtes visant principalement à dresser un portrait des successions dans les organisations culturelles et porte une importante attention à la planification des successions (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Landry, Préfontaine et Turbide, 2013). En nous basant sur ces travaux, nous posons deux constats quant à la manière dont les successions y sont considérées :

- A. Les successions sont des évènements difficiles, mais peuvent avoir des impacts positifs pour les organisations culturelles;
- B. La planification des successions, bien que jugée importante, est une pratique peu présente.

### **A. Des évènements difficiles, mais pouvant avoir des impacts positifs**

Les successions dans les organisations culturelles peuvent être définies comme « un changement de leadership, découlant de la mise en œuvre de plans et procédures visant la recherche d'un nouveau leadership dans le but d'accomplir la mission et d'atteindre les objectifs stratégiques d'ordre artistique en évolution constante » (MacSkimming et d'Entremont, 2005: 4).

Les successions dans les organisations culturelles sont fréquemment décrites comme ayant une très forte intensité émotive. Elles sont souvent considérées comme des évènements extrêmement difficiles et laids, lorsqu'elles ne sont pas désignées comme pouvant être des évènements vicieux (Zeigler, 1991). Par ailleurs, les successions s'avèrent être des moments charnières qui peuvent agir comme des points de rupture ou permettre aux organisations culturelles de se redéfinir et de réaffirmer leur rôle dans une communauté et de revoir leur mission (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Liteman, 2003; Zeigler, 1991). Pour Liteman (2003), une succession réussie permet à une organisation culturelle de maintenir et même parfois rehausser son statut dans une communauté artistique. Par contre, toujours selon Liteman, un échec de succession mène à la disparition ou à la stagnation de l'organisation.

Les successions peuvent donc constituer des moments de crise ou des points de rupture, tout comme elles peuvent être des moments de changement créant de nouvelles opportunités (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Liteman, 2003). Elles peuvent favoriser le développement d'un regard critique sur l'organisation et de prise en considération des enjeux critiques pouvant avoir un impact sur le futur de l'organisation (Liteman, 2003).

### **B. La planification des successions**

Comme dans les travaux sur les successions effectués dans d'autres secteurs d'activité, la littérature sur les successions dans les organisations culturelles accorde une grande importance à la planification des successions (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Liteman, 2003; MacSkimming et d'Entremont, 2005). Les successions « découle[nt] idéalement d'un changement planifié » (MacSkimming et d'Entremont, 2005: 4). Cette planification est associée à des processus qui « fonctionnent bien » et qui impliquent « reconnaissance et soin » (Zeigler, 1991: 59, traduction libre).

Bien qu'aucune enquête ne porte spécifiquement sur les successions aux postes de direction artistique dans les OBNL du secteur culturel, il est possible de supposer qu'elles partagent deux des trois caractéristiques des successions dans les OBNL identifiées par Santora et *al.* (2011) : une faible planification et un manque de préparation ou de connaissances permettant de faire face aux successions. En ce qui concerne la troisième caractéristique des successions dans les OBNL, il s'agit d'un manque de personnes compétentes pouvant assumer un poste de direction. Cette affirmation semble aller dans la même direction que celle de Zeigler (1991). Les données disponibles ne permettent toutefois pas d'attribuer cette caractéristique aux successions à des postes de direction artistique. Par contre, ce phénomène pourrait être présent pour d'autres postes ayant des fonctions de gestion administrative (Colbert, Gainer et Roux, 2001; Hardy, 2002; Landry, Préfontaine et Turbide, 2013; Marsland, 2005).

Quant aux enquêtes sur les successions, elles révèlent que pour les OBNL du secteur culturel la planification des successions n'est pas une pratique répandue (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Landry, Préfontaine et Turbide, 2013). Ainsi, une enquête américaine sur les organisations culturelles (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005) montre que 70 % des personnes occupant un poste de direction prévoient quitter leur poste dans un horizon de cinq ans et que 75 % des organisations n'ont pas de plan de succession. Une enquête effectuée au Québec (Landry, Préfontaine et Turbide, 2013) révèle des données similaires quant au peu de pratiques liées à la planification des successions, alors que 76 % des organisations n'auraient pas de plan de succession. Plusieurs répondants de cette enquête justifient ce manque de planification par la présence de contraintes organisationnelles déjà lourdes et laissant peu de ressources (humaines, financières et temporelles) pour planifier une succession (Landry, Préfontaine et Turbide, 2013). Ces données semblent corroborer des affirmations selon lesquelles la planification des successions serait peu considérée, dans la liste des priorités des organisations culturelles (Liteman, 2003).

Il est toutefois possible que les réponses des participants à ces enquêtes soient teintées par différentes interprétations de ce qu'est « la planification de la succession ». Nous nous permettons cette hypothèse sur la base de l'enquête de Santora et *al.* (2011) sur les successions dans des OBNL américains et australiens qui présentent des écarts importants, entre des réponses d'un même groupe de répondants lorsqu'ils se prononcent sur le fait d'avoir un plan de succession ou un document écrit formalisant un plan de succession. Ainsi, pour le plan de

succession, 16 % des OBNL américains ont répondu par l'affirmative, alors qu'à la question concernant la présence d'un plan formel écrit, le pourcentage diminue à 7 %. Les réponses concernant les organisations australiennes vont dans la même direction et d'une manière encore plus marquée, alors que 41 % des organisations ont un plan de succession et que 10 % ont un document écrit formalisant un plan.

Quant au manque de préparation ou de connaissances quant aux enjeux et pratiques de succession, soulignons que le développement des compétences, considéré comme un défi du XXI<sup>e</sup> siècle pour les organisations culturelles canadiennes (Hobday, 2002), ne semble pas être la priorité des organisations. Ici encore, les contraintes financières et de ressources humaines limitées permettraient difficilement, même pour ceux qui l'envisagent, de développer à l'interne une relève ou d'opérer des transitions entre deux directions (Landry, Préfontaine et Turbide, 2013).

Par ailleurs, Liteman (2003), dans un manuel destiné aux conseils d'administration des organisations culturelles, insiste sur l'importance de la planification des successions : « Boards of directors must incorporate leadership transition into strategic planning. Organizations should plan for succession as carefully as the plan the next season or the upcoming capital campaign » (Liteman, 2003: 1).

En conclusion, ces constats montrent que les pierres d'assises des travaux sur les successions dans les organisations culturelles ne sont pas distinctes de qui est identifié dans les travaux sur la succession dans le secteur des PME ou des OBNL. La succession est autant perçue comme un évènement difficile et pouvant contribuer à la revitalisation des organisations. La planification est considérée comme un élément important. Par ailleurs, les travaux réalisés dans les organisations culturelles montrent, comme les travaux d'autres secteurs, que la planification des successions demeure une préoccupation pour les chercheurs, mais qu'elle le serait peut-être moins dans les organisations elles-mêmes.

Comme les travaux sur les successions dans les OBNL (Gothard et Austin, 2010) ou dans les entreprises familiales (Coeurderoy et Lwango, 2014), ceux sur les successions dans les organisations culturelles se caractérisent par une forte présence d'approches à volonté normative et d'identification des meilleures pratiques. Ils ne nous permettent pas de reconstruire la succession en reconnaissant qu'il pourrait exister une pluralité des formes de

succession. Ils ne prennent pas pleinement en considération que des particularités des OBNL du secteur culturel pourraient moduler les pratiques de succession.

Ce qui nous amène donc à définir maintenant ce que nous considérons comme étant les particularités des organisations culturelles pouvant avoir une incidence sur les successions dans ces organisations.

### **1.1.3 Spécificités des OBNL du secteur culturel**

Le management des organisations culturelles est appelé à composer avec les traits spécifiques de la production culturelle : la nature des objectifs qui reposent sur des projets artistiques et non pas la recherche de profit, ainsi que la nature des activités reposant sur la mise en œuvre de compétences spécifiques et la production de prototype (Évrard et Chiapello, 2004). Ce type de production implique, toujours selon Évrard et Chiapello, que les productions sont basées sur un modèle original, comportant souvent un premier et seul exemplaire et, par conséquent, que ce type de production implique un risque élevé. Pour certains, dont Colbert (2003), ces particularités se constatent dans :

- Une vision artistique qui a préséance sur les considérations du marché (*product-oriented* en opposition à *market-oriented*);
- Une difficulté d'évaluation : l'achèvement de mission (artistique, sociale et d'éducation) se mesurant moins facilement qu'un profit;
- Une production en discontinu ayant un impact sur la gestion des activités (gestion par projet) et des ressources humaines (mise en commun de compétences spécifiques, grande mobilité des travailleurs pigistes);
- Une gestion de l'organisation (permanente) distincte de la gestion des créations (par projet);
- Une direction souvent assumée sous un modèle dual (gestion bicéphale);
- Un pouvoir partagé et incluant le rôle du CA, gardien de la mission artistique.

Les successions aux postes de direction dans les OBNL du secteur culturel, en raison de particularités des organisations de ce secteur, pourraient comporter des spécificités. Ainsi, selon nous, quatre des caractéristiques des OBNL du secteur culturel méritent d'être prises en considération : le statut juridique d'OBNL, la présence de parties prenantes multiples (dont particulièrement le CA et la direction bicéphale), l'identité hybride de ces organisations ainsi que

la nature du poste de direction artistique. Toutes les organisations du secteur culturel ne sont pas des OBNL, mais dans la présente recherche, le point de mire est uniquement sur les organisations ayant ce statut juridique.

### **Statut juridique**

En Amérique du Nord, la tendance dominante pour traiter du secteur culturel repose souvent sur les organisations à but non lucratif. Il s'agirait de la forme organisationnelle la plus diffusée dans la culture (Rousselière et Bouchard, 2010). Les OBNL du secteur culturel, avec la présence d'un CA et d'une assemblée générale, comportent une composante démocratique (Rousselière et Bouchard, 2010). Cette composante démocratique peut être plus ou moins développée tout dépendant, entre autres, du type de membership (ouvert ou restreint) et de ses pouvoirs et responsabilités. De plus, les OBNL du secteur culturel sont soumis à des règles qui limitent le partage des profits et qui favorisent leur réinvestissement dans l'organisation (Bouchard *et al.*, 2008) au service de la communauté (Rousselière et Bouchard, 2010). Les contraintes quant à la redistribution des profits font que les arguments liés à des intérêts personnels financiers lors de succession s'avèrent peu pertinents.

Par ailleurs, les OBNL du secteur culturel ne sont pas, par leur statut juridique, la propriété d'un individu ou d'un groupe d'individus (Judith L. Miller, 2002; Turbide, 2005). Ils ne comptent pas non plus d'actionnaires. La personne occupant le poste de direction, même si fondatrice, demeure légalement sous l'autorité d'un CA.

En contexte de succession, le statut juridique d'OBNL et le mode de gouvernance qui en découle impliquent la présence de parties prenantes multiples. Ce mode de gestion et de coordination, désigné comme étant une forme d'entrepreneuriat collectif, lie le développement de l'organisation et ses stratégies à un dirigeant, mais aussi à un CA et une assemblée générale (Bataille-Chedot et Huntzinger, 2004, citant Malo, 2001).

Selon nous, l'implication de plusieurs parties prenantes fait en sorte que les successions dans les organisations culturelles comportent une dimension collective qui la distingue de celles se déroulant dans d'autres types d'organisation, dont notamment les PME. Nous reconnaissons que dans la PME familiale, la famille assure souvent un rôle important, mais il n'est pas inscrit, comme le CA des OBNL, dans la structure juridique de l'organisation.

## **Parties prenantes multiples**

Dans les OBNL du secteur culturel, le pouvoir est partagé entre différentes parties prenantes : un CA, une direction souvent composée de deux personnes, parfois des comités et, dans certains cas, des usagers/membres. Les politiques publiques ou des programmes précis, en imposant des contraintes sur les organisations, font que les agents subventionnaires peuvent assumer un rôle de partie prenante.

Les parties prenantes peuvent être impliquées dans les décisions ou encore dans les actions liées à la succession. La pluralité des parties prenantes implique qu'envisager la succession comme le parcours croisé de deux acteurs dont les rôles s'inversent progressivement (Cadieux et Deschamps, 2011b) n'est pas une avenue susceptible de rendre compte de la complexité des successions dans les organisations culturelles.

Les parties prenantes peuvent se définir en deux types : les parties prenantes idéologiques et les parties prenantes de l'autoconservation (Enjolras, 2000). Toujours selon Enjolras, les bénévoles, donateurs et employés sont considérés comme des parties prenantes idéologiques, alors que les conseils d'administration et la direction sont considérés comme des parties prenantes de l'autoconservation. Cet auteur propose de considérer que les motivations de ces deux groupes sont distinctes. Ainsi, les parties prenantes idéologiques sont motivées par le but officiel et le maintien de la mission et les parties prenantes de l'autoconservation par le développement et la croissance de l'organisation. Par contre, toujours selon Enjolras, les logiques des parties prenantes de l'autoconservation, soit les directions et les conseils d'administration, bien que considérées comme ayant une même motivation sont mues par deux logiques. Le CA répondrait à la logique de réciprocité (aucun bénéfice financier lié à la participation), alors que la direction répondrait à une logique de marché, laquelle serait associée à la rémunération.

Selon Chaves et Sajardo-Moreno (2004), les théories dominantes considèrent les directions comme étant « intéressées à maximiser leurs intérêts aux dépens des intérêts légitimes de l'organisation » (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004: 147, traduction libre). Ce postulat, qui pourrait avoir ses racines dans la théorie de l'agence, place le CA comme un gardien des intérêts de l'organisation, voire de son identité. La direction quant à elle défendrait ses propres intérêts, soit sa sécurité d'emploi, sa progression en carrière ainsi que l'augmentation de ses revenus, de son influence et de son prestige (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004).

Par contre, ces approches pourraient demander d'être nuancées, et ce, notamment lorsqu'il s'agit de comprendre les intérêts d'une personne occupant un poste de direction artistique. Nous reconnaissons, comme le propose Enjolras (2000), que les directions peuvent avoir des intérêts liés aux rémunérations et des motivations liées à la croissance de l'organisation. Toutefois, le rôle des directions artistiques implique que les personnes occupant ces postes pourraient partager les motivations des parties prenantes idéologiques. En effet, ces parties prenantes comptant les usagers, bénévoles et donateurs sont considérées comme partageant un intérêt pour la mission et contribuant à son maintien (Enjolras, 2000).

Qu'elle soit abordée par les théories de la gouvernance ou de la coordination de l'action (Chaves et Sajardo-Moreno, 2004; Cornforth, 2003; Enjolras, 2000), par l'entrepreneuriat collectif (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004, citant Malo, 2001), par les organisations en contextes pluralistes (Denis, Langley et Rouleau, 2004, 2007) ou par des approches plus managériales liées à la mesure de performance des organisations culturelles (Judith L. Miller, 2002; Turbide *et al.*, 2008), la pluralité des parties prenantes est considérée comme mettant en jeu la présence d'intérêts multiples, lesquels peuvent être divergents.

Par ailleurs, certains auteurs (Whetten, 2006, citant J. W. Meyer et R. W. Scott, 1983) précisent qu'un nombre élevé de parties prenantes peut affecter négativement le fonctionnement d'une organisation.

Ainsi, il est possible que les successions dans les organisations culturelles soient complexes, et ce, entre autres en raison de divergences liées à la présence de plusieurs parties prenantes ayant des intérêts divergents ou des manières différentes de concevoir l'atteinte de la mission de l'organisation. Par contre, il est aussi possible de supposer que la multiplicité des parties prenantes implique des pratiques inexistantes ou plus difficilement envisageables dans des organisations où les parties prenantes sont moins nombreuses ou dont l'implication est plus marginale.

Considérée comme une organisation évoluant en contexte pluraliste (Abdallah, 2007; Daigle et Rouleau, 2010; Denis, Langley et Rouleau, 2007), les organisations culturelles en contexte de succession peuvent devoir composer avec le caractère diffus du pouvoir et la poursuite d'objectifs multiples, et ce, par la présence d'un CA et d'une structure de gestion bicéphale.

**Le conseil d'administration :** Tout d'abord, le CA est l'instance ayant la responsabilité des successions (Reid et Karambayya, 2009; Turbide et Morgenstern, 1998; Zeigler, 1991) et celles-ci sont considérées comme étant la plus importante responsabilité d'un CA (Colbert, 2003). Désigné comme étant le gardien de la mission de l'organisation (Colbert, 2003), il est aussi le gouverneur des successions, responsable de la gestion et du contrôle du processus de succession (Zeigler, 1991).

Par contre, les successions sont une responsabilité partagée (Liteman, 2003). Ainsi, elles constituent une responsabilité qu'assument les directions et les membres du CA. Ensemble, ils doivent s'assurer que les successions s'inscrivent dans une perspective de planification stratégique où autant le type de leadership recherché que les changements organisationnels seront pris en considération (Suchy, 2014). Cette collaboration est toutefois considérée comme représentant un défi pour le CA (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005).

Par ailleurs, il semble que les responsabilités des différentes parties prenantes impliquées dans le processus de planification des successions comportent une certaine ambiguïté. D'une part, le CA est invité à assumer pleinement ses responsabilités en matière de succession (Colbert, 2003; Joseph C. Santora, 2009). D'autre part, on déplore le fait que les employés ne se sentent pas concernés par la succession et en remettent la planification au CA (Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011).

De plus, les successions comportent des difficultés particulières lorsque les directions proviennent de l'organisation et ont construit, autour d'elles, un CA (Zeigler, 1991). Un long mandat pourrait également faire en sorte qu'une direction ne soit « pas facile à contrôler » (deVoogt, 2006: 20, traduction libre).

Dans les cas de succession de fondateurs, ceux-ci ayant souvent un plus grand attachement à l'organisation (Liteman, 2003), les successions prennent un caractère plus personnalisé. La présence d'un fondateur peut faire que la responsabilité de la décision de succession ne soit pas aussi claire et que les intentions de la personne fondatrice aient un poids important dans le processus décisionnel. Ainsi, bien que l'embauche des directions soit un rôle du CA, dans les cas de succession impliquant une personne fondatrice, « [u]nless the artistic director asks the board to select his successor, it's pretty much the artistic director's call » (Liteman, 2003: 26). Les successions des personnes fondatrices sont considérées comme présentant des défis plus

grands que d'autres successions pour les membres d'un CA (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Liteman, 2003; Zeigler, 1991).

Le rôle d'ambassadeur des CA et le rôle lié à la recherche de financement privé, conjugués au peu d'expérience des conseils d'administration en ce qui concerne les successions, contribuent aux difficultés du processus de succession (Zeigler, 1991). Dotés de plus en plus de pouvoirs, les conseils d'administration auraient une approche qui favoriserait la sélection d'une direction qui « will fit the best in the community (...), who will be the most compatible, who will forge the most consensus », mais qui ne serait pas nécessairement le leader charismatique recherché pour sa vision de développement artistique (Zeigler, 1991: 67).

Par ailleurs, la composition ou l'orientation des conseils d'administration des organisations culturelles pourraient provoquer un climat de « business board room, a competition among men of wealth and power » (Zeigler, 1991: 67, citant le directeur d'une organisation culturelle). L'implication d'un CA dans des décisions liées à la mission artistique nécessite donc des compétences appropriées. Ces constats s'apparentent à ceux de Gilmore (2012) quant aux désalignements que provoquent le manque de préparation des conseils d'administration face aux enjeux de la succession et leurs compétences lacunaires ne permettant de lier les successions au développement stratégique des organisations.

**La direction bicéphale :** En ce qui concerne la structure de management des organisations culturelles, celle-ci est souvent caractérisée par la présence d'une direction assumée par deux personnes (Chiapello, 1998; Colbert, 2003; Reid et Karambayya, 2009). Cette manière d'assumer un leadership partagé s'exprime dans une structure de direction nommée binôme de direction (Chiapello, 1998), direction duale ou leadership dual (Colbert, 2003; deVoogt, 2006; Reid et Karambayya, 2009) ou direction bicéphale (Landry, 2011a; Marsland, 2005; Turbide et Morgenstern, 1998).

Ce mode de gestion se caractérise par une spécialisation des compétences, alors qu'une personne assume des fonctions liées à la gestion de l'organisation et une autre des fonctions liées à la mission artistique (Chiapello, 1998). La présence de deux directions peut constituer un véritable partenariat (deVoogt, 2006). La direction bicéphale s'avère une « codification (...) qui permet de rendre compte des solutions opérationnelles trouvées par les acteurs du monde de l'art au problème que suscite la tension fondamentale qu'ils sont obligés de vivre. » (Chiapello, 1998: 161). Selon Chiapello (1998), les caractéristiques de ce binôme de direction sont la

capacité d'établir des relations interpersonnelles dans lesquelles les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée sont ténues, des fonctions claires et réparties sur la base d'une spécialisation des rôles ainsi qu'une adhésion au projet artistique. Le fonctionnement harmonieux de ce binôme impliquerait la présence de la logique de l'amour et du don et il pourrait être conditionné par des facteurs tels la taille de l'organisation, la complexité et le volume d'activité (Chiapello, 1998). Selon Chiapello (1998), les deux directions partagent des valeurs liées à l'individualisme, au culte du progrès, à l'activisme, à l'innovation et à la prise de risques.

Précisons que définir une direction bicéphale sur la base de compétences spécialisées et d'une entente basée sur la logique de l'amour ne correspond pas aux situations de fusion d'organisations dans lesquelles une direction bicéphale est conservée. Sous cette forme, une direction bicéphale vise à assurer, à travers une égalité des directions, une structure de direction permettant de ne pas poser la question du leadership ou comme une manière rituelle de résoudre la question de l'identification (Monin, Fathallah et Vaara, 2005).

Elle ne correspond pas non plus à la situation de coleadership assumé par plus d'un membre d'une famille où les personnes sont choisies en tenant compte de leur spécialisation, mais surtout en fonction de leur appartenance à une famille. Ainsi, selon Cisneros et Deschamps (2013), les enjeux liés au leadership partagé des successions familiales sont liés à la complexité des transferts de propriété et de direction, alors que les différents acteurs entretiennent des liens familiaux et d'actionnariat. Ce type de pratique n'a pas le même écho dans les OBNL du secteur culturel, puisque la propriété et les liens familiaux n'ont pas la même pertinence.

Par ailleurs, selon Chiapello (1998), les directions ayant des fonctions artistiques et les directions ayant des fonctions administratives sont considérées comme appartenant à deux systèmes de valeurs pouvant provoquer des incompréhensions. Des tensions découlant de la coexistence de deux systèmes de valeurs peuvent être présentes. Selon certains, « nothing is more devastating to the health of an arts organization than a shotgun wedding that can lead to a power struggle between the artistic director and executive director » (Liteman, 2003: 27). Ces deux directions peuvent avoir des intérêts divergents, répondant aux objectifs multiples des organisations ou, tel qu'exposé précédemment, bien que partageant les buts d'une organisation, une divergence pourrait survenir quant à la manière d'atteindre ce but (Kreutze et Jäger, 2011).

Lors de successions, tout comme la présence d'un CA peut avoir un impact dans le processus de succession, la présence d'une autre direction peut aussi moduler les processus de succession dans les organisations culturelles. Ainsi, la personne assumant l'autre poste de direction a souvent un rôle pivot dans le processus de succession, qui peut aller jusqu'à pouvoir proposer une direction au CA (Zeigler, 1991). Cette autre direction pourrait également assurer un rôle dans toutes les phases d'une succession. Remplacer une direction artistique implique par ailleurs de considérer un tandem de direction.

### **Identité organisationnelle hybride**

Rappelons qu'Albert et Whetten (1985) définissent les organisations ayant des identités hybrides comme des organisations composant avec une identité normative et utilitariste. Les organisations culturelles sont reconnues comme des organisations ayant des identités hybrides (Glynn, 2000; Gombault, 2003; Whetten, 2006). Elles sont considérées comme devant composer avec une dualité constitutive impliquant une tension entre création et gestion (Michaud, 2011).

Désignée par différents termes, cette dualité est décrite comme un conflit entre des identités artistiques et des identités utilitaires (Glynn, 2000), un paradoxe art/affaires (Reid et Karambayya, 2009), des « logiques inconsistantes et en compétition, entraînant un choc des sphères de valeurs entre la culture et l'économie » (Townley, 2002: 175, traduction libre), des tensions de logiques de l'art et de la gestion (Chiapello, 1998; Turbide et Morgenstern, 1998) ou des différences de logiques institutionnelles (Oakes, Townley et Cooper, 1998; Thornton et Ocasio, 2008; Townley, 2002). Cette dualité est perceptible dans des compromis entre des valeurs artistiques et des valeurs managériales (Daigle et Rouleau, 2010), des tensions entre une direction artistique et l'administration (Cray, Inglis et Freeman, 2007), des conflits entre des groupes professionnels (Glynn, 2000) ou des conflits entre des stratégies artistiques et des agendas organisationnels (Maitlis et Lawrence, 2003).

Arts et management sont deux sphères historiquement considérées comme étant contradictoires, sinon conflictuelles (Chiapello, 1998). Leur cohabitation, parce qu'elle implique deux systèmes de valeurs, provoquerait des tensions intrinsèques aux organisations culturelles (Daigle et Rouleau, 2010, citant Chiapello 1998 et Mailis et Laurence 2003). Les organisations culturelles, comme les PME familiales, les universités et les églises, seraient plus susceptibles de connaître des tensions quant à l'identité organisationnelle (Whetten, 2006). Ces tensions découleraient de la présence de deux identités incompatibles, inviolables et indispensables

(Albert et Adams, 2002) qui, même si elles peuvent être considérées comme n'allant pas ensemble *à priori*, doivent cohabiter (Albert et Whetten, 1985).

Les organisations culturelles sont reconnues pour devoir composer avec des objectifs multiples (Turbide *et al.*, 2008), divergents (Reid et Karambayya, 2009) et souvent en tension (Whetten, 2006). Plusieurs travaux ont traité de ces tensions dans les organisations culturelles. Lorsque présentes, elles sont associées à des conflits organisationnels importants, s'exprimant par exemple dans des grèves ou griefs et pouvant contribuer à déstabiliser la direction, voire mener à la démission ou au congédiement de directions en poste (Bathurst, Williams et Rodda, 2007; Glynn, 2000).

Décrivant les tensions survenant dans un orchestre symphonique, Glynn (2000) expose un conflit d'identité basée sur la tension entre l'art et le management. Ainsi, dans un orchestre canadien, deux groupes (les musiciens et les gestionnaires ou administrateurs) se trouvent en conflit en ce qui concerne l'allocation des ressources. Dans ce conflit, ce sont deux identités professionnelles qui s'opposent. Un des groupes est associé à l'identité normative de l'organisation et l'autre à l'identité utilitariste.

À l'Orchestre philharmonique d'Auckland (Bathurst, Williams et Rodda, 2007), un conflit se prolongeant pendant quatre années oppose deux visions de développement de l'orchestre. Bien qu'il implique l'ensemble des parties prenantes (CA, direction, musiciens), les positions se polarisent entre deux groupes de musiciens, les traditionalistes et les progressistes répondant différemment aux transformations de l'organisation. Alors que l'un des groupes ne se reconnaît pas dans les transformations de l'organisation, l'autre ne peut envisager la poursuite des activités, la professionnalisation et l'atteinte de standard de qualité sans ces transformations. Le conflit d'identité est exacerbé par des transformations de l'organisation, passant du statut de coopérative à celui d'OBNL.

Bien que les identités hybrides des organisations culturelles soient souvent associées à la cohabitation de la création et de la gestion, des études montrent aussi que d'autres hybridations sont possibles. Ainsi, dans une étude de plans stratégiques de trois organisations culturelles québécoises ayant un mandat de diffusion, Daigle et Rouleau (2010) montrent, dans une analyse du discours, comment les acteurs sollicitent un ensemble de logiques et débordent de la classique opposition entre la création et la gestion. S'appuyant sur les mondes (Boltanski et Thévenot, 1991), ces auteures exposent la présence des logiques civique et d'opinion.

Par ailleurs, dans une étude de cas, Gombault (2003) dévoile, à travers le processus de transformation au musée du Louvre, des tensions liées à la présence de deux visions du musée. L'une est une vision traditionnelle de conservation, axée sur les collections et l'autre s'avère une vision reposant sur une mission d'éducation, axée sur les évènements et les impératifs de gestion. Ces deux visions ne font pas l'économie de la tension création/gestion, mais se complètent d'une visée éducative et de démocratisation de la culture qui pourrait correspondre, à certains égards, davantage à une logique du monde civique qu'à celle du monde inspiré.

Toutefois, dans les organisations culturelles les identités normative et utilitariste doivent cohabiter pour que l'organisation culturelle réalise sa mission, conserve son sens et atteigne ses objectifs. Les deux composantes de l'identité hybride sont indispensables (Albert et Adams, 2002). Ainsi, dans une conclusion semblable à celle des chercheurs sur l'identité organisationnelle, différentes sphères de valeurs sont considérées comme nécessaires et la capacité de convenir d'ententes dans lesquelles ces différentes sphères de valeurs sont conciliées assurerait la survie des organisations culturelles (Townley, 2002). Dans les organisations culturelles, l'incompatibilité des identités et leur caractère souvent conflictuel, tel qu'il est proposé dans la littérature sur l'identité organisationnelle, doivent ainsi être nuancés.

Selon Chiapello (1998), certaines conditions favorisent la cohabitation des identités liées à la création et à la gestion ou, au contraire, exacerbent les tensions entre ces deux logiques. Les travaux de cette auteure indiquent que la nécessité économique et un effet de génération favorisent l'acceptation de la logique du management. Inversement, une perception de dangerosité ou une expérience suscitant la plainte exacerbent la tension entre ces logiques (Chiapello, 1998).

Les tensions des identités hybrides des organisations culturelles peuvent aussi être comprises comme une polarisation entre la liberté du créateur et l'effort raisonné d'assurer une maîtrise du processus de création (Chiapello, 1997). Toujours selon cette auteure, ce n'est pas tant la création et la gestion qui se confrontent, mais plutôt une certaine conception de ce qu'est le contrôle qui heurte et une certaine conception de qu'est l'art. Il s'agirait donc :

(...) [d']un faux conflit qui perdure du fait de l'attachement des acteurs à leurs représentations parcellaires, les gestionnaires continuant à promouvoir un contrôle étroit et inadapté, et les artistes à croire qu'ils produisent tous des œuvres originales et innovantes, et que la moindre contrainte va forcément tuer l'art, un faux conflit qui devient vrai, car la lutte engage profondément les personnes dans ce qu'elles croient et dans la valeur qu'elles accordent à telle ou telle création, dans

leur identité, dans leur position sociale et dans leur espace de vie quotidienne (Chiapello, 1997: 90).

Toutefois, puisque le contrôle s'incarne dans des dispositifs matériels, dans des rôles et des positions de pouvoir (Chiapello, 1997: 90), il est possible de supposer que les objets et dispositifs de succession pourraient exacerber ou susciter des tensions dans une organisation culturelle. Sachant que des pratiques managériales peuvent constituer des formes de contrôle impliquant une violence symbolique (Oakes, Townley et Cooper, 1998) et que ces pratiques suscitent, derrière une adhésion de surface, des résistances (Townley, 2002), il est possible de supposer que les successions puissent également engendrer des résistances. Ainsi, en se basant sur ces travaux (Townley, 2002), il est possible que dans les successions, et particulièrement en ce qui concerne leur planification, ce ne soit pas tant la pratique pour ce qu'elle est et les motifs de son introduction qui soient problématiques, mais la rationalité de calcul des fins et moyens axée sur les résultats qu'elle sous-tend.

Les identités hybrides sont souvent considérées comme s'incarnant dans des groupes professionnels tels les artistes et les gestionnaires (Glynn, 2000; Gombault, 2003). Cette dualité pourrait aussi être présente, en extrapolant les travaux de Kreutze et Jäger (2011), entre la direction artistique et le CA ou même engager l'ensemble des parties prenantes impliquées dans une organisation culturelle (Bathurst, Williams et Rodda, 2007). Toujours en extrapolant les travaux de Kreutze et Jäger (2011) et de Chiapello (1998) il est possible de supposer que toutes les parties prenantes doivent endosser autant les valeurs artistiques que celles liées à la gestion. Cette approche est compatible avec celle de Chiapello (1998) qui postule qu'une adhésion de la direction occupant des fonctions de gestion au projet artistique contribue à la réduction de la tension entre la logique de l'art et celle du management. En contexte de succession, un acteur doit toutefois être ajouté : le CA.

### **Direction artistique**

Selon nous, quatre caractéristiques du poste de direction artistique ont des conséquences sur les successions et justifient le fait d'y porter une attention particulière. Premièrement, tout en reconnaissant que la production d'œuvres artistiques repose sur une chaîne de coopération à laquelle participe l'artiste, ce dernier y occupe toutefois un rôle central (Becker, 1982 /2010). Cette centralité de l'artiste dans la chaîne de coopération peut-être également attribuée au

poste de direction artistique dans des organisations culturelles. Ainsi, ce sont sur ses goûts et son style que se construit ce qui fait la distinction de l'organisation sur le marché (Reid et Karambayya, 2009). Dans certaines organisations, créées autour d'un artiste-créateur, cette personne en est la raison d'être, le pivot (Cappetta et Gioia, 2006; Liteman, 2003; Paris et Leroy, 2014). Dans l'organisation culturelle, souvent construite et catalysée autour des compétences/talents artistiques d'un dirigeant/créateur, il n'est pas rare que ce dernier « soit » l'organisation, son âme et son cœur, son liant ou sa justification. Pour certains, « le directeur artistique joue traditionnellement un rôle dominant de leadership » (Cray, Inglis et Freeman, 2007: 298, traduction libre). Selon Paris et Leroy (2014: 52), la personnalisation des postes de direction, où les personnes occupant ces postes doivent avoir des qualités de créateur reposant sur « sa personnalité unique et son style » constituerait un enjeu central lors de successions.

Bien que le succès et la viabilité d'une organisation culturelle ne reposent pas uniquement sur la direction artistique, il est indéniable que celle-ci contribue au succès de l'organisation. Ainsi, le départ d'une personne occupant le poste de direction artistique est donc considéré, dans ces organisations, comme un événement important pour l'organisation : « It is the departure of a leader-that person whose brain and passion have been dominant – that is the crux of succession » (Zeigler, 1991: 60).

Deuxièmement, comme il est postulé dans les travaux sur l'identité organisationnelle, les directions d'organisation ayant une identité hybride doivent prendre en considération et représenter les deux identités (Albert et Whetten, 1985; Glynn, 2000). Les successions quant à elles représentent un moment de changement dans les organisations et les « [a]rts organizations are vulnerable during changing times because of the nature of their work and the need for a fine balance between artistic and business ideals » (Bathurst, Williams et Rodda, 2007: 37). En se basant sur les travaux traitant d'identité organisationnelle, une direction artistique doit donc composer à la fois avec les impératifs de la création et ceux d'un poste de gestion. La personne occupant ce poste doit personnifier et prendre en considération les deux pôles de cette tension constitutive des organisations culturelles, et ce, afin d'atteindre la mission artistique tout en s'assurant de la survie de l'organisation.

Troisièmement, selon Albert et Whetten (1985), la continuité de l'identité organisationnelle est assurée par l'intégration de personnes aux postes de direction partageant les valeurs et la culture de l'organisation. Le choix d'une personne à la direction artistique constitue un enjeu

central, puisque cette direction doit assurer le maintien d'une identité organisationnelle tout en y apportant une touche distinctive, celle qu'elle apporte comme artiste, avec ses « goûts et son style » (Reid et Karambayya, 2009).

Finalement, quatrième caractéristique d'un poste de direction artistique, il n'existe ni formation, ni diplôme dans la majorité des disciplines artistiques en ce qui concerne les postes de direction artistique. Les compétences de direction artistique se construisent au fil d'une carrière et sont souvent attestées par la reconnaissance du public, des pairs, des agents subventionnaires et des médias.

L'ensemble des caractéristiques d'un poste de direction artistique fait que les successions à ce poste pourraient comporter des enjeux particuliers. Les successions aux postes de direction artistique pourraient constituer de véritables moments charnières dans les organisations et favoriser des tensions de l'identité organisationnelle.

Par ailleurs, les pratiques de succession, en raison de la nature du poste, pourraient aussi comporter des particularités qui les différencient de celles d'autres postes de direction. La question du talent ou du génie artistique, est notamment quelque chose qui s'évalue probablement avec d'autres outils que ceux des procédés de sélection basés sur les curriculums vitae ou la formation.

#### **1.1.4 En résumé**

Le classement de travaux sur les successions montre différentes manières de concevoir les successions. Il n'existe pas de définition unique. Les six approches identifiées (section 1.1.1) sont fréquemment imbriquées les unes aux autres.

En ce qui concerne les travaux dans lesquels les successions sont considérées comme des transferts de direction, ceux-ci sont plus souvent axés sur les aspects psychologiques, les rôles des acteurs et les phases qu'ils traversent lors d'une succession. Les successions y sont souvent abordées dans une perspective individuelle, autant en ce qui concerne la prise de décision quant au processus que ses impacts. Par ailleurs, dans d'autres travaux, l'accent est mis sur l'encastrement des successions dans des stratégies organisationnelles globales impliquant le développement, la revitalisation, la régénération et l'innovation. Les successions y sont abordées dans une perspective stratégique et organisationnelle. Tout en reconnaissant

l'importance d'une continuité, cette approche met l'accent sur les possibilités ou la nécessité de changements.

Quant à la planification, il circule assez largement, dans la littérature destinée aux OBNL et aux PME familiales, un postulat de l'importance de la planification des successions. Pourtant, il demeure difficile de démontrer empiriquement les impacts positifs de cette pratique et plusieurs enquêtes dans différents secteurs d'activité montrent que la planification n'est pas une pratique répandue.

Une prise de position semblable sur le développement des compétences est aussi présente et, bien qu'il soit souligné que cette pratique est difficile dans des organisations de plus petite taille, celle-ci reste souvent présentée comme une « bonne pratique ». Le développement des compétences est présenté comme central dans les processus de succession des PME familiales.

En ce qui a trait aux successions dans les OBNL du secteur culturel, bien que le phénomène de la succession soit considéré comme un champ de recherche mature se développant depuis plus de cinquante ans, il existe peu de travaux sur les successions dans ces organisations. Les quelques travaux répertoriés s'inscrivent dans une perspective managériale et sont souvent liés à l'identification de meilleures pratiques. Ces travaux sont souvent proches de ceux concernant les OBNL, par un fort accent sur la planification des successions. Pourtant, cette pratique, comme le démontrent deux enquêtes (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Landry, Préfontaine et Turbide, 2013), est peu répandue, et ce, autant dans le secteur de la culture que dans d'autres secteurs. Comme des travaux faits dans d'autres secteurs, les successions sont aussi considérées comme des activités liées à la stratégie des organisations.

Les travaux sur les successions dans les organisations culturelles présentent par ailleurs une des faiblesses identifiées dans les travaux réalisés dans d'autres secteurs, soit de ne pas avoir de forts ancrages théoriques (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005).

Certaines caractéristiques des OBNL du secteur culturel (le statut juridique, la présence de parties prenantes multiples, l'identité hybride et la nature du poste de direction artistique) pourraient contribuer à la particularité des successions dans ces organisations. Ces caractéristiques pourraient être résumées par celles des organisations en contexte pluraliste (Denis, Langley et Rouleau, 2004, 2007): a) l'organisation est traversée par des objectifs multiples et divergents, mais dont la coexistence est nécessaire pour la survie de l'organisation, b) le pouvoir est partagé entre plusieurs acteurs ayant des intérêts pouvant être divergents et c)

l'atteinte des objectifs nécessite la collaboration étroite de personnes aux compétences spécifiques, ayant parfois des intérêts divergents, mais devant atteindre, ensemble, des objectifs parfois paradoxaux, parfois contradictoires.

Il semble pertinent de supposer que ces caractéristiques contribuent à la complexité et à la particularité des successions des organisations culturelles, tout en ayant un impact majeur sur la façon dont elles se font et les enjeux qu'elles soulèvent. Ainsi, la présence de parties prenantes multiples, parce qu'elle ajoute aux successions des acteurs qui ne sont pas nécessairement présents dans d'autres types d'organisation, peut tout autant complexifier le processus de succession que permettre des pratiques difficilement possibles dans d'autres types d'organisation.

Selon nous, la présence de parties prenantes multiples pourrait moduler les processus de succession de trois manières : 1) différentes parties prenantes peuvent être impliquées dans la prise de décision et être appelées à s'impliquer directement dans les actions liées aux processus de succession, 2) comme participant à un processus impliquant de multiples parties prenantes, les différentes parties prenantes contribuent à un contexte dans lequel le pouvoir est diffus, partagé et dans laquelle les compétences sont réparties entre différents groupes (Denis, Langley et Pineault, 2000; Denis, Langley et Rouleau, 2007) et 3) la présence de multiples parties prenantes pourrait favoriser la présence d'intérêts divergents et donner lieu à des conflits.

Par ailleurs, l'identité hybride des organisations pourrait contribuer à faire des successions aux postes de direction artistique des espaces propices à ce que des tensions de l'identité organisationnelle soient présentes. Les successions, comme une pratique managériale, pourraient contenir ce qui est identifié comme les deux facteurs contribuant à l'exacerbation des tensions entre la création et la gestion, c'est-à-dire une perception de dangerosité et l'expérience de la plainte (Chiapello, 1998). Ces conditions pourraient être présentes lors de successions, et ce, particulièrement lors de successions à des postes clés de direction impliquant de composer avec une identité hybride.

Afin de rendre compte de la complexité et de la pluralité des formes de successions dans les OBNL du secteur culturel, les six manières de concevoir les successions que nous avons identifiées pourraient permettre de définir six propriétés des successions (tableau 1). Ces six propriétés peuvent être regroupées deux par deux : changements simples (transferts de direction)/changements complexes (activités stratégiques impliquant plusieurs changements),

planification/non-planification, développement des compétences/absence de développement des compétences. Étant ainsi regroupées, elles définissent trois dimensions : les changements, la planification et l'accès aux postes de direction.

	<b>Approches des successions</b>	<b>Propriétés</b>	<b>Dimensions</b>
1.	Transferts de direction	Changements simples, ne visant qu'un changement de leadership	Changements
2	Activités stratégiques impliquant des changements	Changements multiples, impliquant une réorganisation	
3	Activités managériales planifiées	Présence de planification des successions	Planification
4	Évènements non planifiés et souvent perturbants	Absence de planification des successions	
5.	Activités de développement des compétences	Engagement organisationnel dans le développement des compétences d'une nouvelle direction	Accès aux postes de direction
6.	Opérations de sélection d'une nouvelle direction, sans lien avec l'organisation	Absence d'engagement organisationnel dans le développement des compétences d'une nouvelle direction	

TABLEAU 1 : Différentes approches des successions

## 1.2 Assises théoriques sollicitées

Scindée en deux volets, cette section est une présentation des assises conceptuelles de la recherche, soit l'identité organisationnelle et la théorie des conventions. Cette section vise également à mettre en lumière l'apport de ces deux lentilles théoriques et à en justifier la pertinence dans une recherche sur les successions aux postes de direction.

Une attention particulière est portée aux travaux traitant de succession, par chacune des deux lentilles théoriques retenues (figure 1.). Cette préoccupation découle de la volonté d'identifier l'apport de ces deux théories en ce qui concerne les successions et de poser les ancrages conceptuels qui seront développés dans les articles 2 et 3 de la présente thèse<sup>1</sup>.

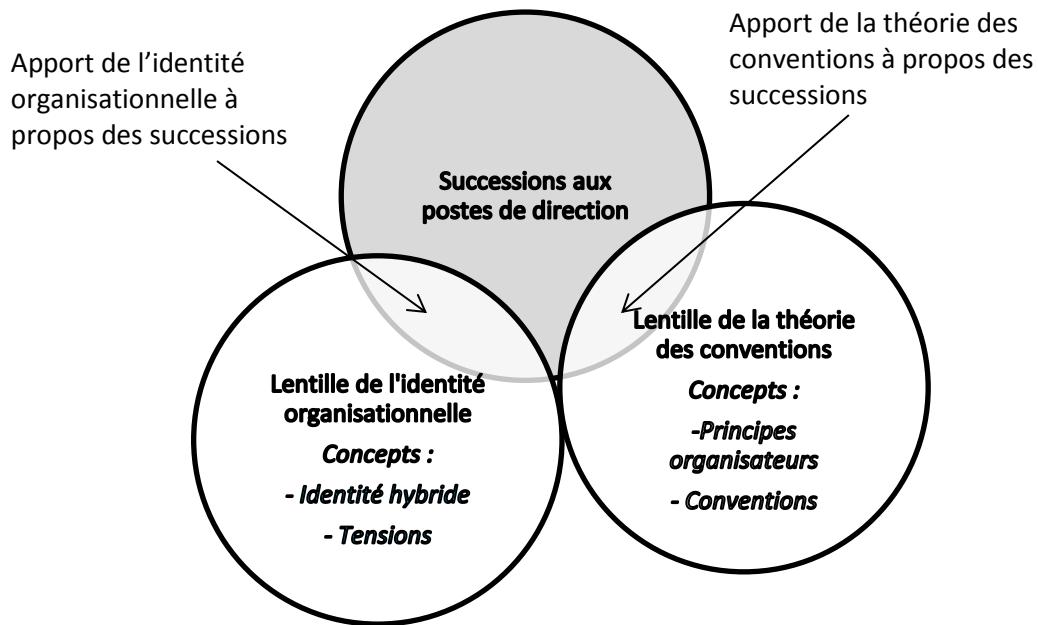


FIGURE 1 : Assises théoriques sollicitées

<sup>1</sup> Les assises théoriques du premier article, soit les typologies par analyse par des espaces de propriétés (AEP), sont présentés dans l'article 1.

### **1.2.1 Identité organisationnelle**

Cette section sur l'identité organisationnelle s'ouvre sur une brève présentation des fondements de l'identité organisationnelle et expose les concepts d'identité hybride et de tensions liées à l'identité organisationnelle. Elle comporte également une revue de littérature des travaux traitant de succession par le biais de l'identité organisationnelle. Cette section se termine par une présentation de l'apport et de la pertinence de recourir à l'identité organisationnelle dans la présente thèse.

Cette section vise, entre autres, à poser les premiers jalons permettant de concevoir les successions comme des espaces de tensions de l'identité organisationnelle (objet de l'article 2).

#### **1.2.1.1 Fondements de l'identité organisationnelle**

*« Identity is arguably more fundamental to the conception of humanity than any other notion. That is a strong statement, but consider some of the key questions that we might use to assess the reach of the concept: what other issues is quite so important than answering the nebulous question, Who am I? (...) Therefore, it should come as no surprise to find that the concept of identity, which is germane to conceiving what it means to be human, also is central to the conceptualization of one of the most complex and fascinating of human creations, the work organization. »*

Gioia (1998: 17)

L'identité, concept central qui a traversé les époques et les disciplines, est à la base de nombreux écrits fondateurs de la société occidentale. Tout d'abord traité par les philosophes de l'Antiquité, le concept d'identité, tout en continuant d'être central pour les philosophes contemporains, est maintenant abordé en littérature, en psychologie, en sociologie et en anthropologie. Ayant évolué dans le temps et sous des ancrages disciplinaires différents, le concept d'identité est polysémique et ses multiples définitions, souvent inscrites dans le développement des champs disciplinaires, se sont transformées au fil du temps. Ces définitions, lorsque transposées dans certains contextes, peuvent perdre de leur pertinence et être la source de « paradoxes et polémiques » (Dubar, 2007). L'identité est un concept dont la signification peut être « ambiguë et flottante » (Tap, 1995), particulièrement lorsqu'elle n'est pas considérée comme un concept « peu critique et peu opératoire » (Dubar, 2007).

Étymologiquement, l'identité provient du bas latin, *identitas* « qualité de ce qui est le même » et origine du latin classique *idem* « le même » (*Centre National de ressources Textuelles et Lexicales*). Le concept a ainsi longtemps véhiculé avec lui le postulat que l'identité est ce qui reste le même dans le temps. Depuis l'Antiquité et avec les travaux d'Aristote, l'identité décrit souvent quelque chose qui est de l'ordre de la substance, de l'essence.

Aujourd'hui, un parcours de la façon dont l'identité est conçue dans différents champs disciplinaires montre que ce postulat est fortement nuancé, voire remis en question : l'identité se caractérise, notamment dans les approches postmodernes et paradoxales, par sa fragmentation, sa mutabilité, son caractère « bricolé » et sa capacité de composer avec des tensions paradoxales. Ainsi, comme une réponse à la vitesse des transformations à laquelle l'individu est confronté, « l'identité n'est plus fixée une fois pour toutes (...), mais devient un matériau malléable et changeant au gré des transformations du projet réflexif de soi et d'un réseau social qui se fait de plus en plus instable et éphémère » (Déry, 2009a: 93).

Transposition de l'identité individuelle appliquée au niveau organisationnel, l'identité organisationnelle est mentionnée par Selznick dès les années 1950, mais connaît son essor avec le texte phare d'Albert et Whetten (1985), « Organizational identity ». L'impact de cet article théorique est majeur : il a été cité à plus de 500 reprises (Glynn, 2008). Depuis, l'identité organisationnelle s'est avérée un sujet de recherche important et fertile (Ashforth, Rogers et Corley, 2011; Corley *et al.*, 2006; Hatch et Schultz, 2004/2010b), voire bourgeonnant (Gioia *et al.*, 2013). Ce sujet de recherche a attiré au cours des années de plus en plus de chercheurs et de praticiens, tout en gagnant une reconnaissance (Ravasi et Rekom, 2003). Le champ de recherche qui s'y consacre est maintenant considéré comme ayant atteint un niveau de maturité, ne s'épuisant pas et connaissant au contraire un regain (Gioia *et al.*, 2013).

Tout comme le concept d'identité, l'identité organisationnelle est polysémique. Elle a ses ancrages dans différentes théories de l'identité et dans différentes disciplines (psychologie, psychosociologie, sociologie et philosophie). Ayant ses adeptes, l'identité organisationnelle a aussi ses détracteurs et peut être soupçonnée d'être un concept qui, voulant tout dire, se trouverait à ne plus rien signifier (Whetten, 2006). En fait, l'identité organisationnelle semble avoir hérité à la fois d'une même capacité d'attraction et d'éclatement polysémique que l'identité individuelle.

Dans l'article fondateur d'Albert et Whetten (1985), l'identité organisationnelle est définie en s'appuyant sur les travaux du psychologue Erik Erikson (1968) sur les stades de développement et la crise d'identité (Albert et Whetten, 1985; Whetten, 2006). Toujours selon Albert et Whetten (1985), lors de situations comportant des décisions soulevant des enjeux d'objectifs ou de valeurs, l'identité organisationnelle est la réponse donnée à la question « Qui sommes-nous, comme organisation? ». Selon ces auteurs, l'identité organisationnelle se définit par trois critères : la centralité, la persistance et la distinction de certaines des caractéristiques d'une organisation. Précisons qu'Albert et Whetten (1985: 264) utilisent le terme « the three criteria definition of identity », alors que Gioia et *al.* (2013: 124) recourent à l'expression « piliers de l'identité » (« pillars » of identity). Dans la présente thèse, nous reprenons le terme pilier.

Les piliers de l'identité organisationnelle sont, selon Corley *et al.* (2006), ce que les membres d'une organisation désignent comme les caractéristiques : 1) centrales (profondément inscrites dans l'organisation, réseautées les unes aux autres et partagées par un ensemble de personnes, 2) s'inscrivant dans une certaine durée (persistance ou continuité) et 3) permettant de se distinguer, positivement ou négativement, par rapport aux autres organisations. L'identité organisationnelle implique la présence simultanée de ces trois piliers (Gioia *et al.*, 2013; Whetten, 2006).

S'ils continuent d'être sollicités, les trois piliers de l'identité sont la source de plusieurs débats (Corley *et al.*, 2006). Des trois piliers de l'identité organisationnelle, la persistance demeure le pilier le plus remis en question (Corley *et al.*, 2006; Gioia *et al.*, 2013). Il est démontré et convenu par plusieurs chercheurs que l'organisation peut se transformer et s'adapter à des transformations de son environnement (Corley et Gioia, 2004; Corley *et al.*, 2006; Gioia et Thomas, 1996). Sur cette question, nous adoptons la position que l'identité organisationnelle pourrait se transformer et, conséquemment, nous utilisons comme plusieurs (citons entre autres, Ashforth, Rogers et Corley, 2011; Corley *et al.*, 2006; Gioia *et al.*, 2013) le terme « continuité » plutôt que « persistance ».

Nous convenons, comme l'ont fait récemment plusieurs chercheurs, que les différentes approches de l'identité organisationnelle, par les perspectives de l'acteur social, de la construction sociale et institutionnelle, ne sont pas mutuellement exclusives, mais constituent différentes approches permettant de comprendre et de décrire l'identité organisationnelle (Gioia *et al.*, 2013).

L'identité organisationnelle, instillée par les fondateurs, garde l'empreinte de ceux-ci (Hannan, Baron et Hsu, 2006; Stinchcombe, 1965). Elle « est formée par les hauts dirigeants qui établissent les valeurs centrales et les croyances qui guident et commandent les comportements de l'organisation » (Voss, Cable et Voss, 2006: 741, traduction libre). Institutionnalisée, l'identité organisationnelle implique un ensemble de possibilités sur lesquelles l'organisation peut se construire, donner un sens et revendiquer sa légitimité (Glynn, 2008). Elle peut alors acquérir un statut de mythe rationalisé (Whetten et Godfrey, 1998) et s'apparente à une norme institutionnelle adoptée par les organisations, acceptée et véhiculée, sans égard à son efficacité ou sa pertinence (Meyer et Rowan, 1977/1991). Dans le processus d'institutionnalisation, l'identité organisationnelle est passée progressivement du statut de « je pense que l'organisation est cela » à « nous pensons que l'organisation est cela », jusqu'à devenir « l'organisation est cela » (*It is*) (Ashforth, Rogers et Corley, 2011: traduction libre).

Tout en convenant que l'identité organisationnelle peut-être orientée par les dirigeants d'une organisation, nous reconnaissons le rôle important qu'y jouent d'autres acteurs de l'organisation. Partagée et construite entre les acteurs, l'identité organisationnelle acquiert un caractère quasi institutionnalisé en s'encastrant dans des règles et normes qui viennent circonscrire l'identité. Elle réfère à ce que les membres de l'organisation considèrent généralement comme étant essentiel à l'organisation et dont l'absence ferait que l'organisation serait une tout autre organisation (Whetten et Mackey, 2002).

L'identité organisationnelle implique également une compréhension relativement partagée du passé d'une organisation et de ce qui en constitue ses caractéristiques, centrales, distinctives et présentant une continuité (Walsh et Glynn, 2008). L'identité organisationnelle permet aux acteurs collectifs de satisfaire le besoin de cohérence et de persistance entre le passé, le présent et le futur, « [a]n organization's point of view, independent of the individuals within the organization, is the path-dependent result of an organization's history » (King, Felin et Whetten, 2010: 295). L'identité organisationnelle est par ailleurs utilisée dans l'idée d'insuffler ou de maintenir la cohérence et la coopération en contexte organisationnel (Gioia, 1998).

Selon Ashforth, Rogers et Corley (2011), dans un processus de compréhension intersubjective, l'identité se trouve ultimement « encodée dans des buts, des routines, des informations en circulation, » et ce, jusqu'à devenir « une réalité prise pour acquise, qui n'est plus liée à une personne particulière, ni même le fondateur » (Ashforth, Rogers et Corley, 2011: 1146,

traduction libre, italiques ajoutés). La compréhension de ce « *It is* » reste toutefois encore un enjeu.

L'identité organisationnelle est perceptible à travers les revendications des membres de l'organisation et est aussi considérée comme un ensemble de croyances et de valeurs partagées. Nous considérons ici les membres de l'organisation comme les personnes dans l'organisation et non pas les parties prenantes externes.

L'identité organisationnelle est modelée par les buts, missions, pratiques, valeurs et actions (Scott et Lane, 2000). Elle est également inscrite dans l'organisation par ses politiques, règles, activités et artéfacts (Whetten et Godfrey, 1998).

L'identité organisationnelle ressurgit quand l'organisation se trouve à des moments décisifs impliquant des désaccords ou de la confusion (Albert et Whetten, 1985). Devant ces carrefours, l'identité devient un guide qui oriente décisions et actions (Dutton et Dukerich, 1991; Whetten, 2006). L'identité organisationnelle implique la présence d'un contexte propice à son expression : une crise, une tension ou une transformation qui provoque une perte de sens. En d'autres circonstances, les questions identitaires sont latentes et l'identité est tenue pour acquise (Albert et Whetten, 1985). Ainsi, toujours selon Albert et Whetten (1985), six contextes favorisent la présence de questionnements quant à l'identité organisationnelle :

1. la formation de l'organisation,
2. la perte d'un élément assurant le maintien de l'identité,
3. la perte de la raison d'être de l'organisation,
4. une croissance rapide,
5. un changement dans les statuts collectifs
6. un recul lors d'une faible croissance.

### **1.2.1.2 Identités hybrides**

Il existe des organisations dotées d'identités hybrides (Albert et Whetten, 1985; Corley *et al.*, 2006; Glynn, 2000; Pratt et Foreman, 2000) dans lesquelles cohabitent plusieurs types d'identité qu'on ne s'attendrait pas à retrouver ensemble (Albert et Whetten, 1985). Ces identités distinctes peuvent exister simultanément ou en alternance et font que l'organisation peut être considérée comme deux types d'organisation distincts, fonctionnant en parallèle ou ayant des visées antagonistes.

Albert et Whetten (1985) proposent de comprendre les identités hybrides comme celles où peuvent cohabiter des identités duales, issues de deux types d'organisation : l'organisation normative (axée sur une mission culturelle, éducative ou expressive et qui se caractérise par un fort engagement des membres envers la mission) et l'organisation utilitariste (axée sur la production économique et orientée par les valeurs de rationalités économiques, de maximisation du profit et par le principe de l'intérêt). Les deux organisations emblématiques sont l'église et la banque. Selon nous, l'organisation normative pourrait correspondre à l'organisation missionnaire, dont la structure est informelle et le fonctionnement repose sur des croyances, une idéologie et des valeurs communes (Mintzberg, c1990).

Selon Albert et Adam (2002), trois caractéristiques définissent les identités hybrides : les identités en cohabitation sont considérées, par les membres de l'organisation, comme étant inviolables, incompatibles et indispensables. Ces caractéristiques impliquent, toujours selon Albert et Adams, qu'aucune des identités ne peut subir de compromis, que les conflits y sont inévitables et qu'aucune identité ne peut être éliminée. Ces caractéristiques font en sorte que les décisions deviennent facilement des moments de test d'allégeance à l'une des identités (Whetten, 2006). Les identités hybrides peuvent être paralysantes et être source d'instabilité (Whetten et Godfrey, 1998). Par ailleurs, elles sont considérées comme étant complexes et doivent être gérées par différents processus organisationnels amenant à séparer, rejeter, intégrer ou agréger les différentes identités (Pratt et Foreman, 2000). Par contre, la présence d'identités hybrides est aussi présentée comme positive parce qu'elles favorisent la souplesse et facilitent l'adaptation (Albert et Whetten, 1985).

Plusieurs organisations, si ce n'est le plus grand nombre, possèdent des identités hybrides (Albert et Adams, 2002; Albert et Whetten, 1985). Certaines organisations possèdent ces identités « par défaut » (Albert et Whetten, 1985), alors qu'elles sont dépositaires de « plusieurs

chooses dont ne veulent pas les autres organisations » ou encore ont peu de contrôle sur l'étendue de leur mandat (Albert et Whetten, 1985: 277, traduction libre).

Les organisations ayant à composer avec des identités hybrides sont également décrites comme étant « as one observer put it, « perpetually one major decision away from provoking a massive identity crisis-tantamount to civil war » (Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997; Pratt & Foreman, 2000) » (Whetten, 2006: 227). Selon Glynn, la présence d'identités hybrides provoque « l'éruption de tensions et de conflits, alors que l'organisation, en réponse à des transformations de l'environnement ou à des retranchements organisationnels, privilégie une des identités aux dépens d'une autre (Glynn, 2000: 285, traduction libre).

### ***1.2.1.3 Tensions de l'identité organisationnelle***

Les tensions de l'identité organisationnelle sont nommées de différentes façons : crises ou conflits d'identité (Albert et Whetten, 1985; Glynn, 2000; Gombault, 2003), dysfonctions (Bouchikhi et Kimberly, 2008; Ravasi et Phillips, 2011), écarts de perceptions ou contradictions (Corley et Gioia, 2004; Gioia *et al.*, 2010; Gioia, Schultz et Corley, 2000), tensions (Corley et Gioia, 2004) et paradoxes (Chreim, 2005; Fiol, 2002; Giroux, 2001). Le terme « tension », quoiqu'utilisé, demeure souvent synonyme d'un autre mot.

Les différents termes utilisés pour désigner des tensions de l'identité organisationnelle sont inégalement définis et peu distincts les uns des autres. Dans le texte fondateur d'Albert et Whetten (1985), deux termes sont utilisés : la crise d'identité et la dérive. Tout d'abord, précisions que le terme de « crise d'identité » découle de l'application des théories psychologiques de l'identité (Erikson, 1968). Ces théories impliquent que des crises d'identité surviennent à différents stades de la vie ou en réponse à des événements traumatisants. Le concept de crise d'identité appliqué aux organisations a été développé en se basant sur celui utilisé par Erikson (1968) pour expliquer la profonde désorientation vécue par des soldats revenant de guerre. Il a été appliqué, par Albert et Whetten (1985) à des crises vécues dans des universités américaines en période de transformations pour éclairer les vives réactions que ces transformations suscitaient, au sein du corps professoral (Albert et Whetten, 1985; Whetten, 2006).

Le terme « crise d'identité » étant ancré dans les théories psychologiques, nous adopterons le terme plus neutre de « tensions de l'identité organisationnelle ». Donnant une définition large

et peu contraignante d'une tension, Stohl et Cheney la définissent comme étant « un choc d'idées, de principes ou encore d'actions (...) duquel découlera, dans l'organisation, un inconfort » (2001: 352, traduction libre, souligné ajouté).

Dans les travaux sur l'identité organisationnelle, nous avons identifié quatre approches des tensions de l'identité organisationnelle. Certains travaux pourraient être classés dans plus d'une catégorie. La classification ici proposée s'intéressant aux tensions, il a été privilégié de classer les textes en fonction de leur principal apport en la matière.

Selon nous, les tensions de l'identité organisationnelle peuvent être définies comme des dysfonctions, des écarts de perceptions ou contradictions, des processus dynamiques de transformation et des mises en tension de différents piliers de l'identité organisationnelle dans une approche paradoxale (tableau 2).

<b>Tensions</b>	<b>Description</b>	<b>Travaux phares</b>
A. Dysfonctions ou crises de l'IO Tensions substantives	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transposition de différentes dysfonctions de l'identité personnelle</li> <li>Tensions de l'IO abordées par la clarté des visions et leur aspect plus ou moins consensuel</li> </ul> <p>Conflit d'identité, dérive, narcissisme, fragmentation</p>	Albert et Whetten (1985) Glynn (2000) Kreutze et Jäger (2011) Bouchikhi et Kimberly (2008)
B. Écarts de perceptions ou contradictions dans l'IO Tensions de l'IO avec un autre concept proxémique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensions entre l'IO comme vision intraorganisationnelle et des visions externes ou des visions projetées vers l'extérieur</li> </ul> <p>Identité/image, identité/réputation</p>	Dutton et Dukerich (1991) Whetten et Mackey (2002) Regner <i>et al.</i> (1994) Gioia, Schultz et Corley (2000) Carpetta et Gioia (2004)
C. Processus dynamique de transformation de l'IO Tensions processuelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensions de l'IO présentées comme une dynamique de transformation dans le temps</li> <li>Tensions liées à la transformation de l'IO découlant de choix visant l'adaptation à l'environnement</li> </ul> <p>Ambigüité, perte de sens, dérive, comme participant au changement et provoquant une décrystallisation de l'IO</p>	Ravasi et Phillips (2011) Gioia <i>et al.</i> (2010) Corley et Harrison (2009) Corley et Gioia (2004) Gombault (2003) Gioia et Chitippidi (1991)
D. Tensions entre les différents piliers de l'IO dans une approche paradoxale Tensions structurelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transposition des dimensions et paradoxes de l'identité personnelle</li> <li>Tensions entre différentes dimensions constituant l'IO, cohabitant dans une dynamique paradoxale</li> </ul> <p>Unité/multiplicité, continuité/changement, singularité/isomorphisme</p>	Chreim (2005) Giroux (2001)

TABLEAU 2 : Différentes conceptions des tensions de l'identité organisationnelle (IO)

#### **A. Les tensions comme des dysfonctions de l'identité organisationnelle**

Les dysfonctions sont des transpositions des troubles de l'identité personnelle. Dans cette approche, l'identité organisationnelle correspond à une « conscience de l'identité douloureuse ou exaltée » (Erikson, 1968). Selon Gombault (2003), l'identité organisationnelle subit alors une « désidéralisation brutale » dans laquelle deux processus cognitifs et affectifs se conjuguent : une déconstruction du sens de l'identité et une perte du sentiment de l'identité (Gombault, 2003: 197). Les dysfonctions comportent des changements difficiles à vivre et qui impliquent que les membres d'une organisation ne reconnaissent plus l'organisation à laquelle ils sont liés. Des perceptions antagonistes font que la question « qui sommes-nous, comme organisation ? » reste sans réponse satisfaisante (Gombault, 2003).

Les dysfonctions de l'identité organisationnelle sont souvent considérées comme nuisant au bon fonctionnement des organisations. Bouchikhi et Kimberly (2008) distinguent quatre dysfonctions de l'identité : a) le conflit d'identité, b) la dérive, c) la fragmentation et d) le narcissisme (figure 2). Ces dysfonctions, que nous explicitons ci-dessous, sont décrites principalement en fonction de la clarté des visions et du caractère plus ou moins consensuel des visions.

Conflit d'identité			
Vision(s) floue(s)		✓	Vision(s) claire(s)
Vision unique		✓	Visions multiples
Visions divergentes	✓		Visions convergentes (consensus)
Stabilité et reproduction	✓	✓	Adaptation et transformation
Dérive			
Vision(s) floue(s)	✓	✓	Vision(s) claire(s)
Visions uniques			Visions multiples
Vision(s) divergente(s)			Visions convergentes (consensus)
Stabilité et reproduction		✓	Adaptation et transformation
Fragmentation			
Vision(s) floue(s)		✓	Vision(s) claire(s)
Vision unique		✓	Visions multiples
Visions divergentes	✓		Visions convergentes (consensus)
Stabilité et reproduction			Adaptation et transformation
Narcissisme organisationnel			
Vision(s) floue(s)		✓	Vision(s) claire(s)
Vision unique	✓		Visions multiples
Visions divergentes		✓	Visions convergentes (consensus)
Stabilité et reproduction	✓		Adaptation et transformation

Représentation graphique basée sur Bouchikhi et Kimberly (2008)

FIGURE 2 : Dysfonctions de l'identité organisationnelle (IO)

Bien que non explicites, les dysfonctions de l'identité organisationnelle apparaissent souvent comme une réponse inappropriée des personnes en fonction d'autorité dans l'organisation. Ainsi, elles n'ont pas su composer avec différentes visions de l'identité organisationnelle (conflits), elles ont perdu ce qui constituait le cœur de l'organisation en diversifiant des activités (dérive), elles n'ont pas su analyser et comprendre des transformations de l'environnement (narcissisme) ou créer une cohésion dans l'organisation (fragmentation).

**Les conflits d'identité :** Les conflits d'identité sont la dysfonction la plus fréquemment identifiée. Dans cette approche, nous incluons ce qui est désigné sous le terme « crise d'identité ». Bouchikhi et Kimberly (2008) définissent les conflits d'identité comme une polarisation de visions de l'organisation, alors que différentes parties prenantes ont des visions

claires, mais divergentes et mutuellement exclusives. De ces visions irréconciliables découlent des tensions organisationnelles, pouvant être désignées comme des tensions constitutives et révélant des tensions liées aux objectifs, aux logiques ou à la gouvernance (Michaud, 2011). En ce sens, le conflit d'identité s'apparente à la définition de tension de Trethewey et Ashcraft (2004). Pour ces auteurs, les tensions sont des conflits d'idéologies et de normes qui impliquent des structures et des pratiques, pouvant elles aussi être mises en cause dans les conflits. Dans les conflits d'identité, les tensions décrites le sont souvent en fonction du contenu de l'identité et mettent en jeu deux visions substantives de « ce que nous sommes, comme organisation ». Ces conflits pourraient donc, en référence à la classification de Michaud (2011), mettre en jeu, des tensions entre la création et la gestion (organisations du secteur culturel), entre l'économique et le social (organisations de l'économie sociale) ou entre la logique de soin ou la logique managériale (organisations du secteur de la santé).

Plusieurs études exposent ainsi la présence de visions divergentes, portées par différents groupes d'une organisation et étant source de tensions dans l'organisation (Albert et Whetten, 1985; Bathurst, Williams et Rodda, 2007; Boyle, 2003; Glynn, 2000; Kreutze et Jäger, 2011; Paris et Leroy, 2014). Cette polarisation de différentes visions peut être la source de crise organisationnelle et est décelable, selon Gombault (2003), par la présence de trois caractéristiques : 1) les membres de l'organisation perçoivent de la confusion, 2) ce qui était considéré précédemment comme des caractéristiques constitutives de l'organisation sont banalisées et 3) la continuité de ses caractéristiques considérées centrales est rompue.

Les conflits d'identité peuvent par ailleurs découler des transformations organisationnelles révélant des priorités distinctes entre deux groupes dont l'un est identifié à l'identité normative de l'organisation et l'autre à l'identité utilitariste (Balser et Carmin, 2009; Bathurst, Williams et Rodda, 2007; Glynn, 2000; Gombault, 2003). Les conflits peuvent découler, non pas d'une divergence quant aux buts d'une organisation, mais sur les moyens pris pour atteindre ce but (Kreutze et Jäger, 2011).

Dans les conflits d'identité, les tensions sont souvent considérées comme pouvant être problématiques et, selon Pratt et Foreman (2000), les différentes visions de l'organisation doivent être séparées, compartimentées, éliminées ou agrégées.

Ces conflits d'identité sont douloureux (Albert, 1998; Albert et Whetten, 1985; Fiol, 2002; Fronda et Moriceau, 2008; Gombault, 2003; Whetten, 2006). Ils peuvent engendrer des

résistances affirmées ou subtiles (Humphreys et Brown, 2002; Marquis et Lounsbury, 2007; Vaara et Tienari, 2011). Les conflits d'identité pourraient provoquer des pertes de légitimité de l'organisation (Alexander et Lee, 1996) et la perte de légitimité d'une personne occupant un poste de direction (Glynn, 2000). Ils peuvent par contre être bénéfiques en permettant de faire l'apprentissage d'une nouvelle manière de concevoir l'identité organisationnelle et de se réapproprier, dans une reconstruction, l'identité de l'organisation (Gombault, 2003).

**La dérive :** Cette dysfonction apparaît, après le conflit d'identité, comme étant l'autre dysfonction souvent identifiée dans les travaux sur l'identité organisationnelle. Elle est associée à une perte graduelle de la clarté des visions, à un effritement (Bouchikhi et Kimberly, 2008) se produisant quand les identités ne sont pas « réaffirmées et renouvelées » (Ashforth, Rogers et Corley, 2011). Elle s'accompagne d'un sentiment de perte.

Une dérive correspond à un « écart temporel d'identité » décrit comme une reconnaissance par les membres d'une inconsistance entre l'identité courante (qui sommes-nous?), des espoirs futurs ou une identité désirée (qui devrions-nous être?) et des identités passées (qui étions-nous?) (Corley, 2004). Cette dysfonction peut provoquer un désalignement entre des croyances et convictions issues du passé et inscrites dans des documents officiels et de nouvelles croyances et des choix actuels (Ravasi et Phillips, 2011). Toujours selon ses auteurs, une dérive comporte également des « projections multiples et partiellement inconsistantes » associées à un flou de l'image de l'organisation pour les parties prenantes externes (Ravasi et Phillips, 2011: 111, traduction libre). Une dérive peut se produire lorsqu'une direction provenant de l'extérieur apporte de nouvelles aspirations et croyances ou ne crée pas le sens permettant aux membres de s'approprier une nouvelle identité et de donner un sens au changement de l'identité (Ravasi et Phillips, 2011: 127).

**Le narcissisme et la fragmentation :** Ces deux dysfonctions sont moins fréquemment abordées. Pour Bouchikhi et Kimberly (2008), le narcissisme correspond à la cristallisation des visions et il provoque une difficulté à analyser l'environnement et à s'y adapter. Cette dysfonction pourrait être associée aux « organisations égocentriques » lesquelles « truncate and distort their understanding of the wider context in which they operate, and surrender their future in the way the context evolves » (Morgan, 1986/1990: 224). Quant à la fragmentation, elle désigne une séparation des différentes identités créant un manque de cohésion dans l'organisation (Bouchikhi et Kimberly, 2008), cette dysfonction ne semble pas avoir trouvé un grand écho dans

les travaux sur l'identité organisationnelle, si ce n'est par les différentes stratégies possibles en présence de différentes identités organisationnelles au sein d'une même organisation, dont certaines sont basées sur la séparation des différentes identités ou leur agrégation (Pratt et Foreman, 2000).

#### **B. Les tensions comme des écarts de perceptions ou contradictions**

Une part importante de travaux sur l'identité organisationnelle intègre l'idée d'écarts de perceptions ou de contradictions, notamment entre l'identité professée et l'identité perçue (Whetten et Mackey, 2002), entre l'identité courante et l'identité idéale (Reger *et al.*, 1994) ou entre l'identité organisationnelle et d'autres concepts proxémiques dont la réputation et l'image (Corley et Gioia, 2004; Dutton et Dukerich, 1991; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Gioia et Thomas, 1996). Ces derniers travaux accordent une grande importance à la construction de sens. Ils ne visent pas à définir ce qu'est une tension de l'identité organisationnelle, mais plutôt à expliquer la construction de sens entre les acteurs, dans des situations impliquant des tensions de l'identité organisationnelle. Ils portent une attention à la transformation de l'identité.

Ces travaux désignent un autre type de tensions que les dysfonctions, et ce, particulièrement parce que l'identité organisationnelle, laquelle est définie par les membres de l'organisation, est mise en tension et comparée avec des visions provenant de l'extérieur de l'organisation ou avec des visions dirigées vers l'extérieur (image, réputation).

#### **C. Les tensions comme des dynamiques de transformation**

Cette approche des tensions de l'identité organisationnelle a recours aux différentes dysfonctions identifiées précédemment (figure 2) et peut aussi mettre en jeu les contradictions entre l'identité organisationnelle et un autre concept proxémique, telles l'image ou la réputation. Cette approche se caractérise par une conception des tensions comme se développant dans le temps et participant à une dynamique de transformation de l'identité organisationnelle. Les tensions sont considérées dans une perspective dynamique et dans leur processus de construction et de résolution. Les tensions, dans cette approche, ne sont pas nécessairement négatives. Les changements de l'identité peuvent être un processus orienté vers un changement génératif ou dégénératif de l'identité organisationnelle (Corley et Harrison, 2009).

Cette vision des tensions de l'identité organisationnelle comme un processus dynamique semble s'inscrire dans celle des travaux de Gioia et Chittipeddi (1991) sur la construction et la diffusion de sens opérées par la nouvelle direction. Ce processus comporte une alternance entre des phases d'affirmation et des phases comportant une certaine ambiguïté. Si cette ambiguïté provoque une perte de sens momentanée, elle favorise une décrystallisation, permettant le changement de l'identité organisationnelle et facilitant une adhésion à une nouvelle identité.

Plusieurs résultats démontrent des changements génératifs (Gioia *et al.*, 2010; Gombault, 2003; Ravasi et Phillips, 2011). Ainsi, l'expérience d'une perte de sens, associée aux conflits d'identité et aux dérives, peut n'être qu'une des phases de transformation de l'identité organisationnelle. Selon Gioia *et al.* (2010), l'expérience de perte de sens implique de négocier l'identité, de réaliser des actions permettant de nouveaux comportements et de recevoir des rétroactions de parties prenantes externes. L'expérience de perte de sens devient alors un levier permettant de s'engager dans de nouvelles expériences et mène ultérieurement à une vision plus convergente et consensuelle de l'identité organisationnelle (Gioia *et al.*, 2010).

Le processus de transformation peut se construire à partir d'une dérive comportant une image floue de l'organisation et provoquant de l'insatisfaction menant à un besoin de réévaluation de l'identité organisationnelle. Cette évaluation implique une reformulation de l'identité organisationnelle permettant son recadrage et son raffinement. Cette clarification favorise une perception de congruence à partir de laquelle un réalignement des stratégies et des ressources est possible (Ravasi et Phillips, 2011). Comme le suggère Gombault (2003), la résolution des conflits implique un exercice de clarification qui favorise la redéfinition d'une mission. Selon Corley et Gioia (2004), un manque de clarté dans la définition de l'identité n'est pas problématique. Il semble plutôt que l'ambiguïté de l'identité puisse être la condition favorisant une transformation de l'identité organisationnelle. Cette phase d'ambiguïté est suivie d'une opération de reconstruction de sens de l'identité organisationnelle permettant de donner un sens aux actions entreprises par les dirigeants.

Par ailleurs, dans cette approche, les tensions de l'identité organisationnelle sont souvent associées à des transformations organisationnelles en réponse à des transformations de l'environnement. Ici, le changement est nécessaire pour assurer la survie de l'organisation, son adaptation à un nouveau contexte. Le changement est considéré dans une perspective

téléologique (Van de Ven et Poole, 1995) et l'identité organisationnelle change parce que les dirigeants créent, proposent et redéfinissent l'identité pour atteindre des objectifs spécifiques.

#### **D. Les tensions entre les différents piliers de l'identité organisationnelle dans une perspective paradoxale**

Les tensions de l'identité organisationnelle peuvent être définies par les mêmes paradoxes que ceux de l'identité personnelle (Giroux, 2001). Cette auteure suggère la présence de trois paradoxes de l'identité organisationnelle : un premier paradoxe mettant en tension l'unicité et la multiplicité, un second impliquant la continuité et le changement et un troisième entre le besoin de singularité et l'isomorphisme (tableau 3). Toujours selon Giroux, les trois piliers de l'identité organisationnelle (centralité, continuité et distinction) pourraient être utilisés pour définir ces paradoxes. Cette position est cohérente avec celle de plusieurs chercheurs traitant de l'identité organisationnelle où des paradoxes apparaissent intrinsèques aux piliers de l'identité organisationnelle (Corley *et al.*, 2006).

Paradoxes de l'identité personnelle	Paradoxes de l'IO	Piliers de l'IO
Unité et cohérence <u>versus</u> diversité, multiplicité et le moi divisé	Unité/multiplicité	Centralité
Stabilité, continuité et ancrages dans le passé <u>versus</u> adaptation et projection de soi dans le futur	Continuité/changement	Continuité
Distinction et originalité <u>versus</u> appartenance et pression à la conformité	Singularité/isomorphisme	Distinction

Giroux (2001)

TABLEAU 3 : Paradoxes de l'identité personnelle et de l'identité organisationnelle (IO)

Tout d'abord, autour du pilier de centralité, l'identité organisationnelle partage un paradoxe de l'identité personnelle énoncé par Dubar (2007) : comment est-il possible de maintenir à la fois l'unicité (principe d'unification) et la cohérence, tout en reconnaissant la pluralité? Ce paradoxe de l'identité organisationnelle est également identifié par Corley *et al.* (2006).

Autour du pilier de continuité, et avec l'héritage essentialiste de l'identité, l'identité organisationnelle est appelée à composer à la fois avec la continuité (rester le même, identique) et le changement. Cette tension constitue ainsi un second paradoxe qui s'exprimerait par « how can such an essential concept apparently be immutable and mutable? » (Gioia *et al.*, 2013 :184)

Autour du pilier de la distinction, un troisième paradoxe prend forme et implique de composer avec le besoin de se distinguer, tout en ayant une appartenance à un secteur d'activité et en connaissant un phénomène d'isomorphisme (Giroux, 2001). Comme le précisent Corley *et al.* (2006), tous les attributs d'une organisation ne sont pas distinctifs et certains sont partagés avec d'autres organisations. Peu de travaux ont porté sur la distinction et les paradoxes liés à ce pilier (Corley *et al.*, 2006).

Si le contenu de l'identité organisationnelle (le « quoi » de l'identité organisationnelle) est central dans une approche par les dysfonctions, ici, ce sont davantage les piliers structurels de l'identité (centralité, continuité et distinction) qui deviennent l'axe explicatif des tensions de l'identité organisationnelle. Cette approche s'inscrit dans une perspective paradoxale où les tensions entre les différentes dimensions de l'identité organisationnelle peuvent cohabiter d'une manière dynamique.

Précisons que cette approche des tensions entre les différents piliers de l'identité organisationnelle dans une approche paradoxale se distingue des paradoxes de l'identité (Stohl et Cheney, 2001) qui définit les paradoxes selon leur contenu : paradoxe de l'engagement, paradoxe de représentation, paradoxe de compatibilité.

Une approche basée sur les piliers de l'identité organisationnelle est présente dans les travaux de Chreim (2005) traitant du paradoxe continuité/changement. Cette chercheuse montre, avec le concept de confluence, la transformation de l'identité organisationnelle. Cette transformation est possible, à travers des stratégies discursives, par la sollicitation d'éléments du passé, du présent ou du futur, lesquelles favorisent une perception simultanée de changement et de continuité. Cette capacité de solliciter l'identité dans différentes temporalités, est ce que Chreim (2005) nomme la confluence. Cette approche est compatible avec celle où les tensions sont perçues comme faisant partie inhérente des organisations et n'ont pas nécessairement à être résolues (Michaud, 2011).

Considérées dans une perspective paradoxale, plutôt que de s'exclure, différentes visions de l'organisation et les tensions qu'elles provoquent peuvent coexister (Lewis, 2000; Michaud, 2011). Comme dans les travaux de Fiol (2002), les tensions n'ont en soi ni une valeur positive ni une valeur négative. Elles peuvent être autant des facteurs de changements que contribuer à la paralysie organisationnelle (Fiol, 2002). Selon nous, ces tensions pourraient contribuer à

l'activation d'une identité latente positive, tout comme elles pourraient favoriser le développement de dérives de l'identité organisationnelle.

Par ailleurs, la vision des tensions et de leur cohabitation, réintroduite avec les approches paradoxales, est présente depuis plusieurs années dans la théorie de l'identité organisationnelle, mais semble avoir été occultée. Ainsi, dès 1985, Albert et Whetten reconnaissent l'existence d'organisations dans lesquelles cohabitent des identités hybrides, composant avec des identités normatives et utilitaires. Ils exposent ainsi, implicitement, que les tensions peuvent coexister. Tout en reconnaissant que l'identité organisationnelle compose avec des paradoxes et que différentes caractéristiques ne sont pas exclusives, ces caractéristiques peuvent aussi être en déséquilibre et provoquer des dysfonctions (Bouchikhi et Kimberly, 2008).

Sur la base des travaux de Stohl et Cheney (2001), cinq stratégies peuvent être adoptées lors de tensions paradoxales : 1) le retrait, la fin d'activité ou la scission d'entreprise, 2) l'expression de sympathie ou subversion, de manière directe ou indirecte, affirmée ou voilée, 3) la loyauté, les revendications ou l'adaptation, 4) la négligence ou l'ignorance des paradoxes ou 5) la synthèse, le recadrage et la vie avec ou sans les paradoxes. Selon nous, les organisations ayant des identités hybrides pourraient adopter, lors de successions, différentes stratégies proposées par Stohl et Cheney.

#### **1.2.1.4 Successions et identité organisationnelle**

*« A much broader set of experiences also produce shared interpretations of loss, including leadership succession, death of an organizational member (Charles-Edwards, 2005) and radical organizational change (Huy, 1999). In each of these cases, active organizations may develop legacy organizational identities in the presence of a shared understanding of 'who we are today' »*

Walsh et Glynn (2008: 273, souligné ajouté)

Dans cette section, les articles traitant conjointement de successions et d'identité organisationnelle sont retenus. Une revue de littérature ciblée traitant des successions en ayant recours au concept d'identité organisationnelle montre que peu d'articles ont traité des successions par l'identité organisationnelle. Les articles répertoriés sont ici classés en quatre catégories, selon la perspective adoptée quant à l'identité organisationnelle (tableau 4) :

- A. Successions et identité organisationnelle dans une perspective managériale;
- B. Successions et identité organisationnelle dans la perspective de l'écologie des populations;
- C. Successions et identité organisationnelle dans la perspective d'une action rationnelle située;
- D. Succession et identité organisationnelle dans la perspective interprétative.

Catégories	Articles ou chapitres
A- Successions et IO dans une perspective managériale	Alexander et Lee (1996), Craig et Moores (2005), Deschamps et Simon (2011), Fanelli, Misangyi et Tosi (2009), Ibrahim <i>et al.</i> (2004), Miller (1993), Morris, Williams et Nel (1996), Paris (2010), Paris et Leroy (2014), Scholes, Westhead et Burrows (2008)
B- Successions et IO dans la perspective de l'écologie des populations	Hannan, Baron et Hsu (2006)
C- Successions et IO dans la perspective de l'action rationnelle située	Davidson <i>et al.</i> , 2002; Ocasio (1999)
D- Succession et IO dans la perspective interprétative	Balser et Carmin, 2009 ; Glynn, 2000, Cappetta et Gioia (2006)

TABLEAU 4 : Recension des travaux impliquant successions et identité organisationnelle (IO)

#### **A. Successions et identité organisationnelle dans une perspective managériale**

Dans cette approche, l'identité organisationnelle est mentionnée, sans être définie, sans être distinguée des concepts proxémiques et sans être ancrée dans une théorie de l'identité. L'identité organisationnelle y représente un type d'organisme, est fortement instrumentalisée et est au service de la vision des personnes occupant des fonctions de direction. L'identité est ici un mot au sens flou, une valeur qui s'instrumentalise dans des outils de gestion, une ressource au service d'un dirigeant d'organisation, une ressource qu'il peut utiliser lors d'une succession. Présentée comme une simple catégorisation d'un type d'organisation (Ibrahim *et al.*, 2004; Dany Miller, 1993; Morris, Williams et Nel, 1996; Scholes, Westhead et Burrows, 2008), cette appartenance à un type d'organisation (exemple, l'entreprise familiale) constitue l'identité de l'organisation et certaines des valeurs y sont associées. Dans ces travaux, il est toutefois soutenu, en extrapolant les résultats, qu'en contexte de succession, l'identité organisationnelle a

un impact sur la façon dont les successions se déroulent, colore les relations et les communications entre les acteurs et module les rapports de pouvoir entre les personnes.

L'identité organisationnelle est inscrite dans les outils de gestion, tels les tableaux de bord (Craig et Moores, 2005), dans les pratiques de gestion de ressources (Ibrahim *et al.*, 2004) et assure le maintien des valeurs de l'entreprise. Elle est une ressource qui doit être prise en considération lors de changements organisationnels et lors de l'implantation de processus innovants (Deschamps et Simon, 2011). L'identité organisationnelle est présentée comme l'élément stabilisateur dans le changement que représente une succession.

En contexte de succession, l'identité organisationnelle est aussi fortement associée au pouvoir des dirigeants et à leurs capacités d'agence (Alexander et Lee, 1996; Fanelli, Misangyi et Tosi, 2009; Scholes, Westhead et Burrows, 2008). Par ses actions et sa vision claire du développement, le dirigeant charismatique contribue à modeler, maintenir et diffuser l'identité organisationnelle. Il l'utilise comme un avantage compétitif lui permettant de faire en sorte que l'entreprise puisse être performante et se distinguer dans un marché compétitif (Fanelli, Misangyi et Tosi, 2009: 1014).

Particulièrement dans les petites entreprises, l'identité organisationnelle est difficilement séparable de celle des dirigeants (Alexander et Lee, 1996). Ainsi, la présence de successions nombreuses et les taux d'échecs financiers dans de petits hôpitaux ruraux présentent une corrélation. Selon les auteurs, ces échecs ne sont pas liés à la durée des mandats, mais pourraient toutefois être le « reflet d'une crise d'identité », le départ d'un dirigeant entraînant la perte de « l'identité institutionnelle » (terme utilisé par les auteurs) provoquant une perte de la légitimité de l'organisation dans la communauté locale. L'hypothèse que posent Alexander et Lee sur la crise identitaire et la perte de légitimité dans la communauté, quoiqu'intéressante, n'est ni développée, ni démontrée.

Malgré le recours aux concepts de performance et de succès, ces auteurs concluent par ailleurs que l'impact des successions aux postes de direction dans les petites organisations ne peut être mesuré en matière de performance financière. Quoi qu'il en soit, leur recherche invite à considérer l'identité organisationnelle, non pas comme étant un objet à manipuler ou une caractéristique à prendre en considération dans la gestion, mais comme ce qui, en s'institutionnalisant, contribue à la légitimité de l'organisation.

Comme le montre une étude de cas de succession dans un restaurant gastronomique (Paris, 2010; Paris et Leroy, 2014), la frontière entre l'identité de la firme et celle du fondateur peut être mince. Cette étude de cas soulève la question de l'équilibre délicat entre le leadership individuel et l'ancrage d'une identité organisationnelle dans un individu. Comme tous les travaux classés dans la catégorie « Successions et identité organisationnelle dans une perspective managériale », ces travaux définissent peu l'identité organisationnelle et ne s'appuient pas sur des travaux développant le concept d'identité organisationnelle. Ces travaux ne font pas de distinction entre l'identité organisationnelle et des concepts proxémiques telles l'image et la réputation.

#### **B. Successions et identité organisationnelle dans la perspective de l'écologie des populations**

Dans cette approche, l'identité organisationnelle contribue à la stabilité et à l'inertie organisationnelle (Hannan, Baron et Hsu, 2006). Ces auteurs définissent l'identité organisationnelle sans se référer aux théories de l'identité, ni aux travaux phares de l'identité organisationnelle, mais comme les caractéristiques et comportements organisationnels valorisés, inscrits dans un programme cohérent, dont la perte engendre des conséquences négatives. L'identité organisationnelle, qui repose sur l'activité principale de l'organisation, est ici considérée comme contribuant à l'inertie, mais également à sa stabilité. L'activité principale de l'organisation contient les éléments pouvant être difficiles à modifier : la mission, les relations hiérarchiques, les technologies (incluant les compétences et les stratégies de marketing). L'identité organisationnelle est inscrite dans des pratiques, dont celles liées à la sélection du personnel. Hannan, Baron et Hu (2006), reprenant les conclusions des travaux Stinchcombe (1965), affirment que les fondateurs imposent un projet à l'organisation et qu'une transformation déstabilise les organisations. Les résultats de leur recherche effectuée dans un large échantillon de jeunes compagnies technologiques de la Silicone Valley montrent que des changements dans les prémisses gouvernant les relations d'emploi déstabilisent l'organisation et que ces altérations sont plus déstabilisantes que le changement de dirigeant. En ce qui concerne la sélection d'employés, ces auteurs mettent en garde contre l'adoption de « meilleures pratiques », si celles-ci affectent ce qui constitue l'identité de l'organisation et modifient ce qui constitue une composante centrale des activités. Selon certains (Gioia *et al.*, 2013), ces travaux ne traitent pas de l'identité organisationnelle, mais de concepts proxémiques.

#### **C. Successions et identité organisationnelle dans la perspective de l'action rationnelle située**

L'identité organisationnelle est présentée comme étant encapsulée dans des règles formelles ou informelles, dans des normes et des pratiques construites dans le temps à partir des antécédents de succession dans une organisation. Lors de succession, l'identité organisationnelle a pour fonction d'orienter les choix et contribue à définir le type de successeur approprié. Cette approche a ses assises dans les théories du choix approprié, alors qu'un choix apparaît comme étant une solution naturelle, normale et légitime, selon le principe de la *logique appropriée* décrite par March et Olsen (2004).

Ainsi, sur la base d'une norme partagée collectivement par les membres CA, la logique du choix approprié agit comme un guide lors du choix d'un successeur (Davidson *et al.*, 2002). En se s'intéressant qu'aux successions impliquant des candidats externes, Davidson et *al.* confrontent la théorie des choix rationnels et la logique des choix appropriés. L'étude montre que bien que les réponses du marché soient positives lors de l'annonce d'un candidat externe et que sa provenance d'une même industrie accentue la réaction positive, pour un poste de direction, les conseils d'administration favorisent la sélection de candidats externes venant d'autres types d'industries. Les auteurs expliquent ce choix par la logique du choix approprié, alors que dans le contexte d'une volonté de rupture par rapport à une situation de statu quo, le CA considère plus pertinente l'option des candidats moins liés à l'organisation et conséquemment plus indépendants. En s'appuyant sur les travaux de March et Olsen, Davidson et *al.* considèrent que les choix d'une nouvelle direction se font sur la base de ce qui apparaît comme étant une solution naturelle, normale et légitime.

Se basant sur les travaux de Selznick (1957), Ocasio (1999) soutient que les règles sont nourries par les valeurs de l'organisation. Ainsi, les décisions sont appliquées selon l'identité des dirigeants ou de l'organisation.

Decisions follow a logic of appropriateness in which action results from the application of the rules to the question « What does a person such as I, or an organization such as this, do in a situation such as this? » (March, 1994 : 58) (Ocasio, 1999: 387, souligné ajouté).

L'étude d'Ocasio montre que deux mécanismes définissent ce qui constitue un comportement approprié et oriente ses décisions : une reproduction des règles formelles régit le choix des candidats (internes ou externes) et les antécédents historiques de l'organisation en matière de sélection. Ces deux mécanismes impliquent une reproduction de laquelle découle une inertie, postulat de la théorie institutionnelle. Ocasio suggère que cette reproduction s'appuie sur des

règles formelles, mais aussi sur les expériences antérieures des conseils d'administration. Par ces deux mécanismes, un CA identifie ce qui constitue un comportement approprié et oriente ses décisions. Ce qui permet à Ocasio d'affirmer que lors de successions, les règles comptent et qu'elles sont à la fois contraignantes et habilitantes.

#### **D. Successions et identité organisationnelle dans une perspective interprétative**

Seuls les travaux de cette catégorie recourent à une définition de l'identité organisationnelle telle que proposée dans les écrits fondateurs d'Albert et Whetten (1985). L'identité ici s'exprime soit dans les revendications des acteurs (Balser et Carmin, 2009) ou dans des artéfacts (Cappetta et Gioia, 2006). Dans ces deux travaux, le changement de l'identité organisationnelle est également soulevé. Ces travaux se distinguent l'un de l'autre, outre la méthode de recherche (cas unique, cas multiples), par le fait que dans l'un l'identité est observée comme un phénomène interne d'autodéfinition et un conflit d'identité (Balser et Carmin, 2009), tandis que le second met en lumière les écarts entre l'identité organisationnelle et l'image telle que perçue par des personnes qui ne sont pas membres de l'organisation (Cappetta et Gioia, 2006). Dans les deux cas, les successions agissent comme des éléments déclencheurs de transformation dans l'organisation. Si le changement est considéré comme nécessaire, il appert également qu'il n'est pas facile à réaliser.

Balser et Carmin (2009), dans une étude d'un OBNL de la santé, montrent qu'une succession peut être le révélateur de tensions latentes. Une identité hybride, auparavant non problématique, peut devenir objet de polarisation. L'imposition de changements à ce qui est considéré comme une caractéristique centrale engendre des crises organisationnelles et des phénomènes de résistances ou d'alliances. Pour ces auteures, lors d'une succession, la vision des membres de l'organisation, en ce qui concerne l'identité organisationnelle et leur perception de la pertinence de changements organisationnels, devrait être prise en considération.

Dans une étude de cas d'organisations de l'industrie de la mode, Cappetta et Gioia (2006) recourent au concept de l'identité organisationnelle et à celui de l'image. Une succession peut, par la perte d'un créateur visionnaire sur lequel l'identité et l'image de l'organisation sont construites, déstabiliser l'organisation. Selon ces auteurs, l'industrie de la mode est un milieu dominé par le « culte de la personnalité » et le départ d'un fondateur visionnaire implique que l'organisation doit « réinventer son identité ». Il s'agit à la fois de conserver un certain style dont

découlent la réputation et le succès de l'organisation, tout en transformant le style lui-même. En ayant recours aux concepts de construction et de diffusion de sens (*sensemaking et sensegiving*) ces auteurs montrent que les artéfacts peuvent être utilisés à la fois pour identifier les écarts entre l'identité et l'image et pour résoudre ces écarts. Les artéfacts servent à la fois à construire un sens et à ancrer l'identité organisationnelle dans l'organisation et à les diffuser à l'extérieur de l'organisation.

Sans que les successions soient l'objet central de la recherche de Glynn (2000), l'apport de ces travaux est ici à souligner. Ainsi, dans un conflit d'allocation des ressources, polarisant des logiques managériale et artistique, la neutralité de la direction et l'absence de prise de position en faveur d'un groupe ou d'un autre, plutôt qu'avoir eu un impact bénéfique mène au non-renouvellement de son mandat. Perçue comme ne défendant aucun intérêt particulier, la direction est aussi considérée comme n'appartenant à aucune des identités (Glynn, 2000). S'appuyant sur les travaux d'Albert et Whetten, cette auteure affirme qu'en présence d'identités hybrides, les directions de ces organisations « doivent personnifier et supporter les deux identités » (Albert et Whetten, 1985: 288, traduction libre). Les travaux de Glynn (2000) indiquent que l'absence de positionnement clair pourrait contribuer à la perte de légitimité d'une direction et mener, ultimement, à la fin de mandat.

### ***1.2.1.5 Pertinence de l'identité organisationnelle dans une recherche sur les successions***

L'identité organisationnelle devient particulièrement saillante dans des contextes spécifiques, liés à l'évolution de l'organisation et à des moments constituant des croisées de chemin (Albert et Whetten, 1985; Whetten, 2006). Les successions aux postes de direction contiennent, selon nous, deux des conditions considérées comme favorisant le recours à l'identité organisationnelle, soit « la perte d'élément assurant le maintien de l'identité organisationnelle » et des questionnements sur « l'accomplissement de la raison d'être de l'organisation » (Albert et Whetten, 1985: 274, traduction libre). Ceci n'exclut pas que d'autres facteurs identifiés par Albert Whetten soient absents lors de successions. Ainsi, il est aussi possible qu'une succession se déroule en contexte de décroissance ou de croissance rapide et qu'elle découle d'un besoin de nouvelles compétences à la direction ou qu'elle implique des changements structurels.

De plus, les organisations ayant des identités hybrides, en raison de la cohabitation nécessaire de plusieurs identités, sont des organisations susceptibles de connaître des tensions (Albert et Adams, 2002; Albert et Whetten, 1985; Glynn, 2000; Gombault, 2003). Les successions dans ces organisations pourraient constituer des espaces propices à l'apparition de tensions de l'identité organisationnelle et des tests d'allégeance à l'une des identités (Whetten, 2006).

Un déséquilibre entre les différentes identités peut provoquer des tensions de l'identité organisationnelle et le rôle des directions d'organisations ayant des identités hybrides implique d'être capable de composer avec ces différentes identités, sans en favoriser une au détriment d'une autre (Albert et Whetten, 1985; Kreutze et Jäger, 2011). Par contre, comme le suggèrent les travaux de Glynn (2000), une neutralité de la part de la direction pourrait aussi être insatisfaisante pour les différents groupes associés à un type d'identité. Toujours en référant aux travaux de Glynn, cette incapacité à répondre aux besoins ou aspirations d'au moins un des groupes en conflit pourrait être un des éléments contribuant à une fin de mandat d'une direction.

D'autre part, tout en reconnaissant l'importance et la pertinence des trois piliers de l'identité organisationnelle (Gioia *et al.*, 2013) que sont la centralité, la continuité et la distinction, peu de travaux ont sollicité ces piliers pour définir les tensions de l'identité organisationnelle. Bien que considérées comme existant simultanément et que leur addition est ce qui définit l'identité organisationnelle (Gioia *et al.*, 2013; Whetten, 2006), les trois dimensions ont souvent été

traitées isolément. La prédominance de la préoccupation des changements de l'identité organisationnelle pourrait expliquer que le critère de continuité, exprimé dans le paradoxe continuité/changement, soit souvent traité et demeure considéré comme étant « the more relevant issue is (again) one of balancing change and stability while maintaining some connection with past conceptions of who we are » (Gioia, 1998: 24).

Une approche des tensions entre les différents piliers de l'identité organisationnelle dans une perspective paradoxale pourrait permettre de rendre compte des tensions lors de successions et prendre en considération leurs aspects structurels et dynamiques, plutôt que leur contenu et leur caractère statique. Par ailleurs, une définition des tensions de l'identité organisationnelle basée sur la définition des tensions de Stohl et Cheney (2001), plus neutre que celle des dysfonctions, pourrait selon nous permettre de considérer les tensions dans ce qu'elles peuvent avoir de constructif pour les organisations (Corley et Gioia, 2004; Gombault, 2003; Ravasi et Phillips, 2011).

De plus, atteignant une certaine maturité, la théorie de l'identité organisationnelle est désormais considérée comme pouvant être utilisée en fonction de ce qu'elle influence, de la manière dont elle affecte d'autres activités et en lien avec d'autres domaines de recherche (Gioia *et al.*, 2013; Pratt, 2012). Toujours selon ces chercheurs, croiser l'identité avec d'autres champs de recherche constitue une piste prometteuse.

Les successions étant des moments charnières, elles pourraient constituer un terrain propice pour mieux comprendre les « transitions » de l'identité organisationnelle, alors que « we need to garner a better understanding of its origins and its transitions » (Gioia *et al.*, 2013: 184, souligné ajouté). Notre choix de traiter des successions par la lentille de l'identité organisationnelle s'inscrit dans cette voie, tout comme elle répond à l'appel de traiter le phénomène de la succession en ayant recours à des assises théoriques plus diversifiées et plus solides (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005).

La recension des travaux croisant successions et identité organisationnelle montre également que si le concept d'identité organisationnelle est sollicité dans des travaux traitant de successions, il l'est souvent d'une manière superficielle ou sans un profond ancrage dans les théories de l'identité organisationnelle. L'identité organisationnelle y est par ailleurs souvent considérée d'une manière instrumentale.

Dans les travaux répertoriés, la piste de recherches qui portent spécifiquement sur les tensions de l'identité organisationnelle lors de successions est peu développée. Selon notre revue de littérature ciblée, seuls deux articles l'ont utilisée (Balser et Carmin, 2009; Gioia *et al.*, 2013). D'autres travaux ont toutefois mentionné la présence de tensions de l'identité organisationnelle lors d'une succession, mais sans ancrer leurs travaux dans les travaux sur l'identité organisationnelle (Alexander et Lee, 1996; Paris et Leroy, 2014).

La majorité des travaux abordent les tensions de l'identité organisationnelle survenant après des successions (Alexander et Lee, 1996; Balser et Carmin, 2009; Cappetta et Gioia, 2006; Paris et Leroy, 2014). Seule l'étude de Glynn (2000) mentionne, dans sa conclusion, les tensions de l'identité organisationnelle comme participant au déclenchement d'un processus de succession. Par ailleurs, ces travaux ne permettent pas de comparer différentes tensions de l'identité organisationnelle survenant dans différents cas de succession, ni de voir comment se construisent et s'imbriquent ces tensions.

### **1.2.2 Théorie des conventions**

Cette section sur la théorie des conventions débute par une brève présentation des fondements de la théorie des conventions. Certains concepts sont exposés, soit ceux de conventions et de principes organisateurs. Elle comporte une recension des écrits croisant successions et théorie des conventions. Ce second volet se termine par une présentation sur l'apport et la pertinence de recourir à la théorie des conventions dans la présente thèse.

Cette section vise, entre autres, à poser les premiers jalons permettant de concevoir les successions comme des conventions qui impliquent différents principes organisateurs et des pratiques qui ne sont pas neutres, mais sous-tendues par des valeurs (objet de l'article 3).

#### ***1.2.2.1 Fondements de la théorie des conventions***

La théorie des conventions, courant dans lequel s'inscrivent les Économies de la grandeur (ÉG), est une théorie hétérodoxe, multidimensionnelle qui représente un « paradigme complet pour l'analyse sociologique et socioéconomique des organisations et institutions sociales, de la cognition sociale, de l'action, de l'interaction et de la coordination ainsi que de la construction sociale des entités et de leurs qualités. » (Diaz-Bone et Thévenot, 2010: 4). Cette approche implique une autre représentation de l'organisation, alors que cette dernière n'est plus « un lieu de production, un nœud de contrats ou une coalition d'acteurs », mais est perçue comme étant un lieu de conventions multiples (Marc Amblard, 2003: 18).

Dans la théorie des conventions, il existe « une sorte de “structure profonde” qui agit comme liant, au cœur des organisations » (Gomez et Jones, 2000: 696, traduction libre). Cette structure profonde est décrite comme un savoir caché inscrit dans l'organisation, régissant les règles comportementales des acteurs et qui reposent sur un ensemble de croyances partagées. Il est postulé, dans cette approche, que les règles ne pouvant pas tout prévoir, la coordination des actions implique le recours à des ententes conventionnelles. La coordination est alors possible parce qu'il existe des conventions, construites sur ses croyances partagées entre les acteurs et que celles-ci forment un point de focalisation (Stanziani, 2006).

En gestion, la théorie des conventions s'avère un cadre d'analyse s'intéressant à la coordination des actions, et ce, à travers un réseau de concepts reliés. L'organisation, comme un nœud de conventions entre les personnes, implique que pour coordonner leurs actions, des opérations de justification se font entre les personnes pour expliquer, justifier, défendre des positions, et ce,

afin de parvenir à construire un ordre plus ou moins durable. Cette approche implique qu'en situation d'incertitude, la solution qui sera choisie le sera en se référant à des conventions, c'est-à-dire, des coutumes, règles ou usages (Moursli et Cobbaut, 2006: 354). Cette conception de l'organisation se transpose, selon nous, à différentes pratiques de gestion, dont les successions.

Dans les sections suivantes, deux concepts seront présentés : les conventions et les principes organisateurs pluriels.

### **1.2.2.2 *Conventions***

Dans son acceptation générale, une convention est un dispositif cognitif collectif (Favereau, 1989; Isaac, 2003), « un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements » (Henri Amblard *et al.*, 1996: 73) permettant les échanges, la coordination et la collaboration. Elle constitue un accord commun, qui ne « procède pas d'une écriture préalable où chaque détail serait explicité et qui reflèterait, de part et d'autre, une rationalité et une intentionnalité identique et consciente d'elle-même » (Salais, 1989: 213).

Une convention implique des structures cognitives acquises par les acteurs à travers des processus de socialisation et des structures sociales. Ainsi, « [u]ne convention incorpore un ou plusieurs déterminants (valeurs, normes, coutumes et usages, règles et intérêts) qui garantissent la régularité des interactions et sous-tendent et soutiennent les principes de « vision et de division » du monde social inhérents à une convention donnée. » (Enjolras, 2004: 605). Elle est à la fois le résultat d'actions individuelles et d'un cadre contraignant les actions (Catherine Baron et Isla, 2006: citant Dupuy *et al.* 1989). Comme le précise Eymard-Duvernay, les conventions ne sont pas « des institutions hors d'atteinte des agents », alors que ceux-ci peuvent les modifier, lorsque cela est considéré comme étant nécessaire (Eymard-Duvernay, 2008: 58).

Une des fonctions importantes de la convention est de permettre « aux acteurs de lever les blocages paradoxaux et rend[re] possible la coordination interindividuelle dans l'action collective » (Isaac, 2003: 147). Denis, Langley et Rouleau (2004, 2007) affirment que la fonction des conventions est de coordonner les actions tout en accommodant différentes logiques. La convention constitue également un cadre de résolution des conflits (Henri Amblard *et al.*, 1996), alors qu'elle se développe comme une réponse aux besoins des différents acteurs de « sceller des compromis acceptables entre les différentes logiques en compétition pour la légitimité »

(Denis, Langley et Rouleau, 2004: 12). Les conventions peuvent également agir comme mécanismes d'entente et de construction d'un sens partagé (Daigle et Rouleau, 2010). En référant aux travaux de Townley (2002), elles pourraient impliquer un processus au cours duquel différentes « sphères de valeurs », peuvent être mises en compétition et exacerbées.

Sur la base des travaux de Amblard (2006), les conventions les caractéristiques des conventions peuvent être résumées en trois caractéristiques générales : 1) elles ne sont pas immuables et peuvent évoluer, 2) elles ont des limites spatiales et s'exercent dans une zone d'influence et 3) elles impliquent une adhésion, un consentement et ne s'imposent pas.

Les conventions sont ancrées dans des objets et dispositifs, dans le langage et dans des règles (Eymard-Duvernay, 2008). Elles peuvent être stabilisées ou transformées à ces trois niveaux (Eymard-Duvernay, 2008). Toutes les situations de gestion seraient conventions, et ce, parce que ces situations reposent sur un dispositif cognitif collectif qui implique une coordination (Isaac, 2003).

À titre d'exemple, sont considérés comme étant des conventions : la justice, la monnaie, le langage, la propriété (Boltanski et Thévenot, 1991), l'écriture de la musique (Becker, 1982 /2010), le statut juridique d'une organisation (Moursli et Cobbaut, 2006), une planification stratégique (Daigle et Rouleau, 2010), les différentes approches quant à la marchandisation de l'eau (Catherine Baron et Isla, 2006), les standards de qualité (Isaac, 2003), l'originalité d'une œuvre (Mourceau et Sagaot-Duvauroux, 2006) et le travail effectif (Boisard, 2006).

Le foisonnement des conventions, tel que perceptible dans l'énumération des différentes conventions ci-dessus, nous amène à préciser notre définition de ce qu'est une convention et à définir ses différentes composantes. Pour ce faire, nous nous référerons aux travaux de Favereau (1986).

Selon Favereau (1986), une convention peut être comprise à deux niveaux, soit la convention<sub>2</sub> et la convention<sub>1</sub>. La convention<sub>2</sub> désigne les règles de comportements et la convention<sub>1</sub> représente un modèle d'évaluation.

La convention<sub>2</sub> désigne un ensemble de règles comportementales adaptées à un contexte et agit comme un repère pour la coordination des actions interindividuelles. Ces conventions sont plurielles et arbitraires (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Favereau, 1986), alors que plusieurs conventions existent comme un bassin de solutions possibles.

Une convention<sub>1</sub> constitue quant à elle un modèle d'évaluation et comporte un ordre de légitimité (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) qui engage des valeurs (Eymard-Duvernay, 2008). Cette convention désigne alors un système de valeurs « permett[a]nt d'interpréter toutes les règles, toutes les conventions<sub>2</sub> » (deLarquier et Salognon, 2006: 113) et de choisir les règles comportementales considérées acceptables et justes. Comme le précisent de Larquier et Salognon (2006 : 113), s'appuyant sur les travaux de Favereau (1986) les conventions<sub>1</sub> permettent « l'introduction d'une dimension normative dans l'analyse ».

Puisque plusieurs conventions<sub>2</sub> sont disponibles, un arbitrage est à réaliser entre ces conventions (Eymard-Duvernay, 2008) et le choix d'une convention n'est ni arbitraire, ni neutre (Catherine Baron et Isla, 2006; deLarquier et Salognon, 2006). Par exemple, dans les processus de recrutement, le recours à des processus d'évaluation basés sur le curriculum vitae exclura d'office les candidats ayant eu de longues périodes de chômage (deLarquier et Salognon, 2006), alors que des processus de sélection axés sur la relation directe entre le recruteur et le candidat pourraient permettre que les compétences du candidat soient valorisées, malgré des vides dans le curriculum vitae. En tenant pour acquis qu'un acteur « ne se réfère à une convention que s'il est convaincu qu'il s'agit, par rapport à une situation, du comportement normal et raisonnable » (Isaac, 2003: 153), il importe de convenir de ce qui est « normal et raisonnable ».

Ainsi les termes « normal » et « marginal » n'ont de sens que par rapport à la convention qui leur sert de référentiel. Déplaçons-nous d'un territoire à l'autre : ce qui est admis ici est condamné là et ce qui est recommandé là est méprisé ici. (Marc Amblard, 2006: 33)

La normalité, soit l'action considérée comme étant raisonnable et légitime, repose sur des valeurs (Eymard-Duvernay, 2008), un ordre de légitimité ou des principes organisateurs (Cloutier et Langley, 2013).

La section suivante définit, en s'appuyant sur les ÉG (Boltanski et Thévenot, 1991) et le concept de monde, le concept de principes organisateurs.

### **1.2.2.3 Principes organisateurs par les Économies de la grandeur**

Les principes organisateurs contribuent à la coordination de l'action collective et permettent de définir ce qui est acceptable (Cloutier et Langley, 2013). Toujours selon ces auteures, dans les ÉG les mondes assurent cette fonction.

Dans l'œuvre phare, « De la justification : les économies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991), les auteurs décrivent, à partir de textes philosophiques constituant la base de six organisations sociales (cités), six mondes distincts. Articulés comme une grammaire permettant un travail de modélisation (Benatouïl, 1999), ces mondes sont décrits à partir d'un ensemble d'indicateurs dont le premier, autour duquel s'articulent les autres, est le « principe supérieur commun » ou ce qui constitue l'ordre légitime de chaque monde (Isaac, 2003). Ce sont à travers les principes qu'ils sous-tendent que les actions sont justifiées.

Les mondes, et les principes organisateurs qu'ils comportent, sont reconnus comme pluriels et ne sont pas mutuellement exclusifs (Cloutier et Langley, 2013). Ils peuvent coexister, d'une manière plus ou moins durable, tout comme ils peuvent être remis en question et faire l'objet d'une critique (Boltanski et Thévenot, 1991).

Les mondes ne sont pas attribués à un secteur spécifique, mais à une situation (Boltanski et Thévenot, 1991). Ainsi, un monde n'est pas inscrit *à priori* dans une institution ou dans une époque. Il n'est pas non plus attaché spécifiquement à des personnes, groupes de personnes, organisations ou contexte sociohistorique, mais bien à des situations (Boltanski et Thévenot, 1991: 182, souligné ajouté). Les personnes peuvent glisser, s'ajuster et recourir à différentes logiques selon la situation dans laquelle elles s'engagent (Boltanski et Thévenot, 1991; Eymard-Duvernay, 2008).

Les changements comportant un passage d'un monde à un autre et le recours à différents principes organisateurs ne sont pas *à priori* associés à des transformations d'un secteur (Cloutier et Langley, 2013). Ils s'opèrent par des négociations entre les acteurs et lorsque des conventions sont remises en question, souvent lors d'une épreuve ou d'une contestation de leur légitimité (Boltanski et Thévenot, 1991).

Dans les ÉG, les mondes existent comme un répertoire de principes organisateurs auxquels les acteurs peuvent avoir recours. Les mondes peuvent être utilisés lorsqu'il y a divergence sur les actions à suivre, et ce, afin de justifier leur légitimité ou leur manque de légitimité (Cloutier et

Langley, 2013: 365). Marquant une rupture avec une certaine vision du pouvoir de la société sur l'homme, les ÉG impliquent, selon Boltanski et Thévenot, une « approche nouvelle et systématique des organisations » (1991: 32) dans laquelle le pouvoir critique de l'individu est central. Ce pouvoir critique et réflexif de l'individu n'a pas cette centralité dans les logiques vues par les théories institutionnelles.

Les ÉG comportent, dans leur construction même, la reconnaissance de la pluralité des mondes et de leur possible cohabitation. Par le principe de compromis, une situation demeure un composite entre des mondes et un différend est évité (Boltanski et Thévenot, 1991). Soulignons que cette position se démarque de celle des identités hybrides où la pluralité est souvent considérée comme menant au conflit (Albert et Adams, 2002) ou de celle des logiques institutionnelles où les logiques s'excluent mutuellement. Les différents mondes ne sont pas considérés comme le sont les identités plurielles, lesquelles doivent être gérées par des mécanismes organisationnels permettant l'évitement de conflits (Pratt et Foreman, 2000).

Les ÉG proposent plutôt un principe d'accord, construit sur des compromis impliquant une justification des choix permettant de « composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde. » (Boltanski et Thévenot, 1991: 337). Comme le proposent Boltanski et Thévenot, le différend est évité, mais la situation demeure un composite dans lequel « les participants renoncent à clarifier le principe de leur accord, en s'attachant seulement à maintenir une disposition intentionnelle orientée vers le bien commun » (Boltanski et Thévenot, 1991: 338). Le compromis implique donc une recherche de bien commun où se conjuguent deux principes organisateurs, deux mondes. Dans le compromis, une des difficultés principales est de s'entendre sur une formulation adéquate et de parvenir à une formulation acceptée par tous (Boltanski et Thévenot, 1991: 342). Dans les ÉG, d'autres types de suspension du conflit sont possibles. Ainsi, l'arrangement constitue une entente locale, dans laquelle les personnes parviennent à un accord qui ne tient que dans une situation donnée. La solution n'est alors pas basée sur une recherche de bien commun, comme c'est le cas dans le compromis, et peut donc être taxée d'être au service d'intérêts personnels. La relativisation, qui représente la solution la plus instable, représente quant à elle un évitement du conflit, alors que plutôt que d'entrer en conflit, une partie choisit de ne pas chercher de justification qui légitimerait l'action ou le choix et de s'en tenir à des explications contingentes excluant une justification orientée sur le bien commun.

Les ÉG (tableau 5) sont des constructions complexes, construites autour de systèmes de légitimité et de justifications de valeurs qui sont associées à différents mondes : le monde inspiré, le monde domestique, le monde civique, le monde de l'opinion, le monde marchand, le monde industriel (Boltanski et Thévenot, 1991) et le monde connexioniste (Boltanski et Chiapello, 1999).

Mondes	Principes supérieurs	Sujets	Objets et dispositifs	Formes de l'évidence	État de grand/petit
Inspiré	Se soustrait à la mesure Accent sur l'inspiration, créativité, génie, intuition	Artistes, enfants	Peu d'objets et dispositifs Esprit, rêve, inconscient	Certitude de l'inspiration	Insolite, échappe à la raison/ Routines et habitudes
Domestique	Relation personnelle Hiérarchie Tradition	Père, famille, roi, patron	Bonnes manières, rangs, cadeaux	Donner l'exemple	Bienveillant, digne de confiance, fidèle/Traître, impoli, sans gêne
Opinion	Les autres, le public, les pairs, les médias	Leader d'opinion	Relations publiques, noms, messages	Succès, être connu	Connu, réputé/Méconnu, banal, suscitant l'indifférence
Civique	Collectif, volonté générale	Représentant élu, collectif	Formes légales code, critères, ordonnances	Texte de loi, règles juridiques	Représentatif/ Minoritaire, arbitraire, isolé
Marchand	Rivalité, concurrence	Hommes, femmes d'affaires	Objet de luxe, richesse	Argent, bénéfice	Valeur, désirable/ Servitude de l'argent
Industriel	Performance, efficacité Objets et méthodes techniques	Expert, spécialiste	Outils, méthodes, plans	Mesure	Fiable, efficace, opérationnel/ Inefficace, improductif
Connexioniste	Activités, projets, réseau et liens	Charge de projet	Tous les instruments de connexions	Création de lien, de projets	Engagé, engageant, mobile/Isolé, non-participation

Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999)

TABLEAU 5 : Résumé des mondes

Construit comme une grammaire complexe, le modèle des mondes développé par Boltanski et Thévenot (1991) définit les principes sous-tendus derrière différents régimes d'action (Benatouïl, 1999). Systèmes complexes décrits par 13 indicateurs, les ÉG apparaissent comme une « boîte à outils » permettant de cerner les logiques plurielles. Six<sup>2</sup> de ces critères sont ici utilisés pour décrire les mondes : le principe supérieur, les sujets, les objets et dispositifs, la forme de l'évidence et l'état de grand/petit. Ces indicateurs ont été choisis parce qu'ils permettent de cerner les mondes et d'en saisir les éléments essentiels. Ils sont efficaces pour les décrire brièvement (tableau 5)

Le **monde inspiré** repose sur le génie et l'imagination. Il est souvent associé aux artistes. Il s'agit d'un monde souvent intangible et peu ancré dans des objets et dispositifs. C'est le monde de la certitude de l'inspiration. Dans ce monde est valorisé ce qui est insolite et échappe à la raison (état de grand) et est dévalorisé ce qui est de l'ordre des routines et des habitudes (état de petit).

Le **monde domestique** est construit sur les relations personnelles et hiérarchiques ainsi que sur la tradition. Il réfère à une logique dans laquelle il y a des personnes dans des positions supérieures ou inférieures, des rangs. Les objets et dispositifs sont les rites et les cadeaux qui soulignent les liens entre les personnes. La forme de l'évidence est l'exemple. Dans ce monde, la bienveillance, la fidélité et les comportements dignes de confiance sont valorisés (état de grand), alors que sera dévalorisé ce qui est considéré comme acte de trahison, impolitesse, sans gêne et manque de respect (état de petit).

Le **monde de l'opinion** est construit sur la préséance de l'opinion des autres, sur la renommée et la réputation d'une personne. Le sujet de prédilection est la vedette et les objets ou dispositifs de ce monde sont les noms, les marques et les messages. La forme de l'évidence est la reconnaissance, le succès. Dans ce monde, ce qui est valorisé est la reconnaissance et la réputation (état de grand) et inversement, ce qui ne l'est pas est le fait d'être méconnu, anonyme ou suscitant l'indifférence (état de petit).

Le **monde civique** est celui de la représentativité. Les sujets de ce monde sont une collectivité, de l'adhésion et de la délégation. Les objets et dispositifs sont les formes légales, les scrutins, les

---

<sup>2</sup> L'état de grand et l'état de petit, présenté dans une même colonne du tableau correspond dans la grammaire de Boltanski et Thevenot à deux indicateurs.

assemblées. Dans ce monde, la représentativité est valorisée (état de grand), alors que le fait d'être minoritaire ou isolé et d'avoir des positions arbitraires est dévalorisé (état de petit).

Le **monde marchand** est construit autour des principes de concurrence et de rivalité. Les principaux sujets sont ceux d'une relation d'affaires : les concurrents ou les clients. Les objets et dispositifs sont les biens et la richesse. Ce monde a pour forme d'évidence le luxe et l'argent. Est valorisé le fait de posséder de l'argent et réaliser des bénéfices (état de grand) et ce qui est dévalorisé (état de petit) est lié au manque ou à la servitude de l'argent.

Le **monde industriel** repose sur les principes d'efficacité, de performance et de compétences. Ces principaux sujets sont les professionnels. Ce monde s'ancre dans les objets et les dispositifs : moyens techniques, protocoles, procédures, standards. La forme de l'évidence est la mesure. Dans ce monde, la fiabilité, l'efficacité et ce qui est pleinement opérationnel sont valorisés (état de grand) et inversement, ce qui est inefficace et improductif est dévalorisé (état de petit).

Le **monde connexionniste**, monde ajouté ultérieurement (Boltanski et Chiapello, 1999), se trouve à traverser perpendiculairement les six autres mondes et correspond à des transformations de la société dans l'économie capitaliste, laquelle a appris à composer avec les deux principales critiques que seraient la critique d'artistes envers la bourgeoisie et les critiques sociales face aux inégalités engendrées par une société de production. Le monde connexionniste repose sur le principe des réseaux et des liens. Le sujet est le médiateur ou le chef de projet et les objets et dispositifs, tout ce qui facilite et permet la connexion. Dans ce monde, ce qui est valorisé est le fait d'être mobile et en lien (état de grand), alors que ce qui est dévalorisé est l'isolement et la non-participation (état de petit).

#### **1.2.2.4 Successions et théorie des conventions**

Une recension d'articles traitant des successions en ayant recours aux principes organisateurs montre que ces approches sont peu utilisées dans les travaux sur les successions (tableau 6).

<b>Théories adoptées</b>	<b>Articles ou chapitres</b>
A. Successions par la théorie des conventions	de Larquier et Salagon (2006), Eymard-Duvernay et Marchal (1997), Eymard-Duvernay (2008), Grand et Ackeret (2012)

TABLEAU 6 : Recension des travaux impliquant successions et principes organisateurs

Il n'existe aucune recherche traitant de l'entièreté du processus de succession et qui sollicite la théorie des conventions. Par contre, certains travaux sur la sélection (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) ou l'intégration d'une nouvelle direction (Grand et Ackeret, 2012) ont été réalisés. Ces pratiques sont liées à deux phases du processus de succession (Cadieux et Deschamps, 2011a), soit la phase de mise en œuvre et la phase de la nouvelle direction.

Les travaux sur la mise en œuvre développent les « conventions de compétences ». Ils s'inscrivent dans un courant interrogeant les modes de recrutement, courant qui occupe une place considérée modeste dans les approches économiques ou sociologiques (Eymard-Duvernay, 2008). Ces travaux ouvrent cependant une porte permettant de considérer la pluralité des formes de succession comme étant différentes conventions. Ainsi, par des travaux sur le recrutement, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) exposent la pluralité des modes d'interprétation des compétences d'une personne et dégagent quatre conventions de compétences<sup>3</sup>. Ces quatre conventions rendent compte de quatre modèles d'évaluation des compétences : l'institution, le marché, le réseau et l'interaction. La typologie proposée est décrite comme une « carte des régimes d'action des recruteurs » (1997 :24) et se veut un répertoire de dispositifs de recrutement observant les façons dont se forment les jugements sur les compétences pour l'embauche de cadres. À chaque convention de la typologie correspondent des outils de mesure des compétences et des formes de jugements (figure 3).

- La convention « institution » a recours aux dispositifs favorisant les mises en équivalence des candidats et les outils utilisés sont liés aux processus de concours, l'analyse de CV et de dossiers. Les candidats valorisés le sont sur la base de leurs compétences professionnelles, attestées par des diplômes, grade ou grille de qualifications. Le recruteur agit comme un régulateur.
- La convention « marché » a recours à des dispositifs de mise en concurrence et les outils utilisés sont les petites annonces et les tests d'aptitude. Les candidats valorisés le sont sur la base de leurs aptitudes individuelles, tenant compte de leur personnalité, leur motivation ou leur autonomie. Dans cette convention, le recruteur agit comme un sélectionneur.

---

<sup>3</sup> Ces mêmes conventions sont aussi désignées par les termes « conventions de qualité » (Eymard-Duvernay, 2008), « conventions de qualité du travail »(deLarquier et Salognon, 2006).

- La convention « interaction » a recours à des dispositifs favorisant le contact face à face et s'appuie sur des outils tels les entretiens. Les candidats valorisés le sont sur la base des compétences émergentes apparaissant progressivement et résultant d'un ajustement entre les personnes. Cette convention laisse une place importante à l'intuition du recruteur. Ce dernier agit comme un interlocuteur.
- La convention « réseau » a recours à des dispositifs de mise en relation et les outils utilisés sont ceux qui permettent d'évaluer les candidats selon des compétences distribuées (réputation, expérience). Dans cette convention, le recruteur agit comme un médiateur.

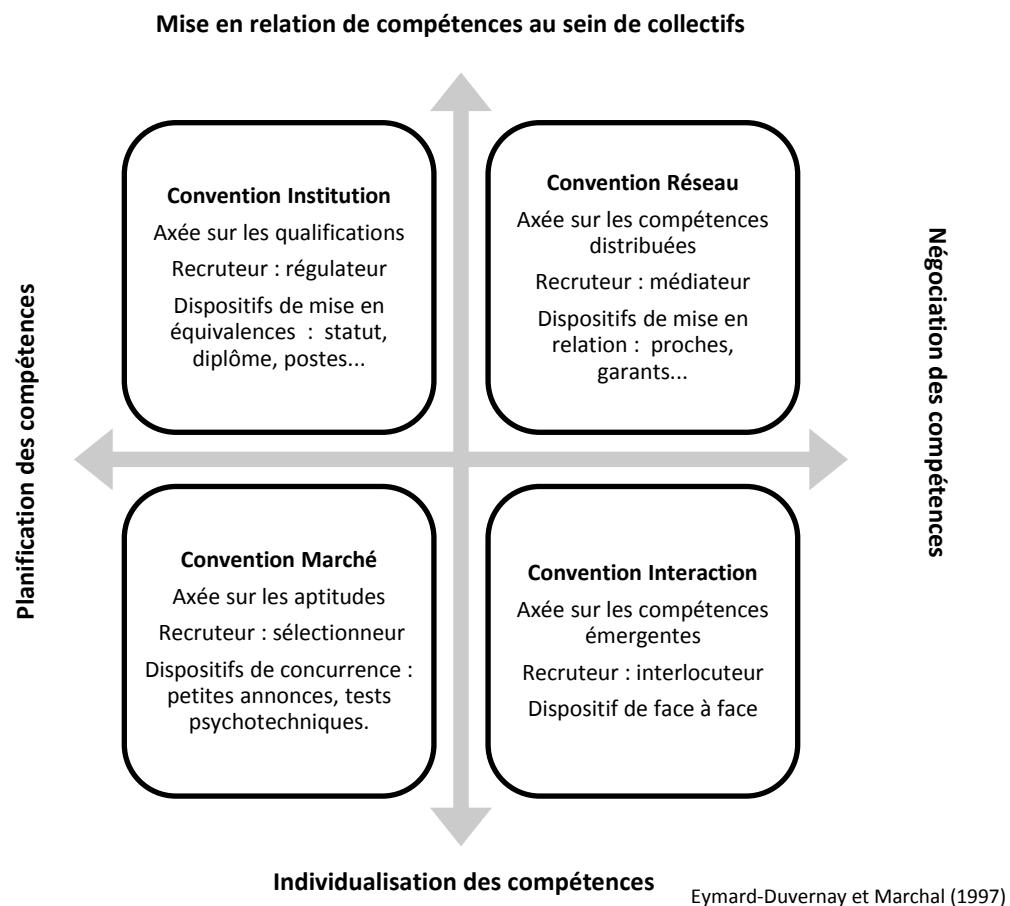


FIGURE 3 : Conventions de compétences

Retenant ces conventions, de Larquier et Salogon (2006) les appliquent aux personnes en situation de chômage prolongé et les désignent comme étant des conventions de recrutement. Il ne s'agit pas de conventions liées à des successions de postes de direction. Cependant, ces travaux montrent que différentes conventions, si elles ne sont pas justes ou injustes en elles-mêmes, se trouvent toutefois à favoriser ou défavoriser certains candidats.

Ces travaux montrent que les différentes pratiques de recrutement ne sont pas neutres et qu'elles sous-tendent des valeurs spécifiques (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Chaque convention est « une façon parmi plusieurs possibles d'évaluer et de qualifier le travailleur » (de Larquier et Salognon, 2006: 113). En ce sens, ces typologies sont des manières d'exposer la présence de différents principes organisateurs régissant et justifiant différentes pratiques de recrutement. Ces typologies reconnaissent la pluralité de formes de convention lors d'opérations de recrutement et la pluralité des formes de jugement.

Dans une recherche portant sur l'entrée en fonction d'une nouvelle direction, Grand et Ackeret (2012) ont quant à eux mis en lumière le recours à de nouveaux régimes d'engagement. Bien que mentionnant les travaux de Boltanski et Thévenot, ces travaux portent peu d'attention aux principes organisateurs sous-jacents à des pratiques, ni à la cohabitation ceux-ci. Cette recherche sur le processus d'intégration d'une nouvelle direction montre la transformation de la manière de concevoir le rôle d'une direction et le management. Par conséquent, l'approche s'apparente davantage à une démonstration de la transformation des régimes d'engagement, comme des principes organisateurs, qu'à leur possibilité de cohabitation.

#### ***1.2.2.5 Pertinence de la théorie des conventions dans une recherche sur les successions***

Une succession à un poste de direction représente un moment d'incertitude dans l'organisation et comporte un moment de décision collective où des choix sont pris et justifiés en fonction de valeurs ou normes. Selon nous, les successions comportent, comme les disputes, une « inquiétude sur l'évaluation des personnes » et s'avèrent des « moments propices (...) au repérage des modes de qualifications » (Boltanski et Thévenot, 1991: 26). Pour ces raisons, les successions peuvent être considérées comme des situations privilégiées pour capter les principes organisateurs, lesquels pourraient partager une caractéristique des mondes, celle d'être particulièrement saillants et repérables dans des moments d'incertitude (Boltanski et Thévenot, 1991).

La théorie des conventions, et particulièrement les ÉG, comportent une grammaire définissant les principes sous-tendus derrière des actions (Benatouïl, 1999) et ces approches théoriques reconnaissent la pluralité des principes organisateurs (Diaz-Bone et Thévenot, 2010). Pour cette raison, les ÉG constituent, selon nous, un outil approprié pour mettre en lumière les divers principes organisateurs que pourraient contenir différentes formes de succession. De plus, cette approche « conduit à s'intéresser davantage aux convictions des acteurs sur les "bonnes pratiques" de gestion (c'est-à-dire les pratiques pour lesquelles ils sont convaincus de leur efficacité), plutôt que sur d'improbables pratiques efficaces pour elles-mêmes » (Gomez, 1997a, p.67) » (Marc Amblard, 2003: 18).

Par ailleurs, les ÉG, en s'appuyant sur le concept de monde et en mettant en lumière la pluralité des principes organisateurs, reconnaissent leur possible cohabitation. Cette reconnaissance nous apparaît pertinente pour comprendre des situations de succession dans des organisations hybrides qui impliquent que soit considérée la question de la pluralité des principes organisateurs.

La théorie des conventions, bien qu'utilisée dans des travaux sur les dispositifs de sélection (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), n'a pas d'équivalent dans les travaux sur les successions aux postes de direction. Pourtant, l'approche de la théorie des conventions, avec ces deux niveaux de convention (les règles plurielles de coordination de l'action et un système d'évaluation sous-jacent comportant des valeurs), permettrait d'atteindre deux objectifs d'une recherche portant sur les successions. D'une part, cette théorie, en concevant la pluralité des conventions permet d'appréhender la pluralité des formes de succession et, d'autre part, elle intègre la présence de principes organisateurs inscrits dans différentes formes de succession.

Abordées par la théorie des conventions, les successions pourraient être considérées comme des conventions. En se basant sur les travaux de Favreau (1986), ces conventions seraient ancrées dans un contexte, pourraient avoir différentes règles formelles ou informelles et le choix d'une convention répondrait à un principe organisateur. Le choix d'une convention de succession ne serait alors pas un choix neutre, mais un choix répondant à un système de valeurs ou à une conception de ce qui représente une « normalité », un choix considéré légitime et approprié.

### 1.3 Articulation globale des différents concepts sollicités

Dans les sections précédentes, nous avons présenté, entre autres, différentes approches des successions, les spécificités des OBNL du secteur culturel pouvant avoir une incidence sur la manière dont les successions se déroulent dans les organisations de ce secteur ainsi que deux lentilles théoriques pertinentes par lesquelles les successions pourraient être abordées. Nous portons maintenant notre attention sur les articulations possibles entre les successions, l'identité organisationnelle et la théorie des conventions (figure 4).

**Contextualisation des successions :** Tout d'abord, comprendre les successions demande une contextualisation du phénomène étudié (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Une contextualisation pourrait impliquer une prise en compte de l'industrie et de l'organisation (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Le poste de direction constitue un autre aspect important et différents types de postes pourraient comporter différents enjeux (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). Choisir de traiter de succession dans les organisations du secteur culturel comporte un élément de contextualisation, celui du secteur d'activité. En ce qui concerne les organisations culturelles, certaines caractéristiques ont été identifiées comme ayant un impact potentiel sur les successions : le statut juridique d'OBNL, la présence de multiples parties prenantes et l'identité organisationnelle hybride. Choisir de traiter de succession aux postes de direction artistique constitue également un choix lié au contexte.

Ces trois niveaux de caractéristiques des successions liés aux secteurs, aux organisations et aux postes constituent des aspects contextuels des successions (figure 4, rectangle A).

**Pluralité des formes de succession, par les conventions :** Bien que dans la littérature l'accent soit souvent mis sur la planification des successions, il appert que les successions, comme pratique managériale, peuvent prendre différentes formes (Friedman et Olk, 1995; Gothard et Austin, 2010; Grusky, 1961; Ip et Jacobs, 2006; Thevenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014). Conforme à cette position, la théorie des conventions stipule, en ce qui concerne les mécanismes de sélection, que ceux-ci sont pluriels (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Sur la base des différentes approches des successions que nous avons identifiées précédemment dans cette thèse, les successions pourraient être classées selon trois dimensions : changements, planification et accès aux postes de direction. Chacune de ces dimensions comporte deux propriétés. Les successions peuvent comporter des changements de

différents niveaux de complexité. Ils peuvent se limiter à un transfert de direction ou comporter d'autres changements organisationnels et être associés à une activité stratégique. La planification des successions peut être présente ou absente. L'organisation peut ou non s'impliquer dans le développement des compétences (figure 4, rectangle B).

Toujours en s'inspirant de l'apport des travaux sur les conventions de sélection (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), il apparaît que les différentes formes de succession pourraient être développées comme une typologie.

En se basant sur les différents niveaux des conventions, différentes formes de succession seraient disponibles (convention<sub>2</sub>) et le choix d'une convention reposera sur un système de valeurs qui lui est sous-jacent (convention<sub>1</sub>). En transposant les travaux de de Larquier et Salognon (2006), une convention<sub>1</sub> de succession comporterait des représentations de ce qu'est une forme de succession appropriée (figure 4. rectangle B et C). La convention<sub>1</sub> représente ainsi ce qui est considéré, par les acteurs impliqués comme un» comportement normal et raisonnable », par rapport une situation spécifique (Isaac, 2003: 153).

Toujours en se basant sur le même corpus de travaux, les différentes formes de succession pourraient être abordées à la fois sous l'angle de pratiques de succession et en considérant les valeurs à l'œuvre derrière ces différentes formes de succession.

**Pluralité des mondes dans les successions :** Les Économies de grandeurs, parce qu'elles représentent une grammaire complexe permettant de mettre en relief les différents principes organisateurs à l'œuvre dans des situations de gestion, pourraient être utilisées afin de cerner les différents systèmes de valeur présents dans les différentes conventions de successions (figure 4, rectangle C).

Dans les EG, les objets et dispositifs constituent des indicateurs des mondes et peuvent contribuer à stabiliser des compromis entre différents mondes (Boltanski et Thévenot, 1991; Eymard-Duvernay, 2008). En ce sens, l'analyse de différentes conventions de succession devrait permettre d'identifier les mondes sous-jacents aux pratiques de succession utilisées dans les organisations et justifiées par les acteurs impliqués.

Par ailleurs, les organisations culturelles sont reconnues pour être habitées de deux logiques, celles de l'art et du management (entre autres, Chiapello, 1998; Daigle et Rouleau, 2010; Turbide et Morgenstern, 1998). Leur présence est aussi désignée comme une tension

constitutive entre la création et la gestion (Michaud, 2011). Les organisations culturelles sont reconnues comme ayant une identité hybride (Glynn, 2000; Gombault, 2003; Whetten, 2006), donc composant avec des identités qui comportent une certaine incompatibilité, mais qui sont inviolables et indispensables (Albert et Adams, 2002).

En contexte de succession aux postes de direction artistique, il est postulé que ces deux identités devraient être présentes. Tout d'abord, les successions sont une pratique managériale que l'on pourrait associer à une identité utilitaire. Puis les organisations culturelles et le poste de direction artistique composent avec les deux pôles des identités hybrides, soit l'identité normative et l'identité utilitaire. Ces deux identités dans les organisations culturelles répondent aux logiques de l'art et du management et peuvent être associées aux mondes inspiré et industriel. Il n'est toutefois pas exclu que d'autres mondes soient présents, comme démontré entre autres dans les travaux de Daigle et Rouleau (2010).

Les acteurs impliqués dans le processus de succession devraient s'assurer à titre de leaders d'organisation hybride de prendre en considération et d'endosser les deux identités (Albert et Whetten, 1985: 288). Ils devraient être perçus comme assumant pleinement les différentes identités de l'organisation (Glynn, 2000). Cette recommandation s'applique également au CA (Kreutze et Jäger, 2011). Ainsi, les successions aux postes de direction artistique devraient présenter une capacité de répondre aux identités hybrides des organisations culturelles et être adaptées celles-ci.

**Tensions de l'identité organisationnelle lors de successions :** Un ensemble de facteurs pourrait faire en sorte que les successions aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles constituent des espaces de tensions de l'identité organisationnelle. Tout d'abord, les successions sont souvent des événements qui perturbent la vie des organisations (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Grusky, 1963; Ip et Jacobs, 2006) et une perception de dangerosité est un facteur qui favorise une tension entre les logiques de l'art et de la gestion (Chiapello, 1998). Les organisations ayant une identité hybride sont sujettes à des tensions (Whetten 2006, Glynn 2000, Gombault, 2003, Golden-Biddle et Rao 1997). Ces tensions sont associées à leur identité hybride, mais ces identités devraient être préservées et non éliminées (Albert et Adams, 2002).

De plus, les tensions sont constitutives des organisations (Michaud, 2011) et les tensions de l'identité organisationnelle, bien que pouvant être vécues douloureusement, peuvent être autant positives que négatives (Fiol, 2002). Elles peuvent permettre la décrystallisation et une

reconstruction d'une identité et sa reformulation (Gombault, 2003; Ravasi et Phillips, 2011). Cette vision des tensions est compatible avec celle des successions considérées comme des opportunités de transformation, de revitalisation et de régénération (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011; Carrier, 2011; Haag, 2010) et d'activation du paradoxe continuité/changement (Deschamps et Simon, 2011).

Il n'est toutefois pas exclu que certaines formes de succession suscitent, derrière une adhésion de surface, une résistance (Townley, 2002), et ce, soit parce qu'elles sont perçues comme ne respectant pas l'équilibre nécessaire des deux pôles d'une identité organisationnelle hybride (Albert et Adams, 2002; Albert et Whetten, 1985), soit parce qu'elle ne respecte pas la « logique de l'amour et du don » (Chiapello, 1998). Ces hypothèses vont dans la même direction que celles de Gioia et *al.* (2013) lorsqu'ils affirment que des logiques sont inscrites dans des pratiques, mais que des logiques qui seraient faiblement alignées sur l'identité organisationnelle pourraient susciter de la résistance (Gioia, 2013).

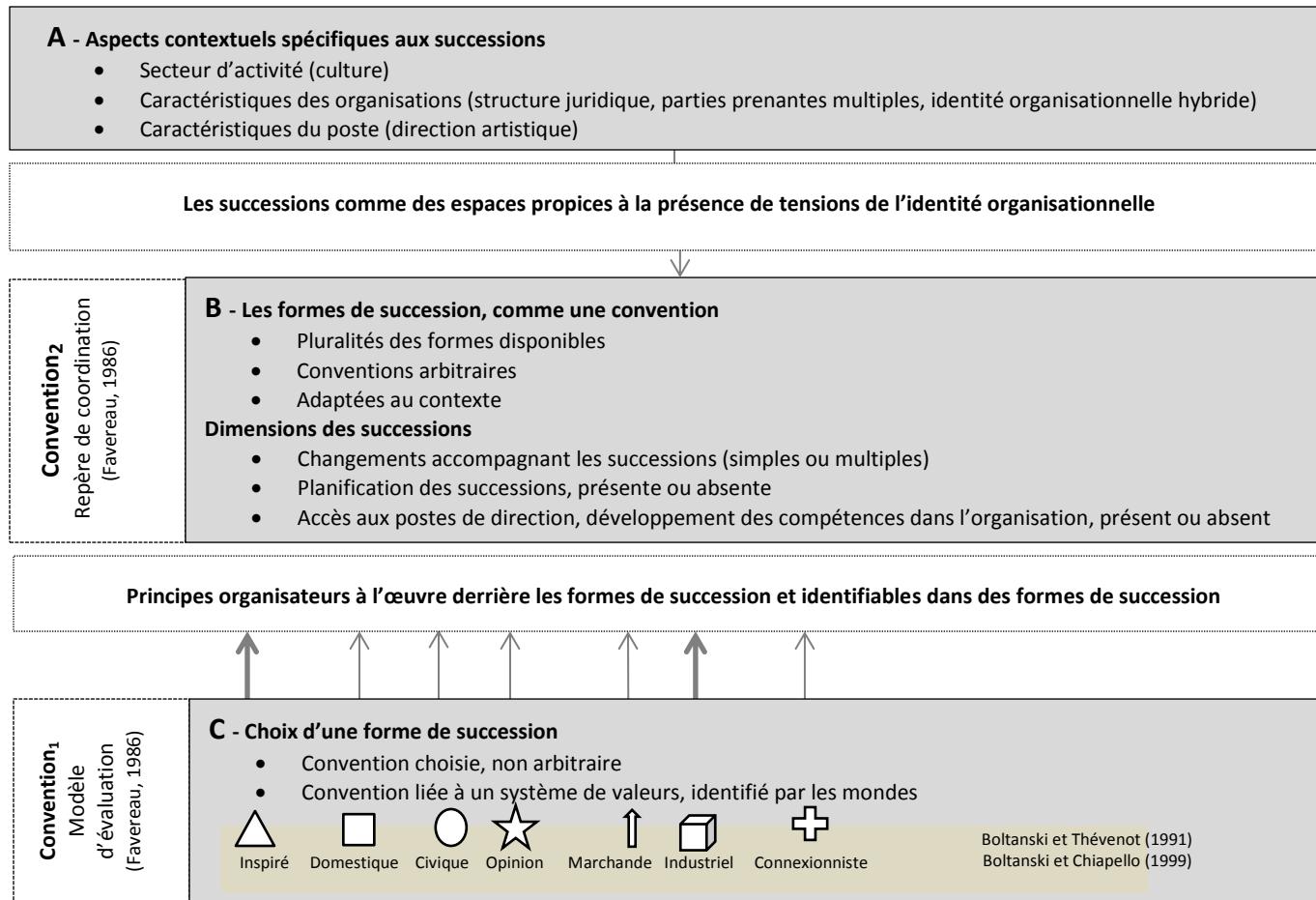


FIGURE 4 : Successions aux postes de direction artistique

Ile Landry, février 2014

#### 1.4 Questions de recherche et format de la thèse

La thèse par article est articulée autour de la question centrale suivante : *comment différentes formes de succession révèlent-elles différentes tensions identitaires et comment ces différentes formes sont-elles ancrées dans différents principes organisateurs?*

Chaque article développe ses propres sous-questions (figure 5).

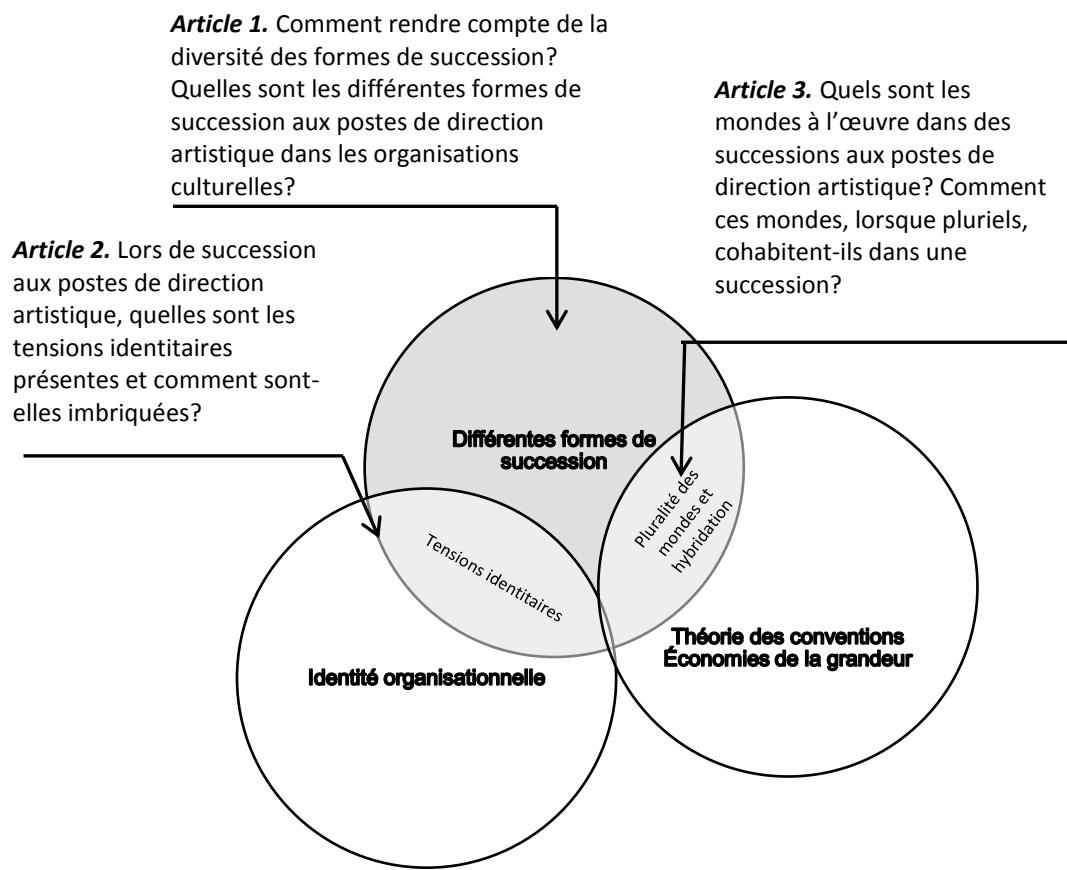


FIGURE 5 : Articulation des trois articles de la thèse

Le tableau suivant présente un résumé synthèse des articles. Un résumé ayant été réalisé en début de thèse, il ne sera pas ici repris.

TABLEAU 7 : Synthèse de la thèse

<b>Comment différentes formes de succession révèlent-elles différentes tensions identitaires et comment ces successions sont-elles ancrées dans différents principes organisateurs?</b>			
	<b>Article 1</b>	<b>Article 2</b>	<b>Article 3</b>
<b>Sous-question</b>	Comment rendre compte de la diversité des formes de succession? Quelles sont les différentes formes de succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles?	Lors de succession aux postes de direction artistique, quelles sont les tensions identitaires présentes et comment sont-elles imbriquées?	Quels sont les mondes à l'œuvre dans des successions aux postes de direction artistique? Comment ces mondes, lorsque pluriels, cohabitent-ils?
<b>Assises théoriques</b>	Typologie Analyse des espaces de propriétés	Identité organisationnelle Paradoxes de l'identité	Théorie des conventions Économies de la grandeur
<b>Objectifs de la recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer un cadre d'analyse permettant de définir différentes formes de succession.</li> <li>Établir une typologie des formes de succession dans les organisations culturelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les différentes tensions identitaires, comme des dialogues et non pas des paradoxes isolés et indépendants les uns des autres.</li> <li>Comparer les tensions survenant dans différentes formes de succession.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les mondes, présents lors de successions.</li> <li>Comparer les mondes sollicités dans différentes conventions de succession.</li> </ul>
<b>Type d'article</b>	Théorique	Empirique	Empirique
<b>Méthodes</b>	Typologie 8 formes théoriques, illustrées par des cas	Étude de cas multiples 4 cas	Étude de cas multiples 4 cas
<b>Sources de données</b>	Cas du centre de cas de HEC Montréal et International Journal of Arts Management	4 organisations culturelles québécoises Entrevues, observations, documents	4 organisations culturelles québécoises Entrevues, observations, documents
<b>Apports théoriques</b>	Succession, management culturel	Succession, identité organisationnelle, tensions	Succession, logiques multiples, Théorie de conventions
<b>Contributions principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approche analytique alternative aux approches normatives de la succession, transférable à différents secteurs d'activité.</li> <li>Première typologie de différentes formes de succession dans le secteur culturel composée de 8 types de succession.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification de 5 tensions de l'identité organisationnelle, dont 2 nouvelles : <i>l'actualisation identitaire</i> et <i>les identités fusionnées</i>.</li> <li>Mise en lumière de dynamiques entre des tensions identitaires et de l'effet de cascade entre elles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification de 4 conventions : <i>filiation par affinités, sélection stratégique d'une nouvelle direction, vision de développement stratégique et alliances tactiques et circonstancielles</i>.</li> <li>Mise en lumière d'ancrage dans des mondes distincts, souvent composites.</li> <li>Le composite domestique/civique pourrait être moins stable.</li> </ul>
<b>Objectif de publication</b>	International Journal of Arts Management	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	Organization Studies
<b>Conclusion :</b> Description de 4 conventions de gestion du processus successoral dans les organisations culturelles comportant une description des phénomènes rencontrés, par l'établissement de liens entre les trois articles.			

## CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE GÉNÉRAL

### 2.1 Design de recherche

Le design de cette recherche qualitative vise deux objectifs. Premièrement, il vise à mettre en lumière la pluralité des formes de succession. Deuxièmement, il vise à favoriser une compréhension des tensions de l'identité organisationnelle et des principes organisateurs à l'œuvre lors de différentes formes de succession. Pour l'atteinte de ces objectifs, la stratégie utilisée a été de recourir à deux approches de recherche distinctes et complémentaires.

Dans un premier temps, par une analyse de la littérature sur les successions et une lecture de cas existants, une approche typologique a été privilégiée afin de développer une matrice permettant de définir et illustrer la diversité des formes de succession. Dans un second temps, des études de cas ont été effectuées dans des organisations culturelles québécoises afin de mettre en lumière les tensions de l'identité organisationnelle et les systèmes de valeurs ou principes organisateurs sous-jacents à différentes formes de succession.

Cette recherche s'inscrit dans une approche constructiviste, laquelle implique une posture ontologique relativiste (Guba et Lincoln, 1994). Implicitement à cette posture, les phénomènes observés sont considérés comme étant locaux et spécifiques. Dans les sections suivantes, nous présentons et justifions la stratégie de l'étude de cas multiples. L'approche typologique est quant à elle expliquée et justifiée dans l'article 1.

### 2.2 Stratégie de recherche basée sur l'étude de cas multiples

Cette recherche est basée principalement sur quatre études de cas de succession à des postes de direction artistique dans quatre organisations culturelles québécoises. Le choix de cette stratégie de recherche s'appuie sur plusieurs raisons.

Tout d'abord, il a été constaté que les recherches portant sur les successions sont marquées par la prédominance de travaux réalisés à partir de données d'archives (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). Nous partageons le point de vue des chercheurs suggérant qu'il est nécessaire, afin de mieux comprendre les successions et en réponse à la divergence des résultats, de développer davantage de recherches basées sur des collectes de données par entrevues, de recourir à des stratégies plus expérimentales et à une plus grande contextualisation (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). L'étude de cas, parce qu'elle permet l'étude d'un phénomène dans son contexte

« case studies emphasize the rich, real-world context in which the phenomena occurs » (Eisenhardt et Graebner, 2007: 25), nous est donc apparue pertinente.

Ce choix se justifie également par le peu de connaissances sur les successions dans les organisations culturelles et les résultats contradictoires ou morcelés des travaux sur les successions. Ainsi, selon Patton et Applebaum (2003), dans les situations qui ne sont pas claires ou lorsque les travaux antérieurs donnent des résultats contradictoires, les études de cas sont considérées utiles pour générer de nouvelles théories. De plus, comme le précisent Alvesson et Kärreman (2011), bien réalisée, l'étude de cas pourrait permettre le développement de théories qui remettent en question les postulats et perspectives. Les études de cas sont également appropriées parce qu'elles sont « most appropriate in the early stages of research on a topic or to provide freshness in perspective to an already researched topic » (Eisenhardt, 1989: 548, souligné ajouté). L'étude de cas multiples répond également à notre volonté d'aborder les successions par un angle différent et moins axé sur une approche normative.

De plus, étant donné les objectifs de la présente recherche, il était important de recourir à une stratégie de recherche permettant d'avoir accès à différentes formes de succession et qui favorise également une compréhension comportant une certaine profondeur. L'étude de cas multiples répond à ce double objectif. Elle permet l'étude des successions dans différentes formes et de les comparer entre elles. Elle permet également une certaine profondeur favorisant l'identification et la compréhension des tensions de l'identité organisationnelle présentes lors de successions ainsi que l'identification de la présence des principes organisateurs, derrière ces formes de succession.

Bien qu'il n'existe pas de nombre de cas considéré comme idéal pour une étude de cas multiples, Eisenhardt (1989) en propose de quatre à dix. Creswell (1998) quant à lui suggère aux chercheurs de se limiter à quatre. Dans la présente recherche, quatre études de cas ont été réalisées. Précisons que la stratégie de recherche basée sur des études de cas multiples vise à nous permettre de mieux comprendre des cas particuliers et non pas à généraliser ou rechercher des liens de cause à effet (Michael Quinn Patton, 2002).

### **2.3 Unité d'analyse et échantillon**

Dans la présente recherche, les unités d'analyse sont centrées sur des activités : les successions, comme des évènements et des incidents critiques (Michael Quinn Patton, 2002). L'échantillon est composé de quatre cas de succession dans quatre organisations culturelles québécoises. Il est délibéré et non aléatoire. Comme le reconnaît Eisenhardt (1989), l'échantillonnage aléatoire n'est pas nécessaire dans les études de cas. Les quatre successions ont été sélectionnées en fonction de critères de similarités et de critères distinctifs (figure 6). Ce choix facilite les comparaisons entre les cas, mais permet également de s'assurer d'avoir accès à une diversité de formes de succession.

L'échantillon représente donc, à la base, un échantillon par critères, lequel implique des cas choisis pour leurs correspondances à certaines caractéristiques (Michael Quinn Patton, 2002). La stratégie de construction de l'échantillon qui en découle peut être qualifiée de mixte (Michael Quinn Patton, 2002), et ce, parce qu'elle allie des caractéristiques de l'échantillon stratifié (caractéristiques de sous-groupes d'évènements) et de l'échantillon d'intensité (cas riches, mais non extrêmes).

En ce qui concerne les critères de similarité, ils visent à cerner des cas de succession se déroulant dans des organisations culturelles ayant des statuts, missions et modes de gestion présentant une similarité, ainsi que des critères impliquant une certaine pérennité de l'organisation. Ces critères permettent de rendre compte du phénomène de succession dans une « forme de vie » (Rousselière, 2008) et en facilitent la comparaison.

Les successions retenues correspondent toutes aux critères suivants :

- Il s'agit de successions à un poste de direction artistique;
- Elles se déroulent dans des OBNL du secteur culturel;
- Elles se déroulent dans des organisations fonctionnant sur une base régulière, subventionnées de manière récurrente;
- Elles se déroulent dans des organisations ayant une spécialisation des fonctions de direction artistique et de direction administrative;

- Elles se déroulent dans des organisations dont la mission comporte un service à un ensemble d'utilisateurs (groupes de production ou artistes) et non pas une mission liée à une fonction de création autour d'un créateur unique;
- Elles se déroulent dans des organisations possédant ou étant en voie d'acquérir des équipements culturels majeurs (lieux de production, lieux de diffusion ou équipements techniques spécialisés).

Les caractères distinctifs des successions ont été établis quant à eux en tenant compte d'enjeux identifiés dans la littérature sur les successions et qui sont apparus comme pouvant s'appliquer à tous les cas de succession. Ainsi, deux dimensions des successions ont été retenues, soit la planification et les changements. Chacune de ces dimensions peut se scinder en deux propriétés :

- La planification d'une succession pouvant être présente ou absente;
- Les changements lors d'une succession pouvant varier d'amplitude, alors qu'une succession peut être entreprise comme un transfert de direction (changements simples) ou qu'elle peut être accompagnée de changements organisationnels (changements multiples).

Ces deux paramètres combinés ensemble donnent quatre formes théoriques de succession (figure 5) :

- I- Une succession planifiée et ne comportant qu'un transfert de direction;
- II- Une succession non planifiée et ne comportant qu'un transfert de direction;
- III- Une succession non planifiée et comportant un ensemble de changements organisationnels;
- IV- Une succession planifiée et comportant un ensemble de changements organisationnels.

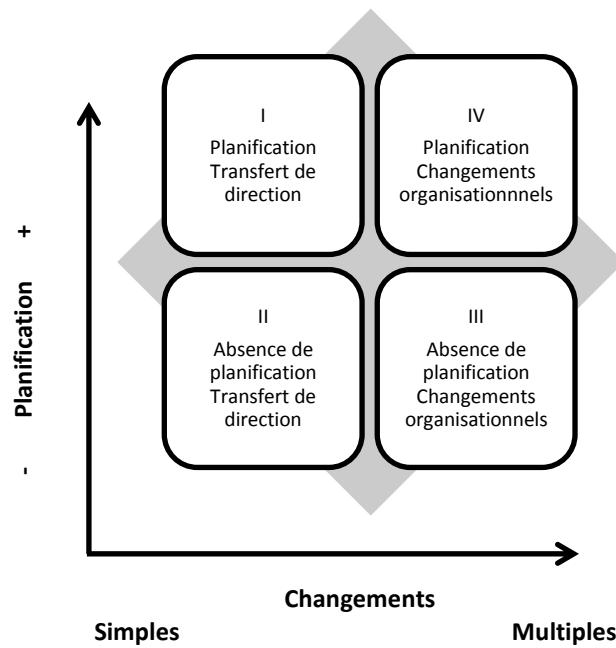


FIGURE 6 : Construction de l'échantillon des organisations en situation de succession

Bien que représentant des cas d'un même phénomène, celui de la succession, ce mode d'échantillonnage permet d'avoir accès à une diversité de formes de succession. Ce choix d'échantillonnage par paire est désigné comme étant un échantillon 2x2 et est reconnu pour favoriser les comparaisons (Eisenhardt, 1989; Johnson *et al.*, 2007). En choisissant des cas basés à la fois sur la présence de similitudes et de différences, cette approche contribue également, selon nous, à la présence de cas diversifiés et relativement polarisés. Ces échantillons sont considérés comme favorisant les regards divergents et permettant d'aller au-delà des impressions initiales (Eisenhardt, 1989).

Les cas de succession ont été sélectionnés en fonction du fait qu'ils répondaient à tous les critères de similarités et qu'ils correspondaient à une des combinaisons des propriétés. Puisque l'échantillon était conçu de manière à représenter les quatre cas découlant des combinaisons (figure 5), si deux cas de succession partageaient les mêmes caractéristiques, un cas n'était pas retenu. Des entretiens préalables à la sélection des cas ont donc été nécessaires.

Les quatre organisations en situation de succession (tableau 8) : Danza, le Théâtre Ici Maintenant, le Mur du Son et le Théâtre de la Marmotte, ont été identifiées successivement. Soulignons que les noms des organisations ont été modifiés.

Ces organisations ont été ciblées en discutant avec des informateurs du milieu (agents subventionnaires, artistes, gestionnaires de la culture) et par un suivi assidu de communiqués, articles de journaux et offres d'emploi dans différents réseaux de la culture. Afin d'éviter les redondances, ces cas présentés dans les articles 2 et 3 ne sont pas décrits davantage dans la présente section de la thèse.

	Cadran I Danza	Cadran II Théâtre Ici Maintenant	Cadran III Le Mur du Son	Cadran IV Théâtre de la Marmotte
Discipline artistique	Danse	Théâtre	Arts médiatiques	Théâtre
Fonction	Diffusion	Production et diffusion	Recherche, production et diffusion	Diffusion
Année de fondation	Années 1980	Années 1960	Années 1990	Années 1980
Budget annuel	500 000 \$-999 999 \$	Plus d'un million	250 000 \$-499 999 \$	500 000 \$ -999 999 \$

TABLEAU 8 : Description des organisations constituant l'échantillon

L'identification et l'accès aux organisations ont également été facilités par les expériences antérieures de la chercheuse dans le secteur culturel, une certaine connaissance des organisations et des liens de confiance déjà existants. Un des cas a nécessité la participation d'une tierce personne agissant comme intermédiaire. Pour chacune des organisations, des discussions ont eu lieu avec un représentant de l'organisation afin de valider si l'organisation correspondait aux critères recherchés.

Les choix quant à l'échantillonnage se sont révélés contraignants et ont ajouté un degré supplémentaire de complexité à la sélection des cas. L'ensemble des critères retenus pour les cas de succession et les contraintes de recherche (durée limitée d'un projet de recherche) ont constitué un aspect complexifiant la recherche de cas de succession. Par ailleurs, les successions aux postes de direction artistique demeurent peu fréquentes et les organisations ne sont pas

nécessairement enclines à accueillir des chercheurs pour étudier un phénomène dans lequel elles se considèrent souvent en situation de déséquilibre ou de fragilité. De plus, l'information quant au départ d'une direction artistique est souvent communiquée seulement lorsque le processus de succession est déjà engagé.

Étant donné ces contraintes liées aux caractéristiques attendues de l'échantillon et à la difficulté relative d'avoir accès à des cas de succession, le nombre de quatre cas est apparu comme le maximum de cas pouvant être étudié dans le cadre d'une thèse.

#### **2.4 Collecte de données**

Dans un premier temps, deux ans avant la collecte de données, des rencontres exploratoires ont eu lieu avec trois personnes d'une même organisation et un agent subventionnaire. Ce dernier était responsable d'un programme de soutien ayant, entre autres, à offrir des services à des organisations culturelles en situation de succession.

La collecte de données a reposé principalement sur des entrevues et a été complétée par de l'observation et l'accès à une documentation importante (tableau 9). Ce type de collecte est par ailleurs fréquent pour les études de cas. Bien que fréquemment basée sur des entrevues, la collecte des données peut être mixte (Eisenhardt, 1989).

Les entrevues ont été privilégiées parce qu'elles sont considérées comme étant très efficaces pour obtenir un matériel riche, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un phénomène peu fréquent (Eisenhardt et Graebner, 2007), ce qui est le cas des successions. Elles ont eu lieu auprès des personnes occupant les fonctions liées à la direction artistique et à la direction administrative<sup>4</sup> ainsi qu'auprès de membres de CA. Lorsque possible, il a été privilégié de rencontrer la personne ayant fondé l'organisation ou ayant assumé précédemment le poste de direction artistique. Avoir accès à des données confidentielles implique une certaine réciprocité (Johnson *et al.*, 2007) et l'établissement d'un lien de confiance. Aussi, en raison de la sensibilité de certaines situations, il a été choisi de ne pas rencontrer systématiquement les directions précédentes, et ce, afin de préserver le lien de confiance avec les personnes en poste dans l'organisation. Au total, 17 personnes ont été rencontrées lors d'entrevues formelles.

---

<sup>4</sup> Dans les organisations culturelles, les postes de directions présentent une grande variation des titres de postes, c'est pourquoi nous privilégiions le type de fonction au titre.

	Organisation I Danza	Organisation II Théâtre Ici Maintenant	Organisation III Le Mur du Son	Organisation IV Théâtre de la Marmotte
<b>Interviews formels</b>	8	6	8	9
Dir. artistique	3 rencontres	2 rencontres	3 rencontres	3 rencontres
Dir. administrative	1 rencontre	2 rencontres	3 rencontres	3 rencontres
Dir. de production	1 rencontre			
CA	1 rencontre	1 rencontre	1 rencontre	1 rencontre
Dir. artistique précédente et/ou fondateur	2 rencontres	1 rencontre	1 rencontre	2 rencontres
<b>Discussions informelles</b>	5	-	8	9
<b>Observation</b>				
Réunions	Assemblée générale (1) Réunion d'équipe (1)	-	Assemblée générale (2) Comité artistique (1) CA (2) Consolidation (1)	Assemblée générale (3)
Activités publiques	Conférence (1)	Forums (2)	Lancement d'activités (1) Conférence de presse (1)	Lancement de saison (1) Séance d'information (1)
<b>Documents</b>				
PowerPoint	x	-	x	x
Documents d'AGA	x	-	x	x
Subventions	-	-	x	x
Procès-verbaux	x	x	x	x
Rapports	x	-	x	x
Matériel promotionnel	x	x	x	x
Articles de journaux, périodique, blogues, sites Internet	x	x	x	x

TABLEAU 9 : Sources et modes de collecte des données

Une à trois rencontres formelles ont eu lieu pour chaque personne. Les 31 entrevues formelles réalisées ont totalisé 41 heures. Elles ont eu des durées variant d'une à deux heures. Toutes ces entrevues ont été enregistrées et retranscrites sous forme de verbatim. Chaque entrevue a été découpée en deux sections : processus de succession et identité organisationnelle. Le scénario de base des rencontres a été construit de manière à séparer la succession en trois temps : première rencontre, les antécédents de succession, seconde rencontre, la succession et finalement, troisième rencontre, les projections quant au futur. Le nombre de rencontres a varié

selon la disponibilité des personnes, la structure de gestion de l'organisation ou le poste occupé par la personne. Lorsqu'il était impossible ou non pertinent de rencontrer une personne à trois reprises, le scénario d'entrevue a été condensé.

Les entrevues semi-dirigées ont été réalisées à partir d'un canevas précis mais souple<sup>5</sup>. Cette approche avait pour but de permettre aux personnes rencontrées de raconter ce qui était important pour elles et, pour la chercheuse, de saisir les opportunités pouvant se présenter. S'inspirant de l'esprit des travaux de Demazière et Dubar (2004), l'objectif de cette approche était de permettre un rapport entre l'intervieweuse et la personne rencontrée qui ne serait pas celui d'un enquêteur/enquêté, proche du rapport inquisiteur/accusé, mais d'une rencontre dialogique dans laquelle chaque personne rencontrée exprime « son point de vue sur « le monde » qui est « son monde » » (Demazière et Dubar, 2004: 7). Raconter, en choisissant ce qui est considéré comme important et significatif à dire est ici considéré comme une construction du sens donné aux évènements.

De plus, 22 rencontres informelles ont eu lieu en dehors des entrevues avec des personnes montrant plus d'intérêt ou de disponibilité à entretenir un lien et poursuivre la recherche.

L'observation de 11 réunions (comité, CA, assemblée générale, réunion de consolidation d'équipe ou de suivi) et de sept activités publiques (lancement, présentation publique, forum) a constitué une autre source d'information. Cette observation a servi à mettre en perspective et à mieux comprendre certains des propos tenus par les personnes lors des entrevues. Ces rencontres n'ont toutefois pas été enregistrées, et ce, en raison de la sensibilité de certaines circonstances (Yin, 2003) et de l'inconfort de certaines personnes.

Une vaste documentation composée de documents internes ou publics a également été consultée : procès-verbaux, demandes de subvention, politiques d'organisation, rapports effectués par des consultants ou des stagiaires, documents d'assemblées générales (présentations PowerPoint, bilan, documents financiers), organigrammes, offres d'emploi, descriptions de tâche, matériel graphique, textes promotionnels, blogues, sites Internet et articles publiés dans les médias. En excluant les articles de journaux et les sites Internet, plus de 1000 pages de documents ont été lues.

---

<sup>5</sup> Voir un exemple de grille d'entrevue (annexe 1).

Par ailleurs, parallèlement à la collecte de données dans des organisations ciblées, différents documents ont été consultés et plusieurs activités de consultation du secteur culturel en ce qui concerne les successions aux postes de direction ont été suivies : publications officielles, rapports, lettres de différents groupes d'intérêt, conférences, tables de réflexion, groupes informels de discussion et colloque. Au cours de l'année 2013, la chercheuse a été présente et observatrice aux rencontres suivantes : rencontre de l'Association des compagnies de théâtre, table de discussion du Conseil québécois du théâtre, rencontre non officielle d'un groupe d'intérêt, colloque du Conseil québécois du théâtre. Ces rencontres s'inscrivent dans un processus de consultation établi dans le cadre de ce qui a été nommé dans les médias comme étant « la crise de la succession » dans les organisations théâtrales.

Les organisations ont été suivies sur des périodes variant de un à trois ans, par la présence à des réunions et activités publiques, des rencontres informelles et par la lecture de documents privés ou publics. Ce suivi a pris des formes diverses, dépendant de l'ouverture des organisations à participer à la recherche. Pour deux organisations, des travaux bénévoles (sans lien avec le sujet de recherche) ont été effectués. Ils ont favorisé la création d'un lien de confiance et une plus grande connaissance de l'organisation.

Précisons qu'une certaine réticence à participer à la recherche a été présente dans deux cas, mais s'est effacée pour une des organisations. Pour l'autre organisation, le protocole de recherche a dû se limiter aux rencontres officielles et à une observation à distance (rencontres sociales, consultation ponctuelle du site Internet et d'articles sur l'organisation, discussions avec des personnes collaborant ponctuellement avec l'organisation). Le départ de la direction administrative quelques mois après l'arrivée de la nouvelle direction artistique a complexifié le suivi. Pour cette succession, les informations recueillies sont plus restreintes. Toutefois, puisqu'il s'agit d'une succession non planifiée et se déroulant une courte période, nous avons obtenu les informations pertinentes pour la recherche.

## 2.5 Analyse des données

En ce qui concerne l'analyse des données, soulignons qu'elle s'inscrit dans une approche abductive dans laquelle les données et les théories existantes sont considérées en tandem. Cette approche implique une combinaison de connaissances acquises et de non-connaissances théoriques, approche qui contribue à un état favorisant la découverte sans réinventer la roue (Gioia, Corley et Hamilton, 2012; Paillé et Mucchielli, 2008).

Au cours de la collecte, plusieurs documents synthèses ont été produits, dont des résumés, des tableaux synthèses, des représentations graphiques diverses et des périodisations (Langley, 1999). Après une première lecture empathique des entretiens (Paillé et Mucchielli, 2008), les entrevues ont été codées dans NVivo en se servant de catégories prédéterminées. Soulignons que, comme précisé par Paillé et Mucchielli, une telle opération d'encodage ne relève pas d'un travail de reconduction de prénotions, mais du recours à des catégories tirées de référents théoriques existants qui sont utilisés pour orienter l'œil.

Cette approche n'est pas sans filiation avec celle de Becker (2005: 60):

Pour dire les choses de manière simple et abstraite : la théorie soulève des questions, suggère des choses à regarder, souligne ce que nous ne savons pas encore, et la recherche répond à des questions, mais nous rend aussi conscients de choses auxquelles nous n'avions pas pensé et ce qui, en retour, suggèrent des possibilités théoriques.

Soulignons qu'en cours de codification de nouvelles catégories sont apparues (article 2) ou se sont présentées de manière différente à nos postulats (article 3).

Suite à la codification des entrevues, des vignettes pour chacun des cas ont été produites. Comme le précise Patton (2002), sans égard à l'unité d'analyse, l'étude de cas implique une « description en profondeur et détaillée, holistique et tenant compte du contexte » (2002: 55, traduction libre). Les vignettes, très détaillées dans les premières versions, ont été synthétisées progressivement, de façon à répondre aux impératifs de la rédaction d'articles. Puisque l'analyse des données est spécifique à chacun des articles, ce point sera traité plus en profondeur dans chacun des articles.

## 2.6 Qualité de la recherche

Statuer de la qualité d'une recherche qualitative implique de tenir compte de l'approche de cette recherche et de la position philosophique ou théorique adoptée, laquelle influence les critères de qualité d'une recherche (Michael Quinn Patton, 2002).

Selon Patton (2002), cinq types de critères peuvent définir la qualité d'une recherche : 1) des critères de recherche traditionnelle scientifique, 2) des critères de construction sociale ou constructiviste, 3) des critères artistiques et évocateurs, 4) des critères de changements critiques et 5) des critères d'évaluation de standard.

De ces critères, ceux s'appliquant à la présente recherche sont ceux de la construction sociale et constructiviste. Ce choix apparaît justifié par notre position de chercheur où nous avons analysé et décrit différentes formes de succession comme des constructions contextualisées. Apparentées à des « types », les formes de succession en reprennent certaines caractéristiques. Ainsi, plus que de décrire une réalité empirique, elles reflètent un « construit mental » (Coenen-Huther, 2006: 200; Michael Quinn Patton, 2002). Partageant les propos de Marc Amblard (2006: 74) :

Nous faisons nôtre l'idée selon laquelle, plutôt que d'observer une réalité donnée et extérieure, l'individu bâtit une réalité modelée par ses expériences personnelles, sa culture, ses affects, les croyances auxquelles il adhère et les référentiels collectifs auxquels il se réfère.

La définition des différentes formes de succession n'avait pas comme objectif d'établir des liens de cause à effet ou de chercher à identifier les « meilleures pratiques ». Notre objectif était d'identifier différentes formes de succession et de mieux comprendre les tensions qui s'y produisent et les logiques sous-tendues derrière ces différentes formes de succession. Par ailleurs, bien que la stratégie de recherche implique trois méthodes différentes, l'une d'elles, la théorie des conventions, théorie dans laquelle s'inscrivent les ÉG, est clairement associée à une position constructiviste (Marc Amblard, 2006).

En raison de cette posture ontologique et épistémologique, les quatre critères de qualité de Lincoln et Guba (1985) ont été retenus : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité, la confirmabilité ainsi que des stratégies associées. Patton (2002), pour sa part propose neuf critères dont certains recoupent ceux proposés par Lincoln et Guba. Nous avons opté pour

définir nos critères sur ceux de Lincoln et Guba, mais en ajoutant certains de ceux proposés par Patton (2002). Dans le tableau synthèse des critères de qualité de la page suivante (tableau 10), la colonne de gauche du tableau présente les critères de qualité et les stratégies proposées pour les atteindre (Lincoln et Guba, 1985; Michael Quinn Patton, 2002). Dans la colonne centrale, les moyens utilisés dans le cadre de la présente recherche pour atteindre ces critères sont exposés. Les impacts de ces moyens sont quant à eux inscrits dans la colonne de droite.

Précisions que le choix de procéder par études de cas multiples n'avait pas pour objectif d'augmenter la validité des résultats, par une possibilité de réplication (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). S'inscrivant dans une approche constructionniste, la validité des résultats ne repose pas tant sur la quantité de cas et la réplication des résultats que sur la qualité de l'analyse des matériaux empiriques (Alvesson et Kärreman, 2011) ou la richesse des descriptions (Lincoln et Guba, 1985). Ainsi, le choix de l'étude de cas multiples est lié à l'objectif de cerner différentes formes de succession. Le choix de limiter notre échantillon à quatre cas découle de la volonté de pouvoir aller davantage en profondeur, par un engagement prolongé et une observation persistante.

TABLEAU 10 : Critères de qualité d'une recherche qualitative, dans une perspective de la construction sociale et constructiviste

	<b>Moyens utilisés lors de la recherche pour répondre aux critères de qualité</b>	<b>Impacts sur la qualité de la recherche</b>
<b>Crédibilité</b> <i>Confiance en la validité des résultats</i>		
1. Engagé prolongé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immersion dans le milieu culturel.</li> <li>• Suivi des cas sur une durée, collecte mixte impliquant de l'observation.</li> <li>• Consultation de documents permettant de suivre l'évolution de l'organisation et des successions précédentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport et liens de confiance facilitant l'accès à certaines informations.</li> <li>• Meilleure compréhension du phénomène étudié et de l'organisation : capacité d'identifier les distorsions et dépassement des préconceptions.</li> </ul> <p><b>Risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilités de biais du chercheur sur le site ou du site sur le chercheur</li> </ul>
2. Observation persistante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontres informelles et un suivi des organisations (assemblées, réunions, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des points les plus significatifs et gains de profondeur dans l'analyse.</li> <li>• Capacité de comprendre et mettre en contexte certains propos des entrevues restant obscurs ou de réajuster certaines interprétations.</li> </ul> <p><b>Risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Going native</i></li> </ul>
3. Triangulation*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiples sources d'information : cas préexistants, entrevues formelles, informelles, observation, documents.</li> <li>• Multiples points de vue : rencontres de différents acteurs de l'organisation et informateurs externes.</li> <li>• Multiple perspectif : sujet abordé par différentes théories.</li> <li>• Multiples méthodes (codification permettant une analyse qualitative et une quantification).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de différents points de vue sur les cas et sur le phénomène étudié.</li> <li>• Développement d'une compréhension plus profonde, plus riche et plus nuancée.</li> </ul> <p><b>Risques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asphyxie par la quantité de données</li> </ul>
4. Compte-rendu auprès de pairs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation par étapes du travail aux membres du comité de thèse.</li> <li>• Présentation des résultats partiels à des acteurs du secteur culturel.</li> <li>• Présentation des résultats partiels lors de colloques ou congrès.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Occasion d'ajouts d'informations additionnelles, clarifications ou réajustements.</li> <li>• Opportunité d'évaluer la pertinence des résultats préliminaires et de confirmation de certains aspects des interprétations.</li> </ul>
5. Cas négatif*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction de l'échantillon de cas de succession (cas présentant des similitudes et des différences) comportant une confrontation constante avec des cas contrastés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raffinement de l'analyse, interprétations plus nuancées, nécessitant une contextualisation et limitant les généralisations excessives.</li> <li>• Reconnaissance des particularités de chaque cas*</li> </ul>
6. Adéquation référentielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout au long de la recherche, identification de « citations mémorables » servant à alimenter la réflexion de la chercheuse et à guider l'interprétation.</li> <li>• Stratégie d'écriture des articles faisant place aux paroles des acteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de retour sur les données considérées signifiantes et de les confronter aux résultats.</li> <li>• Confrontation des interprétations avec les paroles des acteurs.</li> </ul>

<b>Transférabilité</b>		
<i>Identification des critères de similarité proximale permettant de considérer la pertinence des résultats dans d'autres contextes</i>		
1. Description détaillée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction de cas détaillés, denses et mis en contexte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité d'évaluation des contextes dans lesquels les résultats sont transférables, selon le principe de similarité proximale***</li> </ul>
2. Catégories conceptualisantes**	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description, identification des caractéristiques et des conditions d'existence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description permettant d'identifier leurs conditions d'apparition et favorisant une compréhension de leur transférabilité</li> </ul>
<b>Fiabilité (dependability)</b>		
<i>Démonstration de la consistance et d'une certaine reproductibilité et des résultats</i>		
1. Audit de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rétroaction auprès du comité portant sur le processus de recherche et sur les résultats</li> <li>Soutenance de proposition et de thèse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi effectué par le comité de thèse représentant une forme de validation</li> <li>Évaluation de la cohérence et la pertinence de la recherche, dans ses différents aspects</li> </ul>
<b>Confirmabilité</b>		
<i>Recours à des procédés favorisant une certaine neutralité et limitant la présence de biais</i>		
1. Réflexivité*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenue de journaux de bord des réflexions et problèmes survenant en cours de recherche</li> <li>Production de résumés et périodisations</li> <li>Utilisation des outils de NVivo (notes)</li> <li>Description du contenu des nœuds lors de la codification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traces des développements de la recherche et des choix</li> <li>Stratégie d'écriture en continu et réitération, provoquant une mise à plat de ses pensées forçant un recul</li> </ul>
<b>*Autres critères</b>		
1. Reconnaissance de la subjectivité et de la présence de biais*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biais compensés partiellement par la triangulation, les comptes-rendus et audits ainsi que par le journal de bord</li> <li>Clarté quant aux deux types de biais principaux***</li> <li>Descriptions en tenant compte des valeurs qui les sous-tendent*</li> <li>Recherche de neutralité empathique*</li> <li>Recherche d'explications rivales*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilance quant aux postulats du chercheur</li> <li>Ouverture et réceptivité aux positions des autres</li> <li>Clarification des intentions</li> <li>Diversité des cas et points de vue divergents des acteurs impliquant une fréquente recherche d'explication rivale</li> <li>Stratégie d'écriture dans laquelle différentes explications ont été mises à l'épreuve</li> <li>Recours à différentes théories comme recherche d'explication rivale</li> </ul>
2. Amélioration et approfondissement des connaissances*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistance à d'autres activités autour de la recherche, mais en dehors des organisations faisant partie de la recherche : enquêtes et études, table de concertation, colloques, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche de pertinence et de justesse</li> </ul>
3. Contribution au dialogue*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de conférences et animation d'activités sur la succession dans les organisations culturelles, dans le cadre d'évènements tels que des ateliers précédant des assemblées annuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recherche de pertinence et de justesse</li> </ul>

\*Patton (2002), \*\* Paillé et Muccielli (2008), \*\*\* Miles et Huberman (1994)

**La crédibilité** : La crédibilité d'une recherche représente la confiance en la validité des résultats. Six stratégies permettant d'augmenter la crédibilité ont été identifiées. L'engagement prolongé de la chercheuse dans le secteur culturel et dans les organisations étudiées contribue à la crédibilité de la recherche. L'immersion dans le secteur culturel et le suivi des organisations ont favorisé la création de liens de confiance et l'accès à des informations qui n'auraient pas nécessairement été disponibles. L'engagement prolongé, parce qu'il « donne une perspective » (Lincoln et Guba, 1985: 304, traduction libre), a par ailleurs permis de confronter différents points de vue et de dépasser certaines préconceptions quant aux successions et aux organisations. Il a aussi permis d'identifier certaines distorsions, notamment entre les paroles et les actions.

L'observation persistante quant à elle a permis d'acquérir plus de profondeur (Lincoln et Guba, 1985). Elle a permis l'identification des points les plus significatifs et d'effectuer une analyse plus en profondeur. Elle a permis de mieux comprendre certains propos des entrevues restant obscurs ou de réajuster certaines interprétations.

La triangulation des données constitue, selon nous, un aspect important contribuant à la crédibilité de cette recherche. Quatre formes de triangulations ont été utilisées et ont favorisé le développement de différents points de vue sur les cas et les phénomènes étudiés ainsi que le développement d'une compréhension plus profonde, plus riche et plus nuancée. Ainsi, la triangulation a été effectuée par la multitude des sources d'information consultées, par la multiplicité des acteurs rencontrés, par le recours à différentes perspectives et par le recours à différentes méthodes d'analyse.

En plus du comité de thèse qui a suivi différentes étapes de la réalisation de cette thèse, les présentations de résultats partiels ont été fait à des acteurs du secteur culturel et lors de colloques ou congrès<sup>6</sup>. Les rencontres d'acteurs du milieu culturel, impliqués dans les organisations ou non, ont été des occasions d'ajouts d'informations, de clarification ou d'ajustements.

La construction de l'échantillon, comportant des cas présentant des différences marquées, comportait *ipso facto* la présence de cas négatifs et demandait un raffinement de l'analyse, des interprétations nuancées et une attention particulière à la contextualisation. Ces cas diversifiés

---

<sup>6</sup> Voir liste (annexe 2)

impliquaient par ailleurs de tenir compte de la particularité de chacun d'entre eux (Patton, 2002).

Particulièrement au début de la recherche, les « citations mémorables » ont été identifiées et ont servi à alimenter la réflexion de la chercheuse. Elles ont été utilisées dans un mouvement d'aller-retour entre les données et l'interprétation, permettant ainsi une confrontation entre des données considérées signifiantes et l'évolution de l'interprétation.

Par ailleurs, la stratégie d'écriture par articles a fait une importante place à la parole des acteurs, favorisant ainsi la confrontation entre les interprétations de la chercheuse et les propos des différents acteurs. Ces deux opérations sont ici considérées comme des réponses au critère de l'adéquation référentielle.

**La transférabilité :** La transférabilité d'une recherche correspond à l'identification des critères de similarité permettant de considérer la pertinence des résultats dans d'autres contextes. Deux stratégies permettant d'augmenter la transférabilité ont été identifiées. Dans la présente recherche, la rédaction de cas denses, détaillés et contextualisés est considérée comme une stratégie permettant d'évaluer dans quel contexte les résultats obtenus pourraient être transférables. La compréhension de chaque cas et la description détaillée qui en est faite permettent d'identifier les situations dans lesquelles les résultats de la recherche peuvent être appliqués, favorisant ainsi la transférabilité des résultats (Lincoln et Guba, 1985). L'identification des caractéristiques des organisations pourrait par ailleurs contribuer à clarifier dans quels types d'organisation ou de secteur les résultats sont transférables.

En conclusion de la thèse, le retour sur résultats des trois articles, dans une approche de catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2008), favorise, selon le principe de similarité proximale (Michael Quinn Patton, 2002), l'identification des conditions ou organisations dans lesquels les résultats pourraient être transposés.

**La fiabilité (dependability) :** La fiabilité correspond à la démonstration de la consistance des résultats et d'une certaine reproductibilité des résultats. Il s'agit, selon nous, du critère de qualité le plus complexe pour une recherche qualitative, faite en contexte de recherche doctorale<sup>7</sup>. Le suivi du comité de recherche et le parcours de réalisation d'une thèse, avec les

---

<sup>7</sup> Certains moyens assurant la fiabilité, comme le double codage, sont exclus dans une recherche doctorale.

étapes de validation que ce parcours comporte, peuvent être considérés comme assurant une forme d'audit de recherche (Michaud, 2011).

**La confirmabilité :** Ce critère correspond à la recherche d'une certaine neutralité et d'une capacité de reconnaître et assurer un certain contrôle sur les biais. Il correspond, selon nous, à la recherche de réflexivité et à une reconnaissance de la subjectivité et de la présence de biais proposées par Patton (2002). La confirmabilité, dans la présente recherche, est soutenue de moyens tels la tenue de journaux de bord, la production de divers documents synthèses (résumés, représentations graphiques diverses, périodisations) et le recours aux fonctions du logiciel NVivo permettant de garder des suivis (mémo, description des contenus de nœuds). Ces différents moyens ont permis de garder des traces des développements de la recherche, des questionnements, des changements et des réorientations. De plus, une stratégie d'écriture en continu et comportant la production de plusieurs versions a favorisé une réflexion constante et un recul face aux résultats.

**Autres critères :** Patton (2002) pose comme premier critère de qualité et de validité d'une recherche qualitative, dans une approche de la construction sociale et constructiviste, l'importance de la reconnaissance de la subjectivité du chercheur et de la présence de biais. Miles et Huberman (2003) identifient quant à eux deux types de biais pouvant affecter la qualité de la recherche : l'effet que pourrait induire le chercheur sur le site et, à l'inverse, l'effet que le site pourrait induire sur le chercheur.

En ce qui concerne l'impact du chercheur sur le terrain, il est apparu en cours d'entrevues que le sujet de recherche lui-même et mon appartenance à une école de gestion pouvaient avoir un impact sur le terrain de recherche. En entrevues, certaines des réponses de quelques répondants semblaient marquées du biais de la désirabilité sociale (vouloir se présenter sous un jour favorable). Ainsi, afin de tenter de réduire le biais de désirabilité sociale, différentes stratégies ont été adoptées, tout dépendant de la perception de présence de biais ou de leur intensité. Ainsi, dans certains cas, j'ai eu à préciser que je n'avais pas de jugement sur la manière dont la succession se déroulait, ni sur le fait qu'une manière de procéder puisse être « meilleure » qu'une autre.

La participation à des activités artistiques ou sociales et l'implication bénévole ont aussi permis de créer une certaine habitude et ont favorisé l'approfondissement de liens de confiance contribuant à atténuer le biais de désirabilité sociale.

En ce qui concerne le deuxième biais, soit l'impact du terrain sur le chercheur, précisons que le choix des activités bénévoles a été fait en s'assurant qu'elles n'avaient pas de lien avec le sujet de recherche.

De plus, les sollicitations pour donner des conseils ou des avis sur une succession en cours ont été déclinées, avec le plus de délicatesse possible. J'ai rappelé ma préoccupation de ne pas intervenir dans le processus. Une invitation à siéger à un CA a également été déclinée. Lors des diverses activités de consultation dans le secteur culturel, certaines directions des organisations composant l'échantillon étant présentes, je me suis abstenu de participer aux discussions et me suis limitée à un rôle d'observation.

Il a aussi été important de rester vigilante et « de ne pas prendre parti » pour une personne ou une autre, alors que lors de certains entretiens impliquant des tensions importantes, il aurait été facile de souscrire à la recherche d'un bouc émissaire. L'écriture d'un journal de bord et le recours à certains principes de médiation (l'écoute empathique et le non-jugement) ont permis d'atteindre une certaine neutralité. Selon Patton (2002: 53, traduction libre), la neutralité empathique, désignée comme un état caractérisant une rencontre, marquée par une position « communiquant la compréhension, l'intérêt et le soin » comporte une certaine neutralité et suggère une position sans jugement.

De plus, les discussions ponctuelles avec les membres du comité de thèse ont favorisé les remises en question et interprétations pouvant découler d'une trop grande proximité avec le terrain. La comparaison constante entre les cas de l'étude et d'autres situations de succession ne faisant pas l'objet de la recherche, mais des discussions avec des informateurs du milieu culturel, ont permis de reconstruire et questionner certaines compréhensions venant également d'une proximité avec certains acteurs ou organisations. Soulignons également que la distance temporelle entre la collecte de données, leur analyse puis leur interprétation a permis l'établissement d'une distance.

La triangulation des sources d'information, le recours à plus d'une méthode d'analyse et la recherche d'explications rivales ont également favorisé une réduction du biais découlant de l'impact du terrain et du risque associé au « *going native* ».

Dans le cas de la présente recherche, le fait d'avoir été associée à deux univers, celui de l'art et celui du management, et d'en maîtriser certains codes, m'a permis de naviguer entre ces deux univers et d'être considérée comme partageant des affinités et des connaissances dans chacune

de ces sphères d'activité. Le fait d'être reconnue comme ayant une compréhension de ces deux univers favorisait, à mon avis, une plus grande acceptation de ma présence à titre d'observatrice. Mentionnons, à titre anecdotique, que ma présence à une rencontre d'un CA a donné lieu à une illustration de la cohabitation de ces deux univers. Alors qu'avec les administrateurs/gestionnaires, les salutations et présentations impliquent une ferme poignée de main et la reconnaissance d'une formation commune (« ah ! moi aussi je viens de HEC »), avec les administrateurs/artistes, les rituels impliquent les bises et les accolades ainsi que des références à des affinités artistiques (« viens-tu à la première demain? »).

Quant aux critères d'amélioration et d'approfondissement des connaissances et de la contribution au dialogue, nous avons considéré ces critères par l'approfondissement de notre compréhension des enjeux des successions et les discussions soutenues avec des acteurs du milieu. Ainsi, tout au long de la recherche doctorale, une attention particulière a été portée au fait de rester proche des enjeux soulevés par les successions dans le secteur culturel et d'établir un dialogue avec un ensemble d'acteurs (artistes, gestionnaires d'organisations culturelles et regroupements associatifs). Deux types de moyens répondent à cette préoccupation. Le premier moyen a été la présence aux diverses activités de consultation autour de la « crise de la succession » dans le secteur théâtral et la discussion avec des acteurs impliqués dans des associations disciplinaires. Le second moyen a été de répondre à des invitations de donner des conférences ou ateliers sur le phénomène de la succession pour des acteurs du secteur culturel et, à travers ces activités, d'établir un dialogue avec différents acteurs (annexe 2).

## 2.7 Considérations éthiques

En ce qui a trait aux considérations éthiques, le projet de recherche a été accepté par le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal (voir annexe 3). Les personnes rencontrées en entrevues ont signé les formulaires de consentement et les personnes présentes lors de réunions dans lesquelles il y avait de l'observation ont reçu les formulaires exposant le projet (annexe 4)

Dans la présentation des résultats, les données ont été anonymisées. Les noms des personnes et organisations ont été modifiés et toutes références géographiques ou à des activités permettant d'identifier les organisations ont été retirées. Précisons toutefois que, dans les organisations, les personnes aux postes de direction sont connues et identifiables par les membres de l'organisation. Seul l'anonymat du membre du CA peut être préservé. En raison de la possibilité pour les membres d'une organisation d'avoir accès aux articles et, afin de limiter leur identification, il a été décidé de ne pas lier les citations à une personne ou à un poste. Cette façon de faire, peu habituelle, a été privilégiée en raison de la sensibilité de certains propos et de notre souci de ne pas créer ou accentuer des tensions dans les organisations.

Dans le même esprit, les propos comportant une certaine charge émotive n'ont pas été utilisés comme citation dans les articles. De plus, il a été préconisé, pour l'une des quatre organisations, de ne pas rencontrer la direction sortante (un cas), et ce, parce que nous avons jugé que cela pouvait exacerber les tensions existantes et miner la confiance des personnes en poste envers la chercheuse. Dans ce cas, une attention particulière a été portée au choix du membre du CA, afin de rencontrer un membre ayant eu une certaine neutralité dans le conflit. Dans les trois autres organisations, les membres de CA occupaient tous une même fonction d'officier.



## CHAPITRE 3 : Formes de succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles

### Résumé

Bien que reconnues comme des moments importants dans la vie des organisations, les successions aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles constituent un objet de recherche encore peu exploré. Cet article théorique expose, dans une approche analytique, une matrice développée à partir de trois dimensions : la planification, les changements et le mode d'accès aux postes de direction. Ce cadre matriciel vise à mieux cerner les successions dans la diversité des formes qu'elles peuvent prendre. Il implique la possibilité de huit formes théoriques de succession. Ces formes sont illustrées à partir de cas de succession aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles. Il en découle une typologie des formes de succession : *classique, émergente, alliances tactiques et circonstancielles, redynamisation interne, institutionnelle, sélection stratégique d'une direction, sortie de crise et orientée par une vision stratégique de développement*<sup>8</sup>.

**Mots clés :** succession, organisations culturelles, typologie, planification, changement, accès aux postes de direction.

### 3.1 Introduction

« *C'est un sujet quasi tabou dans le milieu culturel. La succession à la tête des organismes est pourtant un enjeu qui risque d'occuper le devant de la scène dans un proche avenir.* »

Le Devoir (Doyon, 2013)

Après plus de 50 ans de recherches sur le phénomène de la succession, ce thème continue de susciter l'intérêt de professionnels, de praticiens et de chercheurs. En 1994, Kesner et Sebora publient une revue de littérature couvrant une période de 30 ans. Ils répertorient plus de 160

---

<sup>8</sup> Des présentations lors de conférences scientifiques (Landry, 2012b) ou lors de rencontres professionnelles (Landry, 2012a, 2011b, 2012c, d) ont précédé la rédaction de cet article. Ces présentations ont contribué à discuter et valider des pistes d'analyse ou certains résultats présentés dans cet article.

articles traitant de successions. Giambatista et *al.* (2005) en dénombrent, pour la période de 1994 à 2005, plus de 130. Bien que les successions soient susceptibles de se produire dans toutes les organisations (Kesner et Sebora, 1994), et ce, sans égard à leur taille, leur secteur d'activité ou leur situation géographique (Ip et Jacobs, 2006), elles restent des phénomènes peu documentés dans les organisations du secteur culturel (Landry, 2011a; Paris et Leroy, 2014). Ce secteur fait d'ailleurs figure d'absent dans une revue de littérature (Ip et Jacobs, 2006), classant les articles traitant de successions par secteurs d'activité. Pourtant, le secteur culturel compte une quantité importante d'organisations. Ainsi, au Canada le nombre d'organismes à but non lucratif (OBNL) du secteur culturel peut être évalué à près de 15 000<sup>9</sup>. Au Québec, une enquête indique que 45 % des personnes occupant un poste de direction dans un OBNL du secteur culturel envisagent de quitter leur poste d'ici six ans (Landry, Préfontaine et Turbide, 2013). Cette anticipation de départ pourrait impliquer un nombre substantiel de successions à des postes de direction artistique. Deux points retiennent notre attention en ce qui concerne les successions dans les organisations culturelles et justifient, à notre avis, la pertinence d'y porter attention.

Premièrement, ces organisations subissent des pressions pour adopter des pratiques managériales et une grande partie de la littérature issue du management culturel est construite autour des « meilleures pratiques » (Cray, Inglis et Freeman, 2007). Nous partageons l'avis de ces auteurs pour qui les spécificités des organisations culturelles ne sont pas toujours prises en considération. Pourtant, en ce qui concerne l'adoption de « meilleures pratiques » liées à l'embauche, certains auteurs mettent en garde contre des pratiques qui affectent l'identité de l'organisation et modifient ses activités centrales (Hannan, Baron et Hsu, 2006).

Deuxièmement, la planification de la succession et le développement de successeurs dans les organisations sont considérés comme un défi de ce début du XXI<sup>e</sup> siècle et devraient être un sujet de préoccupation dans les organisations culturelles (Hobday, 2002). Toutefois, les motivations pour la planification et le développement des compétences par l'organisation, pratiques véhiculées dans la littérature sur les entreprises familiales, pourraient ne pas avoir les mêmes résonnances dans tous les secteurs d'activité (Ip et Jacobs, 2006). De plus, sachant que les successions peuvent prendre différentes formes (Friedman et Olk, 1995; Gothard et Austin,

---

<sup>9</sup> Le nombre d'OBNL au Canada est évalué à 161 000 et 9 % de ces OBNL sont définis comme appartenant au secteur culturel (Bussières *et al.*, 2006).

2010; Ip et Jacobs, 2006; Thevenard-Puthod, Picard et Chollet, 2014), la planification pourrait aussi ne répondre qu'à une forme de succession.

Devant ces constatations, il apparaît pertinent de développer une approche analytique permettant de rendre compte de la diversité des formes de succession plutôt que de chercher à identifier de prime abord les meilleures pratiques. De plus, devant le peu de connaissances sur les successions dans les organisations culturelles, et plus précisément aux postes de direction artistique, il apparaît également nécessaire de mettre en lumière les différentes formes de succession. Les questions de recherche orientant cet article sont les suivantes : comment rendre compte de la diversité des formes de succession ? Quelles sont les différentes formes de succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles ?

Cet article théorique propose, dans un premier temps, un cadre d'analyse construit à partir de trois dimensions structurantes, soit la planification, les changements et l'accès aux postes de direction. Cette approche répond à des appels lancés invitant les chercheurs à développer des approches capables de considérer les successions comme des construits complexes, multidimensionnels (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005) et multifacettes (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Elle constitue également une réponse à une invitation à mieux comprendre les différentes formes que peuvent revêtir les successions (Friedman et Olk, 1995). Nous soutenons que la conjugaison de trois dimensions offre une nouvelle manière de comprendre et d'articuler les différentes formes de succession. Selon nous, cette approche permet de définir des formes plus complexes et plus riches que ne le ferait chaque dimension prise séparément. Dans un second temps, ce cadre est appliqué à des cas de succession aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles.

Cet article propose donc un cadre d'analyse général comportant huit formes théoriques de succession et pouvant être utilisé dans différents secteurs d'activité et pour différents postes. Appliqué à des cas de succession dans des organisations culturelles, ce cadre a permis de construire une première typologie des successions aux postes de direction artistique.

L'article est construit en quatre parties. La première partie de l'article présente une revue de littérature des typologies traitant de successions. La seconde expose la méthode de recherche et justifie les trois dimensions retenues pour le cadre d'analyse. Celles-ci sont ensuite combinées entre elles, donnant naissance à une matrice comportant théoriquement huit formes de succession. La troisième partie de l'article comporte des cas de succession aux postes de

direction artistique dans des organisations culturelles et illustre le cadre d'analyse. La quatrième partie constitue une discussion des résultats. Et, en conclusion, les contributions managériales, les pistes et limites de la recherche sont exposées.

### **3.2 Revue de littérature ciblée**

L'élaboration des typologies est « une des opérations les plus courantes et les plus pratiquées dans les sciences sociales comme dans les sciences expérimentales » (Demazière et Dubar, 2004: 274). L'analyse typologique ne constitue toutefois pas un ensemble homogène et précis de pratiques (Demazière, 2013). Gremy et Moan (1977) identifient trois manières de construire des typologies, reprises dans plusieurs autres travaux (Coenen-Huther, 2006; Demazière, 2013; Demazière et Dubar, 2004). La première manière, associée aux travaux de Weber, est celle de l'idéal type. La seconde, nommée réduction de l'espace d'attributs, a été développée par Lazafeld. La troisième est l'agrégation autour d'un noyau d'analyse, par la stratégie d'analyse de la théorie ancrée, dont les travaux de Demazière et Dubar représentent un exemple. Becker (1998/2011) considère les typologies par réduction de l'espace d'attributs comme appartenant à des typologies construites à partir d'une logique de combinaisons de propriétés. Il nomme la typologie par réduction de l'espace d'attributs « l'analyse des espaces de propriétés » (AEP), termes utilisés dans le présent article.

Désirant développer une typologie des différentes formes de succession, il est apparu pertinent de réaliser une recension des typologies sur les successions. Une revue de littérature ciblée a été construite à partir d'une recherche dans la base de données ABI/Inform Complete, avec les mots clés « typologie, typology, succession, transmission, transition dans les résumés ». La revue a été complétée par des articles recueillis par l'auteure. Au total, 23 articles ou chapitres de livres ont été retenus. Ces typologies ont été classées en six catégories (voir tableau 11).

Catégories	Typologies	Auteurs
1	Axées sur les rôles d'acteurs impliqués dans les successions	Buchanan et <i>al.</i> (2007) Cadieux (2007) Mooney, Semadeni, Kesner (2012) Poza et Messer (2001)
2	Axées sur les types de successeurs	Baron et Hannan (2001) Cadieux et Brouard (2008) Lepak et Scott (1999) Rao (2010) Santora, Sarros, Esposito (2014)
3	Axées sur l'adéquation entre les qualités ou le profil d'un successeur et les besoins ou la performance de l'organisation	Hannan, Baron et Hsu (2006) Lepak et Snell (2002) Mooney, Semadeni, Kesner (2013) Royer et <i>al.</i> (2008) Wissema, Van Der Pol et Messer (1980)
4	Axées sur des formes d'organisations ou la culture organisationnelle	Santora, Clemens, Sarros (1997) Wiener (1988)
5	Axées sur des modèles d'accès à des postes de direction	Bataille-Chedot et Huntzinger (2004) Bauer et Bertin-Mourot (1987, 1997) Eymard-Duvernay et Marchal (1997) Freidman et Olk (1995) Roussillon (1998)
6	Axées sur le partage du pouvoir	Deschamps et Cisneros (2012) Deschamps, Cisneros et Barès (2014)

TABLEAU 11 : Classement des différentes typologies traitant de successions

Cette revue des typologies sur les successions montre qu'en ce qui a trait au contenu, peu de typologies ont considéré les successions dans la diversité des formes qu'elles peuvent revêtir.

Une grande partie des typologies met l'accent sur les personnes impliquées dans le processus de succession. Plusieurs typologies sont axées sur les rôles d'acteurs (catégorie 1), sur les types de successeurs (catégorie 2) ou encore sur l'adéquation entre les qualités ou le profil d'un successeur et les besoins ou la performance des organisations (catégorie 3). L'accent dans la majorité des travaux est mis sur les prédécesseurs ou les successeurs.

Toujours au sujet du contenu, certaines des typologies (catégorie 4) ne sont pas à proprement parler des typologies sur les formes de succession. Elles traitent de types d'organisation et de leurs caractéristiques (Joseph C. Santora, Clemens et Sarros, 1997) ou encore des stratégies liées aux cycles de vie des organisations (Wissema, Van Der Pol et Messer, 1980).

Seules les typologies de la cinquième et de la sixième catégories mettent en lumière différentes formes de succession. Dans la cinquième catégorie, les différentes formes répondent à différents types d'entreprises inscrites dans des contextes géographiques et sociaux (Roussillon, 1998) ou encore décrivent différentes formes de succession dans de grandes entreprises américaines (Friedman et Olk, 1995). Une autre typologie décrit différents parcours permettant d'accéder à des postes de direction dans de grandes entreprises françaises (Bauer et Bertin-Mourot, 1987, 1997) et cette typologie est reprise et appliquée dans des coopératives (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004). La typologie de Eymard-Duvernay (1997) se distingue en ne présentant pas des modèles d'accès aux postes de direction, mais en étant axée sur la justice des opérations des recruteurs lors de la sélection de cadres.

En ce qui concerne la sixième catégorie, elle comporte des travaux (Deschamps et Cisneros, 2012; Deschamps, Cisneros et Barès, 2014) établissant une typologie axée sur le partage, égal ou non, du leadership et de la propriété, lors de co-succession dans une fratrie. Ces typologies visent spécifiquement les entreprises familiales et les organisations dans lesquelles la notion de « propriétaire » est présente.

Cette recension indique également que peu de typologies ont traité des successions dans l'ensemble de ses phases. Les phases sont définies, entre autres par Cadieux et Deschamps (2011a), comme étant la planification, la mise en œuvre, la transition et la nouvelle direction. Seule la typologie de Cadieux et Brouard (2008) traite des successions en tenant compte de l'entièreté du processus. Bien que ne portant pas nécessairement sur les processus de succession, les autres typologies, par leur sujet, se situent dans une ou deux phases des successions. En ciblant un aspect spécifique des successions, ces typologies ne permettent pas de cerner l'ensemble du processus et de l'appréhender d'une manière globale. Reprenant une métaphore de Le Breton-Miller et *al.* (2004) pour décrire les travaux traitant de successions, ces typologies donnent l'impression de toucher différentes parties d'un éléphant, chacune étant importante, mais aucune ne permettant de saisir l'ensemble de la bête.

De plus, en ce qui concerne la construction des typologies, exception faite de celle de Baron et Hannan (2002), les méthodes sont souvent peu décrites. Les quelques descriptions disponibles font ressortir deux méthodes. La première, plus fréquemment utilisée, est celle des typologies construites de manière inductive et faisant appel à une forme de théorisation ancrée plus ou moins développée. D'autres, moins nombreuses, sont construites à partir de combinaisons de

dimensions et donnent lieu à des approches matricielles impliquant deux dimensions (Deschamps et Cisneros, 2012; Deschamps, Cisneros et Barès, 2014; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997; Lepak et Snell, 2002, 1999; Royer *et al.*, 2008; Wiener, 1988). Une seule fois cette méthode de construction, utilisée dans deux travaux (James N. Baron et Hannan, 2001; Hannan, Baron et Hsu, 2006), a impliqué trois dimensions. Le choix des dimensions retenues pour construire ces typologies est peu explicité. La typologie de Eymard-Duvernay et Marchal (1997) fait exception en justifiant les dimensions retenues comme constituant « deux dimensions qui structurent de longue date le débat dans les sciences sociales » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997: 30), soit holisme/individualisme et actions planifiées/actions négociées.

Cette recension permet donc d'identifier quatre lacunes dans les typologies sur les successions justifiant le développement d'une typologie des successions aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles.

Premièrement, aucune des typologies ne porte sur les organisations culturelles ou leurs postes de direction artistique. Il est pourtant reconnu que comprendre les successions demande une contextualisation (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Ip et Jacobs, 2006; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004) et le secteur d'activité représente, entre autres, un élément de contextualisation (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). La contextualisation permet de prendre en considération des particularités propres aux organisations d'un secteur (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004) ou encore d'un poste (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Hutzschenreuter, Kleindienst et Greger, 2012). Ainsi, des spécificités d'organisations de différents secteurs ou de différentes postes pourraient faire en sorte que les travaux ne sont pas nécessairement transférables d'un secteur à l'autre ou d'un poste à l'autre.

Deuxièmement, en ce qui concerne les acteurs considérés dans le processus de succession, les typologies répertoriées sont souvent axées sur les successeurs et les prédécesseurs. Cette approche n'est pas spécifique aux typologies. On la retrouve largement dans les travaux sur les successions dans les entreprises familiales (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Elle permet toutefois difficilement de prendre en considération le mode de gestion et de coordination des OBNL, dont le rôle majeur de conseils d'administration (CA) lors de succession (Colbert, 2003). Désigné comme étant une forme d'entrepreneuriat collectif, ce mode de gestion implique que les stratégies de l'organisation dépendent d'un dirigeant, mais aussi d'une structure

organisationnelle comportant la présence d'un CA et d'une assemblée générale (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004, citant Malo, 2001). Le mode de gestion des organisations culturelles implique également souvent la présence d'une direction duale composée d'une direction ayant une fonction artistique et d'une direction ayant une fonction administrative (Chiapello, 1998; deVoogt, 2006; Reid et Karambayya, 2009). Comme le soulignent Santora et ses collègues (1997), l'imbrication des rôles des directions et des CA constitue une des caractéristiques distinctives des OBNL. La présence de parties prenantes multiples est importante. Elle implique que ces organisations doivent composer avec des impératifs généralisés de coopération et de recherche de consensus (Greenwood *et al.*, 2011), et ce, tout en ayant des systèmes de pouvoir au caractère diffus et aux objectifs multiples, parfois divergents (Daigle et Rouleau, 2010; Denis, Langley et Rouleau, 2007).

Troisièmement, traiter le phénomène sur la base des acteurs impliqués dans le processus comporte selon nous une limitation majeure, particulièrement lorsqu'il s'agit de successions dans les OBNL du secteur culturel. Comme l'ont déjà souligné Kesner et Sebora (1994), le fait d'aborder les successions par les acteurs impliqués rend difficile une vision d'ensemble du phénomène. Selon ces auteurs, il est nécessaire de « step back, away from the individual pieces and assess the whole picture » (Kesner et Sebora, 1994: 363). Aborder les successions au niveau organisationnel et en tenant compte de l'entièreté du processus pourrait permettre de développer une vision moins morcelée et plus claire du phénomène. Aborder les successions dans cette perspective implique toutefois de tenir compte d'autres propriétés que celles liées aux acteurs.

Finalement, les méthodes de construction des typologies sont souvent peu documentées. En ce qui a trait aux dimensions retenues, comme le précise Becker, il est possible de découvrir les dimensions logiques des typologies *ad hoc* (Becker, 1998/2011, s'appuyant sur les travaux de Lazarfeld, 1951). Dans les typologies consultées, ces dimensions demeurent toutefois souvent peu justifiées ou expliquées par les auteurs. De plus, comme mentionné précédemment, le recours à l'analyse des espaces de propriétés (AEP) est peu fréquent et les typologies construites avec cette approche se limitent souvent à deux dimensions, donnant ainsi une matrice à quatre entrées. Ces typologies ne peuvent donc rendre compte que de quatre formes de succession.

### **3.3 Méthode de construction de la typologie**

#### **3.3.1 Stratégie retenue**

La stratégie retenue dans le présent article est celle de l'analyse typologique. Axée sur la description des phénomènes, cette méthode peut apporter une contribution théorique et être utile lorsqu'il s'agit de déterminer différents phénomènes ou pratiques (Johnson *et al.*, 2007: 73). Comme le précisent Quivy et Campenhoudt (2006), cette approche ne vise pas à tester des hypothèses. Elle permet de réaliser une opération de classement en ayant recours à un cadre conceptuel construit à partir de facteurs d'intelligibilité, aussi appelés dimensions (Quivy et Campenhoudt, 2006: 246) ou propriétés (Becker, 1998/2011).

La forme de typologie retenue est l'analyse des espaces de propriétés (AEP). Cette approche vise à structurer un « univers étudié à partir de dimensions servant à décrire les unités » (Grémy et Moan, 1977: 17). Elle est reconnue pour son pragmatisme (Grémy et Moan, 1977). Elle permet de complexifier et systématiser « la procédure simple qui consiste à définir des types » (Becker, 1998/2011: 262) et favorise la découverte de phénomènes atypiques (Becker, 1998/2011). Elle vise à « met[tre] en lumière toutes les combinaisons possibles d'un ensemble donné de propriétés pour créer ainsi des types, c'est-à-dire, en fait, à donner des noms qui soutiennent la proposition selon laquelle toutes ces choses vont ensemble de manière fréquente, voire nécessaire » (Becker, 1998/2011: 263). Cette analyse combinatoire nous est apparue appropriée pour rendre compte de la diversité des formes de succession.

L'AEP est construite sur la sélection de propriétés, lesquelles sont combinées et placées sur des axes ou présentées sous forme de tableaux (Becker, 1998/2011). Il ne s'agit pas de regroupements de propriétés qui s'opèrent de façon purement mécanique et cette approche comporte une phase de compréhension sociologique qui, si elle est souvent occultée, est toutefois présente (Coenen-Huther, 2006). Une typologie implique de prendre en considération les dimensions importantes d'un phénomène (Wiener, 1988) qui font sens selon le chercheur et dont l'identification repose sur une certaine connaissance de la société (Coenen-Huther, 2006). Ces choix sont importants et, selon Becker, il est nécessaire de reconnaître que « ces choix ne sont pas dictés par des considérations scientifiques ; ils sont dictés par les problèmes que nous voulons résoudre » (Becker, 1998/2011: 319). Toujours selon Becker, dans l'AEP, le développement d'un cadre d'analyse et l'établissement d'une typologie à partir de ce cadre sont deux opérations complémentaires.

### 3.3.2 Choix des dimensions

Les dimensions du cadre d'analyse ont été identifiées dans un processus itératif de lecture d'articles traitant de successions et de cas de succession dans les organisations culturelles. Cinq revues de littérature traitant de successions ont également permis de confirmer la pertinence des dimensions retenues (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Hutzschenreuter, Kleindienst et Greger, 2012; Ip et Jacobs, 2006; Kesner et Sebora, 1994; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Les trois dimensions retenues correspondent à trois enjeux qui traversent les travaux sur les successions et elles sont davantage justifiées dans les sections qui suivent. Chaque dimension peut être scindée en deux propriétés :

- **Planification de la succession** : présence ou absence de planification;
- **Changements** : présence ou non de changements organisationnels accompagnant les successions;
- **Accès aux postes de direction** : développement ou non des compétences par l'organisation.

Ces dimensions ont été également décelées dans les cas de succession d'organisations culturelles. Suite à une méta-analyse (non publiée) réalisée dans les revues International Journal of Arts Management et Journal of Arts Management and Law/Journal of Arts Management, Law and Society, 14 articles sur un total de 106 ont été retenus. Ils offraient suffisamment d'informations pour cerner la présence de différentes formes de succession. Bien que dans les premières versions du cadre d'analyse seulement deux dimensions aient été retenues, soit la planification et les changements (Landry, 2013b), la confrontation du modèle théorique à des cas montrait que trois dimensions étaient nécessaires pour rendre compte de la diversité des formes de succession. La troisième dimension ajoutée a été l'accès aux postes de direction.

Finalement, chacune de ces dimensions constitue une pratique de gestion : la planification, le développement des compétences et la réorganisation.

## **Planification de la succession**

La planification de la succession représente un point d'intérêt central dans les recherches sur les successions (Hytti, Stenholm et Peura, 2011) et est un élément important dans la littérature sur les successions dans les entreprises familiales (Freyman, 2007; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Ip et Jacobs, 2006; Kesner et Sebora, 1994). Pour certains (Cadieux et Deschamps, 2011a; Handler, 1989; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), la planification est désignée comme la première phase du processus de succession.

Dans les travaux sur les successions dans les entreprises familiales, la planification est présentée comme une phase de réflexion individuelle (Cadieux et Deschamps, 2011a). La planification y est souvent considérée comme le facteur de succès (Cadieux et Lorrain, 2002; Dyck *et al.*, 2002; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Handler, 1990; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Ce postulat, amplement véhiculé dans la littérature professionnelle sur les successions, est cependant nuancé par certains chercheurs (Morris, Williams et Nel, 1996; Sharma, Chrisman et Chua, 2003). Il est toutefois reconnu que, si la planification ne garantit pas le succès des successions, elle y contribue (Hytti, Stenholm et Peura, 2011; Ip et Jacobs, 2006). Peu d'études empiriques appuient le postulat des bienfaits de la planification de la succession (Ip et Jacobs, 2006).

Différentes enquêtes dans les PME (St-Cyr et Richer, 2003), dans les OBNL (Bell, Moyers et Wilfred, 2006; Cornelius, Moyers et Bell, 2011; Joseph C. Santora et Sarros, 2001; Joseph Santora, Sarros et Cooper, 2011) et dans les organisations culturelles (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Landry, Préfontaine et Turbide, 2013) montrent que la planification de la succession est une pratique peu présente. Au Québec, une enquête (Landry, Préfontaine et Turbide, 2013) à laquelle ont participé un peu plus de 400 OBNL du secteur culturel indique que 76 % des organisations n'ont pas planifié l'éventualité d'une succession de la direction générale ou artistique.

La planification est abordée dans les typologies traitant de successions. Ainsi, celle de Cadieux et Brouard (2008) qui, en définissant différents types de successeurs dans les PME, décrit des processus différents dont l'un implique une planification : les successions par un membre de la famille. Portant sur différents modèles d'accès aux postes de direction dans les grandes entreprises, la typologie de Roussillon (1998) comporte deux grandes approches. Dans la première, certaines pratiques comportent une planification de la succession et, dans la seconde,

les pratiques reposent sur la capacité de trouver rapidement une nouvelle direction, et ce, seulement lorsque ce besoin est identifié. La typologie de Santoras et *al.* (1997) implique que, sans égard aux différentes formes organisationnelles identifiées dans des OBNL, la planification demeure absente des processus de succession. Tout en déplorant le manque de planification, certains auteurs montrent que d'autres solutions existent, notamment le recours à des intérimés pour pallier l'absence de planification (Mooney, Semadeni et Kesner, 2013, 2012).

Dans le présent article, la planification de la succession dans un OBNL est définie comme étant présente lorsqu'une succession a été annoncée au CA dans des délais permettant un processus collectif de préparation du départ d'une direction. L'absence de planification désigne quant à elle des situations dans lesquelles il y a, entre le CA et la direction, une absence de capacité à anticiper la fin du directeurat ou l'absence de communications des intentions d'une des parties. De cette situation découle une faible préparation du départ de la direction sortante ainsi que de courts délais pour choisir et intégrer une nouvelle direction.

### **Changements**

Les successions peuvent être considérées comme le signal d'une volonté de continuité ou d'une volonté de changement (Friedman et Olk, 1995). Pour d'autres (Deschamps et Simon, 2011), les besoins de continuité et de rupture sont en tension. Dans l'optique des changements, les successions peuvent être considérées comme occasions de régénération stratégique. Elles sont une réponse organisationnelle devant une nécessité de transformation, en réponse à des pressions internes ou externes, lors de changements dans l'environnement (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011). Cette transformation est décrite comme les efforts déployés par une organisation et entraînant des changements significatifs dans ses activités ou dans sa stratégie globale (Sharma et Chrisman, 1999). Une succession peut donc comporter, en plus du transfert de direction, une série de changements : changements à la mission, aux activités, aux rôles et responsabilités ou au pouvoir accordé à différents acteurs. Ces changements sont qualifiés de « réorganisation » et peuvent être, comme le propose Rondeau (2008), de différents types : renouvellement (revoir ses valeurs et sa culture), redéploiement (revoir son offre de service), réalignement (resserrer sa façon de faire) ou réaménagement (faire autrement). Cette manière de concevoir les successions permet de les considérer comme étant des pratiques liées à une vision stratégique de l'organisation. Elles impliquent la possibilité de réaliser, parallèlement au

transfert de direction, d'autres changements au sein de l'organisation. Ainsi définis, ces changements ne sont pas nécessairement une initiative de la nouvelle direction.

Une revue de littérature sur les changements et les successions (Hutzschenreuter, Kleindienst et Greger, 2012) fait par ailleurs ressortir que le dirigeant est au cœur des travaux croisant succession et changement. Dans les travaux sur les successions, le changement est souvent abordé sous l'angle des impacts survenant suite à l'entrée en poste d'une nouvelle direction (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Karaevli, 2007; Kesner et Sebora, 1994; Dany Miller, 1993) ou encore des changements stratégiques initiés par une nouvelle direction (Hutzschenreuter, Kleindienst et Greger, 2012). Tout en reconnaissant qu'une personne à un poste de direction « is not alone to in running the company » (p. 730), ces auteurs soulignent que cette personne, parce que responsable de la formulation et de l'implantation d'une stratégie, se retrouve souvent au centre des travaux sur les successions et les changements.

Dans les OBNL du secteur culturel, les successions sont considérées comme étant une occasion permettant de revisiter le mandat de l'organisation, de revoir sa gouvernance (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Liteman, 2003), de remettre en question son rôle dans la communauté, de se redéfinir et de revoir sa mission (Zeigler, 1991).

Par ailleurs, implicite dans certaines propositions (Deschamps et Simon, 2011; Friedman et Olk, 1995), la préoccupation première d'une succession peut aussi être axée sur le maintien et la continuité d'une mission. Ainsi, une succession peut être entreprise comme n'étant qu'un transfert de direction. Le processus de succession s'enclenche dans une optique de continuité, voire de statu quo ou d'inertie (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011). Ces successions n'ont alors pas, *à priori*, de volonté claire ou affirmée de réaliser des changements, au sens de transformation de la forme, des qualités ou dans une perspective d'évolution d'une organisation dans le temps (Van de Ven et Poole, 1995). Dans les typologies répertoriées, seule celle de Olk et Freimann (1995) implique une considération pour les changements survenant lors des successions. Bien que mentionnant les changements, ces derniers ne sont pas un élément central de cette typologie.

Dans le présent article, les successions qui, en début de processus, n'impliquent qu'un transfert de direction sont désignées comme des successions comportant des changements simples. Lorsque les successions comportent, avant l'arrivée d'une nouvelle direction, des changements organisationnels, elles seront considérées comme des successions comportant des changements

multiples. Les changements retenus sont ceux qui visent des transformations du rôle et des pouvoirs de la direction artistique, en lien avec la mission de l'organisation ou l'atteinte de ses objectifs.

### **Accès aux postes de direction**

Selon Ibrahim (Ibrahim *et al.*, 2004), le développement des compétences est un point central dans les entreprises familiales. Il permet, toujours selon cet auteur, de développer et maintenir les valeurs insufflées par la personne fondatrice. Le développement des compétences est également au cœur du processus de succession du modèle intégrateur développé par Le Breton-Miller *et al.* (2004).

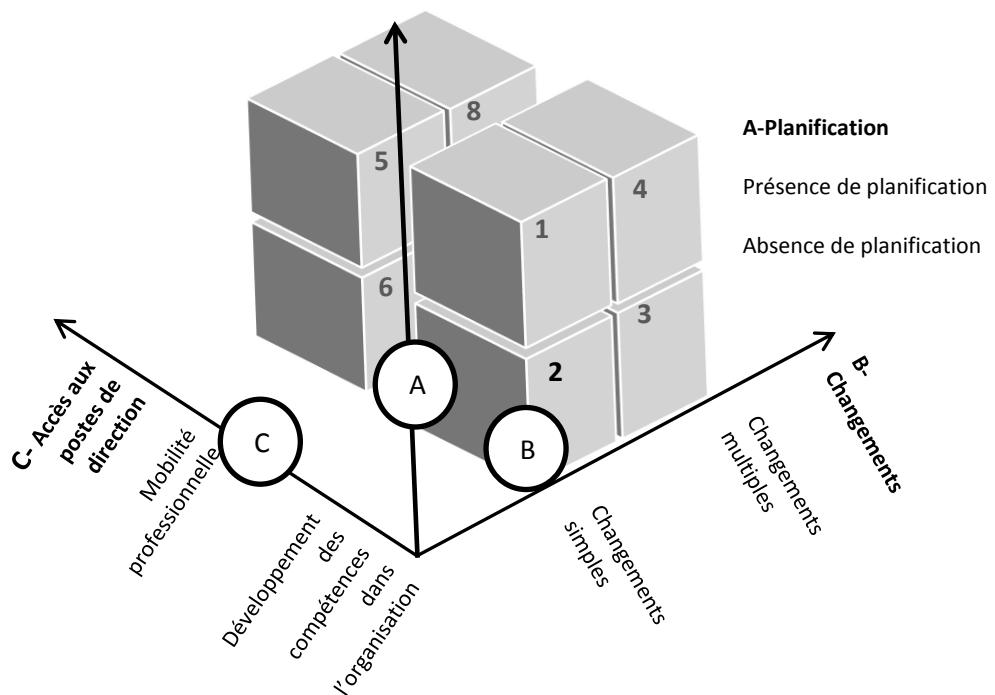
Le développement ou non des compétences n'est pas sans lien avec un des courants importants des travaux sur les successions portant sur le choix entre un candidat interne et un externe, point abondamment traité dans la littérature sur les successions (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). Quatre des typologies répertoriées portent, directement ou indirectement, sur cette question (Cadieux et Brouard, 2008; Hannan et Freeman, 1984; Rao, 2010; Royer *et al.*, 2008).

Les modèles d'accès aux postes de direction, constituant une des catégories des typologies répertoriées, montrent l'existence de deux types de pratiques en ce qui concerne le développement des compétences. L'un vise le développement des compétences dans l'organisation et l'autre comporte des pratiques qui impliquent la recherche d'une nouvelle direction capable d'assumer le poste de direction, sans que l'organisation assume un développement des compétences.

Dans le présent article, la dimension structurante est nommée « accès aux postes de direction ». Elle implique le développement des compétences d'une nouvelle direction dans l'organisation ou l'absence de cette pratique. Le développement des compétences est défini comme étant présent lorsque le successeur est considéré comme ayant acquis ses expériences principalement dans l'organisation. Ce développement des compétences peut avoir été effectué de manière intentionnelle ou le successeur peut avoir acquis ses expériences sans avoir été identifié au préalable comme un successeur potentiel. L'absence de développement d'un successeur désigne quant à elle des situations où un successeur a acquis ses expériences et sa réputation dans différentes organisations, en ayant une carrière se caractérisant par la mobilité professionnelle.

### 3.3.3 Cadre d'analyse par espaces de propriétés (AEP)

Dans l'AEP, le nombre de dimensions retenues détermine qu'un nombre exact de types sera présent. Ainsi, « (...) le grand avantage de cette procédure est que la logique vous garantit qu'il n'y a pas, et qu'il ne peut y avoir, d'autres types que ceux qu'elle définit » (Becker, 1998/2011: 276). Ainsi, deux dimensions permettront quatre combinaisons différentes ( $2^2$ ) et trois dimensions permettront huit combinaisons ( $2^3$ ). Dans le présent cadre, les trois dimensions structurantes (planification, changements et accès aux postes de direction), lorsque combinées entre elles donnent donc une matrice qui comporte huit combinaisons possibles (figure 7). Chacun des espaces de propriétés découlant des combinaisons est considéré comme représentant une forme théorique de succession.



### 3.4 Typologie des successions aux postes de direction artistique

Au-delà de sa pertinence par rapport à la littérature, nous avons voulu illustrer empiriquement la matrice. Pour ce faire, plus d'une centaine d'articles et de cas provenant de la banque de cas de HEC Montréal ou de la revue International Journal of Arts Management ont été consultés. Au total, 31 cas ou articles ont été retenus pour la quantité d'informations qu'ils donnaient sur une ou de plusieurs successions. Huit cas (tableau 12) traitant de successions aux postes de direction artistique et contenant suffisamment d'informations permettant de les classer en tenant compte des trois dimensions du cadre d'analyse ont été retenus pour la rédaction des vignettes. Ces cas ont été retenus pour leur clarté quant à la manière d'opérer une succession et parce qu'ils représentaient les meilleurs exemples pour décrire et comprendre chaque forme de succession découlant des formes théoriques du cadre d'analyse. Pour chaque forme théorique, au moins un cas a été clairement identifié.

Espace	Propriétés des successions	Cas	Sources
1	Planifiée Changements simples Développement des compétences	Festival de Stratford Canada	Centre de cas de HEC Montréal
2	Non planifiée Changements simples Développement des compétences	Ballet national du Canada Canada	Centre de cas de HEC Montréal International Journal of Arts Management
3	Non planifiée Changements multiples Développement des compétences	Espace Go Canada	Centre de cas de HEC Montréal
4	Planifiée Changements multiples Développement des compétences	Steppenwolf Theatre États-Unis	International Journal of Arts Management
5	Planifiée Changements simples Mobilité professionnelle	Comédie-Française France	Centre de cas de HEC Montréal
6	Non planifiée Changements simples Mobilité professionnelle	Théâtre d'Aujourd'hui Canada	Centre de cas de HEC Montréal
7	Non planifiée Changements multiples Mobilité professionnelle	San Francisco Chanticleer États-Unis	International Journal of Arts Management
8	Planifiée Changements multiples Mobilité professionnelle	Festival de Stratford Canada	Centre de cas de HEC Montréal

TABLEAU 12 : Cas de succession illustrant les huit formes issues de l'AEP

Les huit vignettes qui suivent, par une description des pratiques (Kaplan et Jarzabkowski, 2006, citant Carlile 2002), enrichissent la compréhension d'éléments clés (Denis, Langley et Rouleau, 2010) qui caractérisent chaque forme de succession. Les textes suivant les vignettes comportent une description des successions en fonction des trois dimensions de la matrice des formes de succession, une description du processus par les phases des successions et une description de la nouvelle direction en fonction des attentes de l'organisation et du mode d'accès au poste de direction.

Le tableau 13 présente un résumé des huit formes de succession aux postes de direction dans les organisations culturelles.

Formes et cas	Descriptions
<b>1 - Classique</b> Le dauphin	Succession anticipée et planifiée, axée sur le développement des compétences d'un successeur présent dans l'organisation. Implique une ascension progressive dans l'organisation, l'identification du successeur et un transfert progressif des pouvoirs.
<i>Festival de Stratford</i>	La transition est importante et peut être assumée par différents acteurs, dont le prédécesseur.
<b>2 - Émergente</b> Le successeur invisible	Succession peu planifiée, impliquant la présence d'un successeur potentiel dans l'organisation, mais non identifié au départ. Ce successeur a acquis son expérience dans l'organisation. Il se révèle dans l'action.
<i>Ballet national du Canada</i>	La transition est absente ou peu développée.
<b>3 - Alliances tactiques et circonstancielles</b> Le putschiste	Succession non anticipée, peu planifiée, comportant des changements organisationnels. Le successeur est présent dans l'organisation, y a acquis une part importante de ses expériences et se positionne progressivement comme étant le successeur. Non désigné officiellement comme le successeur, il assure une prise en charge de la succession.
<i>Espace Go</i>	Les phases de la succession sont difficiles à circonscrire.
<b>4 - Redynamisation interne</b> Le mentoré	Succession anticipée et planifiée, axée sur le développement d'un successeur dans l'organisation et comportant des changements organisationnels. Le successeur présent dans l'organisation y a acquis une part importante de ses expériences. Il est identifié tôt dans le processus, par le CA. La transition est importante et peut être assumée par différents acteurs, dont le prédécesseur.
<i>Steppenwolf Theatre</i>	
<b>5 - Institutionnelle</b> Le mandaté	Succession anticipée et dont la planification est facilitée par la présence de mandats de durées déterminées. Successeur ayant bâti sa carrière dans plusieurs organisations et qui accède directement au poste de direction, pour une durée déterminée.
<i>Comédie-Française</i>	La transition est peu présente et peut être considérée comme n'étant pas nécessaire.
<b>6 - Sélection stratégique d'une direction</b> Le sang neuf	Succession peu planifiée axée sur l'identification d'un successeur capable de prendre le relai rapidement, sans transition. Successeur ayant bâti sa carrière dans plusieurs organisations et accédant directement au poste de direction. Il est identifié comme ayant les compétences pour résoudre une problématique spécifique.
<i>Théâtre d'Aujourd'hui</i>	La transition est peu présente. Elle peut être assumée par différents acteurs, mais exclut souvent le prédécesseur.
<b>7 - Sortie de crise</b> Le sauveteur	Succession non planifiée, comportant des changements organisationnels visant à résoudre une problématique. Successeur ayant bâti sa carrière dans plusieurs organisations et accédant directement au poste de direction. Il est choisi parce qu'il est identifié comme pouvant s'inscrire dans le projet de réorganisation.
<i>San Francisco Chanticleer</i>	La transition est peu présente. Elle peut être assumée par différents acteurs, mais exclut souvent le prédécesseur.
<b>8 - Orientée par une vision stratégique de développement</b> Le maître de jeu	Succession planifiée s'inscrivant dans un exercice global de réflexion sur l'avenir de l'organisation et comportant des changements organisationnels. Successeur ayant bâti sa carrière dans plusieurs organisations et accédant directement au poste de direction. Il est choisi parce qu'il est identifié comme pouvant atteindre les objectifs de la réorganisation.
<i>Festival de Stratford</i>	La transition est importante et peut être assumée par différents acteurs, dont le prédécesseur.

TABLEAU 13 : Typologie des formes de succession aux postes de direction artistique

## 1 - Succession classique

### **Le Festival de Stratford et Richard Monette**

Fondé en 1953, le Festival de Stratford est aujourd’hui un des plus importants festivals du Canada, et ce, autant par son ampleur que par sa réputation. En 1994, Richard Monette devient le huitième directeur artistique du festival. Il s’agit pour lui d’une nomination qui correspond à un long parcours dans l’organisation. Ainsi, dès 1965, après une formation en jeu, il se joint à la troupe du festival. Au début des années 1980, le Festival traverse une crise liée à sa difficulté à remplacer un directeur artistique. Richard Monette « gagne en notoriété » (p. 10) par la défense du festival contre ses détracteurs et par sa vision de la manière dont doit se développer l’organisation. En 1987, il devient metteur en scène attitré (*stage director*). En 1992, « l’idée qu’il puisse devenir le patron devient de plus en plus possible pour le conseil d’administration » (p. 11). Le choix d’une direction artistique est considéré comme étant « la décision la plus importante que les membres du CA ont à faire » (p. 20). Pendant une année de transition, Richard Monette travaille avec le directeur précédent et, en 1994, il assure seul la direction de l’organisation. Embauché au départ pour un contrat de trois ans, il occupera ce poste pendant 14 années.

(Vigneault et Lapierre, 2007)

La succession *classique* comporte une planification et des changements simples. La nouvelle direction est présente dans l’organisation. Elle y développe ses compétences et est identifiée comme le successeur.

La planification de cette forme de succession repose principalement sur l’identification, le développement et l’intégration progressive d’une nouvelle direction dans l’organisation. Elle correspond aux successions souvent décrites dans le secteur de la PME familiale, lorsqu’un membre de la famille reprend l’entreprise créée par un parent. Planifiée et volontaire, cette forme de succession implique une mise en œuvre longue et une transition entre la direction sortante et la nouvelle direction. Cette transition est qualifiée de « passage du flambeau » ou de « passage du bâton », reprenant l’image de la course à relai. Elle véhicule l’image d’une succession calme et tranquille qui se vit dans un contexte de communication ouverte entre les acteurs. Les intentions des différents acteurs sont connues et il existe une certaine harmonie entre eux. Le processus se déroule dans un laps de temps relativement long. Cette succession suppose que les acteurs (CA, direction et autres acteurs impliqués) ont une vision relativement commune de l’avenir de l’organisation, qu’ils partagent certaines valeurs et qu’ils assurent la continuité et la transmission de celles-ci.

La nouvelle direction, qualifiée de *dauphin*, développe ses compétences et acquiert son expérience dans l’organisation. Au fil du temps, elle se démarque et est identifiée comme un successeur potentiel, soit par la direction précédente, soit par le CA. Son ascension est progressive. La nouvelle direction est proche du CA et a des liens avec la direction précédente.

## 2 - Succession émergente

### **Le Ballet national du Canada et Karen Kain**

Fondé en 1951, Le Ballet national du Canada est une troupe et une école de danse ayant déjà connu plusieurs successions à la direction artistique. Depuis 2005, Karen Kain en assume la direction. Danseuse étoile pendant plusieurs années, elle devient, à sa retraite, artiste en résidence. Ayant passé plus de 35 ans dans l'organisation et y ayant occupé différentes fonctions, elle s'est ainsi familiarisée progressivement avec plusieurs facettes de la compagnie. Cette expérience lui a permis de développer des compétences et d'envisager d'assumer la direction artistique, lors de la démission non prévue du directeur artistique précédent. Elle connaît « la culture profonde et les racines de la compagnie » (p. 15) et elle considère que l'organisation s'est éloignée de celles-ci au cours des dernières années. Après la démission de la direction artistique précédente, le CA se prépare à ouvrir un concours, tout en offrant un poste d'intérim à Karen Kain. Elle n'est pas identifiée d'office comme la personne qui occupera la nouvelle direction. Elle donne alors un ultimatum au comité : elle n'acceptera le poste que s'il lui est offert, sans concours. À la suite d'une décision unanime du CA, elle obtient le poste de directrice artistique.

(Cardinal et Lapierre, 2007)

La succession *émergente* ne comporte pas de planification. Elle arrive subitement et n'a pas été anticipée ou préparée par le CA. Elle partage avec la succession *classique* le fait d'être considérée *à priori* comme un transfert de direction et son objectif premier n'est pas d'opérer des changements organisationnels. La nouvelle direction est présente dans l'organisation, elle y a développé ses compétences et y a acquis ses expériences, mais n'est pas identifiée au départ, par l'ensemble des acteurs, comme un successeur potentiel.

Cette forme de succession se déroule souvent en situation où l'une des parties (soit la direction, soit le CA) n'informe pas l'autre partie de ses intentions. Le processus de mise en œuvre est rapide. L'identification tardive de la nouvelle direction dans le processus de succession ou le départ imprévu de la direction précédente ne permet pas de réaliser une phase de transition entre les deux directions. La succession imprévue peut générer une certaine tension dans l'organisation, ne serait-ce qu'en raison du manque de temps et de la décision de procéder rapidement au remplacement de la direction sortante.

La nouvelle direction n'est toutefois pas identifiée comme un successeur potentiel par le CA. L'accès au poste de direction d'un successeur *invisible* n'est ni planifié, ni formalisé. Cette forme de succession implique pourtant qu'un successeur se développe dans l'organisation, mais sans que cela repose sur une intention de la direction ou du CA. Cette nouvelle direction se révèle dans l'action, dans un processus émergent.

### 3 – Succession par alliances tactiques et circonstancielles

#### Espace Go et Ginette Noiseux

Inauguré en 1995, le théâtre Espace Go (Canada) est un lieu dont la mission principale est de créer et diffuser des œuvres théâtrales, issues de la dramaturgie contemporaine. Cette organisation a ses racines dans un collectif d'artistes féministes engagées, le Théâtre Expérimental des Femmes (TEF), fondé en 1979 après un schisme entre deux groupes de théâtre expérimental. Dès sa formation, le TEF est traversé par de « vives oppositions ». Malgré les revendications de solidarité et le refus d'une organisation hiérarchique, des « prises de pouvoir abusives amorcent le démembrement du noyau des fondatrices » (p. 15). Dès 1980, la jeune scénographe Ginette Noiseux se joint au TEF. Elle y « entre, à reculons (...) et réfléchit déjà en porte-à-faux » (p. 14) par rapport aux positions idéologiques des cofondatrices. Deux années après son arrivée, Ginette Noiseux participe à l'équipe de direction. En 1983, elle se nomme présidente du conseil et « impos[e] l'engagement d'une administratrice » (p. 18). Sur une période de trois années (entre 1982 et 1985), trois cofondatrices quittent l'organisation. Après un éloignement de quelques mois découlant d'un conflit interpersonnel, Ginette Noiseux revient au TEF. Elle et une codirectrice fondatrice restent alors les seules à la barre du TEF, qu'elles codirigent appuyées par une directrice administrative. En 1987, la dernière codirectrice quitte l'organisation, à la demande de Ginette Noiseux. Sur de nouvelles collaborations artistiques, la légitimité du TEF se reconstruit, dans un espace de création baptisé Espace Go. À partir de cette époque, Ginette Noiseux se retrouve seule à la direction artistique et décide de « construire son conseil d'administration, de le choisir, de l'organiser » (p. 23).

(Correïra et Lapierre, 2000)

La succession *alliances tactiques et circonstancielles* ne comporte pas de planification et n'a pas été anticipée ou préparée par le CA. Elle implique des changements organisationnels. La nouvelle direction, présente dans l'organisation, y a développé ses compétences et y a acquis ses expériences. Elle n'est pas désignée au départ, par l'ensemble des acteurs, comme le successeur. Elle se révèle comme un successeur, possiblement lors d'une crise organisationnelle.

Dans cette succession, les phases de la succession sont difficiles à délimiter. La phase de transition, si elle est présente, n'est pas intentionnelle. Elle peut être non pertinente en raison des conflits entre les acteurs. Dans cette succession, l'accent est mis sur la nouvelle direction. Le rôle tenu par le CA demeure ambigu et la relative absence de cette instance pourrait favoriser la création d'alliances et la prise de pouvoir par certains acteurs.

Qualifiée de *putschiste*, la nouvelle direction a développé ses compétences et a acquis son expérience dans l'organisation. Au fil du temps, elle s'est démarquée, mais sans être désignée *à priori* ou d'une manière formelle comme étant le successeur. Elle entretient des liens avec différentes personnes en position de pouvoir. Son accès au poste de direction est progressif, mais ne comporte pas un processus officiel de sélection et laisse une part importante à des relations affectives. Le *putschiste* prend en charge, totalement ou partiellement, le processus d'accès au poste de direction.

#### 4 - Succession par revitalisation interne

##### **Le Steppenwolf Theatre et Martha Lavey**

Incorporé en 1975, le Steppenwolf Theatre de Chicago (États-Unis) est aujourd’hui reconnu comme un des hauts lieux du théâtre américain. Au cours des années 1980, l’organisation décide de se doter d’un lieu de diffusion et les charges financières importantes mènent le CA à revoir la gestion de l’organisation et à « complètement transformer le modèle d’affaires » (p. 66). À l’annonce du départ de l’équipe de direction artistique, l’organisation est en pleine croissance et est engagée dans un important projet immobilier. Le CA décide de ne plus avoir recours à une équipe de direction artistique, mais de créer un poste de direction artistique et un poste de direction générale. Un comité est mandaté pour déterminer une nouvelle direction artistique. Martha Lavey est alors choisie pour ses compétences et sa connaissance de l’organisation. Actrice de talent, elle est depuis quelques années fréquemment engagée dans les productions du Steppenwolf Theatre et est membre de la compagnie. Un passage du flambeau est réalisé entre elle et l’équipe de direction précédente. Elle est considérée comme « un pur produit de ce processus de mentorat » (p. 66). Elle accède au poste de direction artistique, dans un processus planifié et concerté, qualifié de « as smooth as a clock » (p. 72). Le fait d’embaucher un membre de l’organisation au poste de direction artistique se fait « [p]ar souci de continuité artistique, [alors que] la compagnie a toujours recruté sa direction artistique parmi les membres de l’ensemble » (p. 66).

(Ravanas, 2006)

La *succession par revitalisation interne* partage avec la succession *alliances tactiques et circonstancielles* le fait d’opérer, simultanément à un transfert de direction, des changements organisationnels multiples. Toutefois, cette succession est planifiée, les intentions des différents acteurs sont connues et les changements organisationnels font l’objet d’une réflexion collective et d’une planification. La nouvelle direction est présente dans l’organisation, elle y développe ses compétences et est identifiée comme le successeur.

Dans cette succession, les quatre phases de la succession (planification, mise en œuvre, transition et nouvelle direction) sont présentes et le CA est impliqué dans le processus. Une transition avec la direction précédente est possible et un accent important est mis sur l’intégration progressive de la nouvelle direction. Cette opération est possible en raison des délais permettant une transition entre la nouvelle direction et la direction précédente.

Dans cette succession, l’accès au poste de direction est progressif. L’identification hâtive de la prochaine personne au poste de direction permet à l’organisation de s’impliquer et d’assurer intentionnellement le développement de ses compétences. La nouvelle direction, qualifiée de *mentorée*, développe ses compétences et acquiert son expérience dans l’organisation.

## 5 - Succession institutionnelle

### La Comédie-Française et Marcel Bozonnet

Institution d'envergure, la Comédie-Française (France) est fondée à Paris en 1680. Dès l'été 2000, la fin prochaine du mandat de Jean-Pierre Miquel est connue. Un conseiller de la ministre de la Culture demande à Marcel Bozonnet, alors directeur au Conservatoire, s'il est candidat pour la direction de la Comédie-Française. Il comprend que, bien qu'un directeur « n'est pas candidat à la Comédie-Française [et] qu'on vous y envoie » (p. 44), la ministre s'attend à ce que les personnes intéressées déclarent leur intention. Il rencontre la ministre, le directeur en poste et des acteurs de la Comédie-Française. Il connaît bien l'organisation pour y avoir déjà été engagé. En janvier 2001, la ministre de la Culture annonce sa nomination. Il entre en fonction à la Comédie-Française en juillet 2001. Il accède au poste d'administrateur général, titre correspondant à celui de direction générale et artistique. Sa nomination, tout comme celle de son prédécesseur, est politique : l'administrateur général est nommé par le ministre de la Culture, pour un mandat de cinq ans. Les nominations se font avec l'aval du gouvernement et avec « l'accord tacite de la troupe ». Lorsqu'il entre en fonction, « il connaît donc parfaitement ce lieu et ses usages » (p. 41) y ayant déjà travaillé. Il est reconnu pour une carrière d'acteur et de metteur en scène, pour ses compétences et sa grande expérience de direction. Il arrive à la direction « armé d'un savoir sûr » (p. 42), avec un parcours artistique qui « n'est pas loin du sans-faute » (p. 41). Son défi artistique est de faire entrer « la Maison (...) dans le troisième millénaire en faisant preuve d'audace » (p. 44).

(Leroux et Lapierre, 2001)

La succession *institutionnelle*, tout comme la succession *classique*, est planifiée. Le mandat de direction étant un contrat ayant une durée déterminée, le processus de succession peut être planifié. La succession est entreprise comme un transfert de direction et ne comporte pas de changements organisationnels s'opérant simultanément. L'organisation privilégie l'embauche d'un successeur qui accède directement au poste de direction.

Dans cette forme de succession, les quatre phases de la succession se succèdent. L'accent est mis sur la planification. La transition ne se fait pas dans une transmission entre les personnes, mais à travers la mission artistique qui assure la continuité entre les directorats.

La nouvelle direction, qualifiée de *mandatée*, est choisie pour ses compétences et son expertise développées au cours d'une carrière l'ayant menée à occuper plusieurs postes de direction dans différentes organisations. Elle accède directement au poste de direction et pour une durée déterminée. L'accès à un poste de direction correspond ici à une nomination politique. Il pourrait aussi découler d'un processus piloté par un comité nommé par la direction générale ou par le CA ou encore, d'un processus pris en charge par le CA lui-même.

## 6 - Sélection stratégique d'une direction

### **Le Théâtre d'Aujourd'hui et Michelle Rossignol**

Fondé en 1968 par des groupes de production théâtrale, Le Théâtre d'Aujourd'hui (Canada) est devenu un des lieux de production et de diffusion important au Québec. Doté d'un équipement culturel majeur, il programme une saison théâtrale axée sur la dramaturgie québécoise. En octobre 1988, le directeur du Théâtre d'Aujourd'hui « annonce sa démission avant terme et lance un cri d'alarme » (p. 18). Le théâtre connaît un déficit financier important, les lieux qu'il occupe alors sont inadéquats et le public est de moins en moins nombreux. Le CA propose à Michelle Rossignol, alors qu'elle occupe un poste qui « lui confère prestige et pouvoir » (p. 17) au Conseil des arts du Canada, le poste de directrice générale et artistique. Un mois après la démission de la direction précédente, Michelle Rossignol entre en poste. Elle « s'attelle immédiatement à la tâche », seule. L'ancien directeur a déjà quitté et « tout le personnel démissionne en lui disant qu'elle n'arrivera jamais à régler tous les problèmes de ce bateau qui sembl[e] prendre l'eau de partout » (p. 18). Elle a toutefois le soutien du CA. Lorsqu'elle prend la barre du Théâtre d'Aujourd'hui, son premier objectif est de reconstruire l'équipe et de s'attaquer à la situation déficitaire de l'organisation. Dès le début de l'année 1989, après une campagne médiatique, le Théâtre bénéficie de l'appui de ministres de différents paliers gouvernementaux. La directrice se consacre à un projet de relocalisation, lequel aboutit avec l'ouverture d'un nouveau lieu dès 1991. L'ensemble de ces expériences antérieures est considéré comme un atout et l'accès au poste de direction est vu « comme étant une certaine forme de focalisation des connaissances accumulées dans le passé » (p. 20).

(Naud et Lapierre, 2000)

La *sélection stratégique d'une direction* est une succession qui n'a pas été planifiée et, lorsqu'elle est entreprise, aucun changement organisationnel n'accompagne le transfert de direction. Il n'existe pas dans l'organisation de successeur potentiel, ni identifié, ni émergent. Au départ de la direction précédente, le CA identifie et embauche rapidement une nouvelle direction. Elle est choisie en se basant sur sa réputation établie par une carrière au cours de laquelle elle a fait la démonstration de ses compétences.

Cette succession non planifiée se déroule rapidement, souvent en situation où l'une des parties (soit la direction sortante, soit le CA) n'informe pas l'autre partie de son intention de mettre fin au directariat. Le processus de mise en œuvre est également rapide. La transition entre le prédécesseur et le successeur est absente. La succession peut générer une certaine tension dans l'organisation. Cette tension pourrait découler du manque de temps et de la décision de procéder rapidement au remplacement de la direction sortante ou d'une crise organisationnelle ayant mené au départ de la direction précédente.

La nouvelle direction, qualifiée de *sang neuf*, est choisie pour ses compétences et son expertise. Elle accède au poste de direction dans des délais rapides. La phase de transition est souvent impossible. La nouvelle direction est identifiée comme pouvant insuffler une nouvelle énergie dans l'organisation et est considérée comme sachant résoudre une problématique spécifique.

## 7 - Succession de sortie de crise

### **San Francisco Chanticleer et Christine Bullin**

Fondé par Louis Botto en 1978, le San Francisco Chanticleer (États-Unis) est un groupe choral réputé qui s'est produit un peu partout dans le monde. En 1997, Louis Botto, alors directeur artistique, décède. L'organisation trouve rapidement un directeur aux compétences similaires à celles du fondateur, « [c]omme c'est souvent le cas lorsqu'une organisation cherche à remplacer un fondateur charismatique » (p. 79). Le président du CA, appliquant son expertise dans la gouvernance des organisations à but non lucratif, restructure l'organisation. Il applique un nouveau modèle de gouvernance dans lequel les rôles du CA et de la direction sont définis et qui implique une réelle collaboration entre les instances. La direction artistique s'intègre difficilement et son choix n'a pas les résultats escomptés « artistiquement et structurellement ». En 1999, le poste de direction artistique est redéfini. Le CA embauche Christine Bullin pour « combler le nouveau poste de présidente et directrice générale avec la responsabilité d'assumer à la fois un leadership artistique et administratif ». Elle arrive au San Francisco Chanticleer avec une feuille de route bien garnie. Elle a assumé différents postes de direction dans plusieurs organisations, dont l'Opéra national de Paris, l'Opéra de San Francisco et l'Opéra de Boston. Son arrivée au San Francisco Chanticleer s'inscrit dans le contexte où un des défis de l'organisation est « de compléter une transformation inévitable d'un collectif basé sur un fondateur à l'établissement d'une institution » (p. 82).

(Smith, 2002)

La succession *de sortie de crise* est une succession peu planifiée qui s'accompagne de changements organisationnels. Une nouvelle direction est choisie en fonction de sa réputation et de ses compétences développées au cours d'une carrière où elle a occupé plusieurs postes.

Dans cette forme de succession, l'accent est mis sur l'entrée en poste de la nouvelle direction. La phase de transition entre les deux directions est absente, courte ou peu souhaitable. Différents contextes rendent la phase de planification complexe. Il pourrait s'agir, par exemple, du décès d'un prédécesseur, d'un conflit entre le CA et le prédécesseur ou encore du congédiement du prédécesseur. Cette phase peut toutefois être prise en charge par le CA, lequel est déjà impliqué dans la décision d'opérer des transformations dans l'organisation.

La nouvelle direction est choisie pour ses compétences, mais aussi parce qu'elle est considérée comme pouvant s'intégrer dans une transformation en cours entreprise par le CA. Son accès au poste de direction est peu planifié et s'effectue rapidement. Qualifiée de *sauveteur*, cette personne accède directement au poste de direction et est choisie pour ses compétences et son expertise développées au cours d'une carrière menée dans différentes organisations.

## 8 - Succession orientée par une vision stratégique de développement

### **Le Festival de Stratford, le trio McAnuff, Maraden et Shipley**

En 2005, le directeur artistique du Festival de Stratford (Canada), Richard Monette, annonce qu'il se retirera en 2007. En donnant un avis deux ans à l'avance, son objectif est de donner à l'organisation suffisamment de temps pour procéder au choix d'une nouvelle direction artistique. Travaillant depuis presque dix ans avec Antoni Cimolino, ce dernier est pressenti comme un successeur par le CA. Il ne se voit toutefois pas dans ce rôle et insiste sur l'importance de rajeunir l'organisation. Il souhaite un « nouvel apport artistique » (p. 19). Bénéficier d'un long délai est un atout. Le CA constitue un comité, piloté par la présidente du CA et composé d'artistes membres du CA et de ressources externes. Le processus débute par des consultations comportant plus de 120 entrevues auprès de différents partenaires. Des entrevues de directeurs potentiels ont aussi lieu. Comme le précise la présidente, « il y avait un certain appétit pour un questionnement quant à la structure de l'organisation, bien qu'il ne s'exprime pas dans des termes précis » (p. 31). En avril 2006, le festival annonce la création d'un poste de directeur général et d'un comité artistique. Antoni Cimolino, nommé directeur général, est responsable de la sélection de l'équipe de direction artistique. Il devient alors clair que « Stratford ne fait pas que remplacer Monette, mais revampe l'organisation » (p. 36). Deux mois plus tard, le festival annonce la nomination de trois codirecteurs artistiques ayant tous déjà œuvré au sein du festival, mais ayant des expériences internationales de mise en scène et de direction de différentes organisations : Marti Maraden, Des McAnuff et Don Shipley. Cimolino et les trois directeurs entreprennent une période de transition comportant « le dépistage de talents » avec le directeur artistique sortant.

Vigneault et Lapierre (2007)

La succession *orientée par une vision stratégique de développement* est une succession planifiée dans laquelle s'opèrent progressivement des changements organisationnels. Les intentions des acteurs sont connues. Les changements font l'objet d'une réflexion collective et d'une planification. Les successeurs, recherchés à l'extérieur de l'organisation, sont choisis pour leur parcours professionnel.

Dans cette forme de succession, les changements se réalisent en étapes et sur une période de temps relativement longue. Construite autour de situations dans lesquelles les membres de l'organisation choisissent d'opérer une réorganisation, la succession s'inscrit dans un processus de réorganisation. La planification repose sur un ensemble d'actions incluant le type de successeur recherché. Une phase de transition est présente. Elle peut impliquer la direction précédente et le successeur, l'autre direction et le CA.

Embauchée après une réorganisation initiée par le CA, la nouvelle direction est choisie parce qu'elle peut opérer des changements convenus avant son entrée en poste. Son choix est considéré comme permettant d'atteindre les objectifs de la réorganisation. Qualifiée de *maitre de jeu*, elle accède directement au poste de direction et est choisie pour ses compétences et son expertise développées au cours d'une carrière l'ayant menée à occuper plusieurs postes de direction dans différentes organisations. Dans le cas présent, le maitre de jeu est un comité.

### 3.5 Discussion

Rappelons que cet article visait deux objectifs : développer un cadre d'analyse permettant de rendre compte de la diversité des formes de succession et proposer une typologie mettant en lumière les différentes formes de succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles. Ces deux points sont discutés séparément.

#### 3.5.1 Développement d'un cadre d'analyse

Comme précisé par Becker (1998/2011), le choix de l'AEP permet de rendre claires les propriétés qui sont à la base de l'établissement d'une typologie et de systématiser l'analyse. Ainsi, la typologie développée dans le présent article possède des qualités qui ne sont pas nécessairement présentes dans d'autres typologies qui rendaient compte de la diversité des formes de succession (tableau 11, catégorie 5).

Toujours selon Becker, l'AEP permet également de considérer des pratiques qui ne seraient peut-être perçues dans un autre type d'analyse. Le fait de recourir à trois dimensions structurantes a permis de mettre en évidence des formes moins documentées comme celle que nous avons nommée la *succession émergente*. De plus, le cadre d'analyse contenant de multiples propriétés, il constitue une réponse aux critiques considérant que les successions sont complexes et ne doivent pas être abordées par des systèmes d'opposition simplistes de deux propriétés (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005). En ce sens, soulignons qu'un premier cadre, construit à partir de deux dimensions structurantes, a dû être modifié, suite à la confrontation avec des cas de succession. Pour mieux rendre compte de la diversité et de la spécificité de différentes formes de succession, le cadre a été bonifié, portant ainsi de quatre à huit le nombre de formes de succession. Ce cadre d'analyse oblige à considérer plus en détail les phénomènes observés et à rendre compte de leur complexité, ce que ne permettent pas, selon nous, les typologies ne comportant que quatre et cinq formes (Bataille-Chedot et Huntzinger, 2004; Bauer et Bertin-Mourot, 1987, 1997; Friedman et Olk, 1995). La typologie de Roussillon (1998), bien que proposant sept formes différentes, celles-ci induites à partir de pratiques dans de grandes entreprises, ne tenait pas compte du mode de gestion des organisations culturelles. Ce point sera abordé dans la section suivante.

Précisons également qu'il peut arriver que, dans certains cas, des combinaisons théoriques ne trouvent pas d'écho dans des situations réelles (Coenen-Huther, 2006, s'appuyant sur les

travaux de Lazarfeld, 1993). En ce qui concerne le présent cadre d'analyse, au moins un cas a été identifié pour chaque forme théorique. Ce résultat corrobore, selon nous, la pertinence des dimensions retenues pour construire le cadre d'analyse, mais il confirme surtout la présence de plusieurs formes de succession dans les organisations culturelles.

Dans sa construction, le cadre d'analyse implique de considérer chaque dimension en la dotant de deux propriétés, ce qui permet de ne pas donner préséance à une valeur encastree dans une forme de succession spécifique. Cette approche réduit l'intrusion de « jugements de valeurs incorporés inconsciemment ou implicitement aux raisonnements » (Coenen-Huther, 2007: 39). Ce cadre d'analyse n'implique pas que des formes de succession soient *per se* positives ou négatives. Cette approche comporte des similarités avec ce que Hufty (2007) décrit, en parlant de « l'objet gouvernance », comme une approche analytique qui ne serait pas normative, mais permettrait l'observation des processus réunissant des acteurs collectifs ou individuels. Ainsi, toujours selon cet auteur, dans une approche analytique, une forme (de gouvernance ou, dans le cas présent, de succession) devrait être considérée, non par sa conformité à une bonne pratique, mais comme une pratique correspondant à des normes et des valeurs différentes inscrites dans des sociétés et des époques données. Ce cadre d'analyse, en reconnaissant la diversité des formes de succession, s'inscrit dans le développement d'approches non normatives. Il favorise l'observation et la description nécessaire à une perspective compréhensive du phénomène.

Un dernier point concerne la transférabilité du cadre d'analyse. Les dimensions qu'il comporte ne sont pas propres à aucun secteur d'activité. Selon nous, la matrice exposée dans cet article pourrait être appliquée à des organisations de différents secteurs d'activité. Il ne s'agit pas d'un modèle intégrateur rendant compte des pratiques propres à un secteur d'activité (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004), ni d'un modèle global tentant de définir toutes les variables entrant en jeu lors de successions (Kesner et Sebora, 1994), ni d'une typologie rendant compte de différentes formes de succession associées à des types d'organisation (Friedman et Olk, 1995; Roussillon, 1998). Il s'agit d'un cadre d'analyse conçu pour mettre en relief la diversité des formes de succession, pour rendre compte de la complexité des phénomènes, et ce, sans se perdre dans une multitude de détails (Becker, 1998/2011).

### **3.5.2 Une typologie des successions aux postes de direction artistique**

Comme d'autres typologies (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004; Bauer et Bertin-Mourot, 1987, 1997; Friedman et Olk, 1995; Roussillon, 1998), la présente typologie montre que les formes de succession sont diversifiées. La présente typologie aux postes de direction artistique semble toutefois indiquer que des spécificités des organisations culturelles permettent des pratiques différentes de celles d'organisations d'autres secteurs. Ainsi, les cas de succession aux postes de direction semblent confirmer que les successions dans ces organisations sont des processus ayant une composante collective. Cette composante collective module les manières dont les successions se déroulent. Cette typologie montre que l'implication de CA, de comités ou de personnes occupant l'autre poste de direction dans une direction duale fait en sorte que le rôle de la direction sortante est moindre que celui qu'elle occupe dans d'autres types d'organisation, notamment dans l'entreprise familiale.

Le statut d'OBNL implique que les CA ont un rôle majeur dans les successions aux postes de direction des organisations culturelles. Cette instance a - plus qu'un rôle de validation - un rôle comportant une responsabilité quant à la mission de l'organisation et au développement de cette dernière. Selon Colbert (2003), les CA sont les gardiens de la mission de l'organisation. Ils sont responsables de l'embauche d'une nouvelle direction (Colbert, 2003; Reid et Karambayya, 2009; Turbide et Morgenstern, 1998). Tout en reconnaissant ce rôle découlant du statut juridique d'OBNL, les cas montrent aussi que les CA ne font pas cavalier seul. Ce rôle des CA n'est pas sans lien, selon nous, avec la reconnaissance que les CA des OBNL font partie d'un système de gouvernance plus large incluant entre autres des parties prenantes internes comme les directions, les employés et les membres (Cornforth, 2012). Les CA, comme dans les travaux sur la gouvernance, semblent devoir assumer une fonction d'expert, tout en travaillant en collaboration avec les équipes de direction (Cornforth, 2003). Il est possible que ce rôle des CA dépende aussi d'autres facteurs, tels que la présence d'un fondateur dans l'organisation (Liteman, 2003) ou encore la taille de l'organisation.

Cette typologie implique, comme d'autres, que certaines formes de succession peuvent être planifiées et d'autres non. En ce sens, cette typologie s'inscrit dans les travaux qui proposent des alternatives à une perspective managériale dominante des recherches sur les successions et qui n'interrogent pas le postulat de l'importance de la planification de la succession. Sans affirmer que toute planification des successions constitue un mythe rationalisé (Meyer et

Rowan, 1977/1991), cette typologie est une invitation à revisiter ce qu'est la planification de la succession dans les organisations culturelles.

Comme le précisent Ip et Jacobs (2006), dans les entreprises familiales, la planification est liée à l'identification et au développement d'un membre de la famille pouvant prendre le relai à la direction. Cette condition n'existant pas dans les organisations culturelles, la motivation à planifier n'est pas nécessairement la même. Il est possible que cette motivation, dans les organisations culturelles, ne soit pas encore bien cernée, hormis la volonté de permettre un processus « smooth as a clock » (Ravanas, 2006).

Cette typologie révèle par ailleurs que la planification des successions est un terme polysémique englobant au moins trois types de pratiques :

- La planification du processus de succession;
- La planification du développement des compétences d'une nouvelle direction;
- La planification intégrant la succession à une stratégie globale.

Précisons que ces différentes façons de concevoir la planification ont également été identifiées dans une enquête à laquelle plus de 400 OBNL du secteur culturel au Québec ont participé (Landry, Préfontaine et Turbide, 2013).

Il est possible de supposer que certains des débats sur l'importance de la planification des successions soient en partie liés au fait que différents travaux placent sous le terme « planification de la succession » des pratiques ayant différents objets.

Comme le montrent certains cas de la typologie, les successions semblent aussi pouvoir être des processus émergents. Ces résultats vont dans la direction de ceux invitant à considérer les successions comme des processus émergents liés à une *stratégisation* (Haag, 2010). Depuis plus de 25 ans, les travaux de Mintzberg ont ouvert la porte à la reconnaissance des phénomènes émergents en stratégie (Mintzberg et Waters, 1985). Plus récemment, des travaux sur la gouvernance des OBNL reconnaissent l'hybridation de processus délibérés et émergents (Morrison et Salipante, 2007). Ces apports semblent avoir peu pénétré les recherches sur les successions. Il s'agit de reconnaître, à la manière de Cailluet (2008) à propos de la planification stratégique, que ce qui est observable n'est peut-être pas une absence de planification, mais une autre manière de faire et de définir la planification.

En ce qui concerne les changements accompagnant des successions, le mode de gestion des organisations culturelles contribue à moduler les manières dont les changements se décident et s'effectuent.

Le mandat du CA, en ce qui concerne la mission de l'organisation et son rôle pivot dans les successions, implique que le CA peut être un agent de changement. Pour assumer ce rôle, il doit avoir une compréhension de la mission, des besoins de l'organisation et du contexte dans lequel elle évolue. Les CA assument également, lors de successions, un rôle majeur dans les situations de crises organisationnelles et dans leur résolution, conformément à ce que nous apprennent des travaux sur la gouvernance (Mordaunt et Cornfort, 2004; Reid et Turbide, 2011).

Les cas de la typologie incitent également à considérer que la structure de gestion duale des organisations culturelles a une incidence sur les successions. Dans le cas du Festival de Stratford, avec la *succession orientée par une vision stratégique de développement* (8), le directeur général agit comme un important agent de changement.

Cette manière d'aborder le changement contraste avec celle d'autres travaux sur les successions où le changement est souvent abordé par l'angle des changements survenant suite à une succession et étant souvent attribués à la nouvelle direction (Hutzschenreuter, Kleindienst et Greger, 2012; Dany Miller, 1993).

En ce qui concerne les deux modes d'accès aux postes de direction, les cas de la typologie semblent indiquer que les organisations s'impliquant dans le développement des compétences pourraient le faire tardivement. Tout comme dans la typologie de Bauer et Bertin-Mourot (1987, 1997), un développement des compétences peut s'effectuer, mais sans être orchestré par les organisations. Dans la présente typologie, deux des quatre formes impliquent ce développement des compétences :

- Un successeur se révèle dans l'action ou dans l'urgence de trouver rapidement une nouvelle direction. Il s'est développé dans l'organisation, « sous le radar ». Il n'a pas été identifié par le CA (2- *successeur invisible*);
- Un successeur s'impose de lui-même et provoque les transformations lui permettant de se positionner comme la nouvelle direction (3- *putschiste*).

Par ailleurs, si dans le secteur de l'économie sociale, le parcours professionnel d'une direction peut être composé d'expériences dans divers secteurs (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004),

cette pratique ne peut se transposer aux postes de direction artistique. Une personne occupant un poste de direction artistique accède à ce poste par ses expériences et sa réputation dans le secteur culturel, voire dans une discipline artistique spécifique (théâtre, danse, musique, etc.).

En ce qui concerne les successions impliquant la mobilité professionnelle, les quatre cas ayant cette propriété comportent tous des pratiques axées sur la recherche de successeur lorsque le besoin de remplacer une direction est identifié. Toutefois, bien que répondant à un des modèles d'accès aux postes de direction où une nouvelle direction est « catapultée » à un poste de direction, sans connaissance de l'organisation (Bauer et Bertin-Mourot, 1987), les nouvelles directions des organisations culturelles pourraient se distinguer d'autres secteurs par une connaissance préalable de l'organisation. Dans plusieurs des cas de la typologie, les directions ont souvent eu, avant d'accéder au poste de direction, un lien d'emploi ponctuel et temporaire avec l'organisation.

### **3.6 Conclusion**

Le cadre d'analyse présenté dans cet article a été construit à partir de trois dimensions structurantes, soit la planification, les changements et l'accès aux postes de direction. Il a été conçu afin de favoriser la reconnaissance de la diversité des formes de succession et pour mettre en lumière les différentes formes que peuvent prendre les successions dans les organisations culturelles.

Il a permis d'illustrer huit formes de succession aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles : *classique, émergente, par alliances tactiques et circonstancielles, par redynamisation interne, institutionnelle, par la sélection stratégique d'une direction, lors d'une sortie de crise et finalement, la succession orientée par une vision stratégique de développement*. Ces huit formes appuient l'affirmation selon laquelle il n'existe pas qu'une seule manière de faire des successions (Ip et Jacobs, 2006) et répondent au besoin de documenter les différentes manières dont se font les successions (Friedman et Olk, 1995).

Cette typologie, en se concentrant sur des organisations d'un même secteur et sur des successions à un même poste, se veut également une réponse aux besoins de contextualisation des successions (Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Elle favorise une approche compréhensive et intégrée du phénomène. Elle constitue, à notre

connaissance, la première typologie sur les successions qui traite de l'ensemble de leur processus et croise trois dimensions structurantes.

En ce qui a trait aux contributions managériales, cette typologie, en définissant différentes formes de succession aux postes de direction artistique, permet d'ouvrir la discussion entre les acteurs impliqués dans ce processus et avec les agents subventionnaires. Comme le soulignent certains chercheurs (Joseph C. Santora, Clemens et Sarros, 1997: 6), « [t]he complex social, economic, and political interconnections of foundations, their boards, and CEOs have to be uncovered and understood in more detail if more effective succession planning strategies are to be devised by organizational policy makers ». Cette typologie pourrait, en ce sens, favoriser le développement d'approches de soutien qui tiennent compte de la diversité des besoins de ces organisations.

Le caractère général des trois dimensions de ce cadre d'analyse fait en sorte qu'il pourrait, selon nous, être utilisé pour d'autres postes ou dans d'autres secteurs d'activité. Il semble tout à fait pertinent de supposer que ce cadre puisse être appliqué aux organisations dans lesquelles un CA est fortement impliqué dont, notamment, celles des secteurs communautaires ou de l'économie sociale.

Les recherches portant sur des organisations culturelles sont reconnues comme pouvant permettre de répondre à certaines questions d'un management en transformation (Chiapello, 1998). Ainsi, les cas de cette typologie montrent des organisations peu impliquées intentionnellement dans le développement des compétences. Cette tendance peut être attribuée à la taille des organisations du secteur culturel. Elle pourrait aussi être le reflet de tendances présentes dans les organisations de plusieurs secteurs d'activité et symptomatiques de transformations dans la société, dans les organisations et dans le monde du travail (Boltanski et Chiapello, 1999; D'Amour, 2012).

Cette typologie ouvre à plusieurs pistes de recherche. Il serait pertinent de la valider par une étude quantitative sur un échantillon plus large d'organisations culturelles. L'utilisation de la matrice, comme cadre d'analyse, pourrait également permettre d'identifier, dans différents secteurs d'activité et pour des postes précis, d'autres pratiques de succession qui ne seraient pas présentes dans le secteur culturel ou qui n'auraient pas été identifiées.

Il serait également possible de s'engager dans une approche visant une plus grande compréhension des différentes formes de succession. Des études de cas ou des études

ethnographiques favoriseraient une compréhension plus approfondie de certaines formes de succession. Une approche par la théorie de la pratique permettrait de comprendre davantage ce que les acteurs font en situation de succession et, en les considérant avec un « œil sociologique », d'ancrer davantage les pratiques de succession dans leurs aspects sociaux et contextuels (Collins, 1998; Whittington, 2007).

Comme toute recherche, celle-ci comporte des limites. Tout d'abord, la description des différentes formes repose sur un nombre limité de cas. Il est possible que la combinaison des trois dimensions puisse produire des variantes. Par ailleurs, bien que cette typologie présente l'avantage de définir les successions comme étant multiformes, elle permet, en nommant différentes formes, d'entrevoir différents enjeux. Toutefois, les typologies proposent une vision statique des phénomènes (Cornet *et al.*, 2004). Se pencher sur les passages d'une forme de succession à une autre, notamment lors de l'embauche d'un intérim, serait nécessaire.

En reconnaissant que le chercheur en sciences humaines s'appuie sur ses valeurs et sur celles de son époque (Coenen-Huther, 2007), le choix des dimensions n'est pas neutre. Il aurait pu être décidé d'en incorporer d'autres, tels le pouvoir ou les parties prenantes impliquées. Comme le souligne Becker (1998/2011), le choix des dimensions de l'AEP est important et détermine la pertinence d'une analyse. Il dépend aussi, toujours selon Becker, de la question soulevée. Pour nous, les résultats divergents ou ambigus sur la planification, sur le développement des compétences dans les organisations ainsi que sur deux manières de se positionner quant aux changements lors de successions nous sont apparus comme constituant des enjeux majeurs dans la littérature sur les successions. Ces enjeux pourraient être sous-jacents à différentes « bonnes pratiques » préconisées en ce qui concerne les successions. Notre position n'est pas d'affirmer que des pratiques sont bonnes ou mauvaises, mais de proposer un outil visant à reconnaître la diversité des formes de succession. Cette approche comporte également un appel à la vigilance afin de ne pas importer dans les organisations culturelles des pratiques qui ne répondraient pas nécessairement à leurs spécificités.

Une typologie peut être influencée par des conditions historiques et socioéconomiques. Les successions dans les organisations culturelles, à d'autres époques ou dans d'autres pays, peuvent être différentes de ce qui est décrit ici. Tout en reconnaissant cette limite, soulignons

que cette typologie a été présentée et discutée avec des acteurs du milieu culturel<sup>10</sup> lors de colloques. Cette pratique constitue une manière de tester une typologie (Michael Quinn Patton, 2002). Présenter une typologie aux personnes dont le « monde a été analysé », en validant si l'analyse a un sens pour elles, représente « le meilleur et le plus rigoureux des tests » (Michael Quinn Patton, 2002: 460 citant Lofland, 1971, p. 34, traduction libre). Selon Lofland, sur cette base, le chercheur peut être raisonnablement confiant de ce qu'il a identifié dans sa typologie.

---

<sup>10</sup> Liste des présentations disponible sur demande.

### 3.7 Bibliographie

- Baron, James N. et Michael T. Hannan (2001). « Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms », *American Journal of Sociology*, vol. 106, no 4, p. 960-1012.
- Bataille-Chedotel, Frédérique et France Huntzinger (2004). « L'entrepreneuriat collectif: modèle unique ou gouvernance multiple? Une approche exploratoire auprès de dix coopératives de production françaises », *Économie et Solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 48-64.
- Bauer, Michel et Béatrice Bertin-Mourot (1987). *Les 200 Comment devient-on grand patron?*, Paris, Seuil, 238 p.
- Bauer, Michel et Béatrice Bertin-Mourot (1997). *Radiographie des grands patrons français : les conditions d'accès au pouvoir (1985-1994)*, Paris, L'Harmattan, 155 p.
- Becker, Howard S. (1998/2011). *Les ficelles du métier*, Paris, 350 p.
- Bégin, Lucie, Didier Chabaud et Mariem Hannachi (2011). « La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 13-30.
- Bell, Jeanne, Richard Moyers et Timothy Wilfred (2006). *Daring to lead 2006: A national study of nonprofit executive leadership*, version électronique, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation, 37 p.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. NRF Essais, 843 p.
- Buchanan, David, Raymond Caldwell, Julienne Meyer, John Storey et Charles Wainwright (2007). « Leadership transmission: a muddled metaphor? », *Journal of Health Organization and Management*, vol. 21, no 3, p. 246-258.
- Bussières, Denis, Sébastien Chartrand, Guy Cucumel, Louis Jolin, Richard Nicol et Yves Vaillancourt (2006). *Le secteur sans but lucratif et bénévole du Québec*, Montréal, Alliance de recherche universités communautés en économie sociale Université du Québec à Montréal, 68 p.
- Cadieux, Louise (2007). « Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor », *Family Business Review*, vol. 20, no 2, p. 95.
- Cadieux, Louise et François Brouard (2008). *La transmission des PME - Enjeux et perspectives*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 290 p.
- Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (2011). « Introduction », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 1-11.

- Cadieux, Louise et Jean Lorrain (2002). « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », communication présentée au 6° *Congrès international francophone sur la PME - HEC*, Montréal.
- Cailluet, Ludovic (2008). « La fabrique de la stratégie: Regards croisés sur la France et les États-Unis », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, no 188/189, p. 143-159.
- Cardinal, Jacqueline et Laurent Lapierre (2007). *Karen Kain and the Ballet National of Canada (2006)*, no 9 40 2007 024, Montréal, Centre de cas de HEC Montréal, 1-40 p.
- Chiapello, Eve (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 259 p.
- Coenen-Huther, Jacques (2007). « Classifications, typologies et rapport aux valeurs », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLV, no 138.
- Coenen-Huther, Jacques (2006). « Compréhension sociologique et démarches typologiques », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLIV-135 p. 195-205.
- Colbert, François (2003). « Management of the arts », dans Towse, Ruth (dir.), *A handbook of cultural economics*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 287-292.
- Collins, Randal (1998). « The Sociological Eye and Its Blinders », *Contemporary Sociology : the Journal of the British Sociological Association*, vol. 27, no 1, p. 2-7.
- Cornelius, Marla, Rick Moyers et Jeanne Bell (2011). *Daring to lead 2011*, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation.
- Cornet, Annie, Céline Bareil, Daniel Luc et Alain Rondeau (2004). « Typologie des processus de transformation et performance de la GRH », communication présentée au XVe congrès AGRH - *La GRH mesurée*, Montréal, Canada.
- Cornforth, Chris (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*, Routhledge<sup>e</sup> éd., coll. Introduction : The changing context of governance - emerging issues and paradoxe.
- Cornforth, Chris (2012). « Nonprofit Governance Research : Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, no 6, p. 1116-1135.
- Correïra, Pascale et Laurent Lapierre (2000). *Ginette Noiseux et Espace Go*, no 9 40 2000 021, Centre de cas de HEC Montréal, 1-53 p.
- Cray, David, Loretta Inglis et Susan Freeman (2007). « Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities », *Journal of Arts Management, Law & Society*, p. 295-313.
- D'Amour, Martine (2012). *La protection sociale des artistes et autres groupes de travailleurs indépendants: analyse de modèles internationaux*, Ministère de la Culture et des Communications et Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, 66 p.
- Daigle, Pascale et Linda Rouleau (2010). « Strategic plan in arts organizations : A tool of compromise between artistic and managerial values », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 3, p. 13-30.

- Demazière, Didier (2013). « Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues », *Sociologie* vol. 4, p. 333-347.
- Demazière, Didier et Claude Dubar (2004). *Analyser les entretiens biographiques*, 2<sup>e</sup> éd., Saint-Nicolas, Les presses de l'Université Laval, 346 p.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau (2010). « The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations », *Leadership*, vol. 6, p. 67-88.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau (2007). « Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames », *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 179-215.
- Deschamps, Bérangère et Luis Cisneros (2012). « Co-leadership en succession familiale : un partage à définir », *Entreprendre et innover*, vol. 2, no 14, p. 49-57.
- Deschamps, Bérangère, Luis Cisneros et Franck Barès (2014). « PME québécoise : impact des parties prenantes externes à la famille dans les co-successions en fratrie », *Management international*, vol. 18, no 4, p. 152-163.
- Deschamps, Bérangère et Laurent Simon (2011). « Continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME : Concilier l'inconciliable? », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 31-48.
- deVoogt, Alex (2006). « Dual Leadership as a problem-solving tool in arts organizations », *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no 1, p. 17-22.
- Doyon, Frédérique (2013). « Institutions culturelles: le délicat enjeu de la succession », *Le Devoir*, vol. Activités culturelles.
- Dyck, Bruno, Michael Mauws, Frederick A. Starke et Gary A. Mishke (2002). « Passing the baton The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, p. 143-162.
- Eymard-Duvernay, François et Emmanuelle Marchal (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 239 p.
- Freyman, Julien de (2007). « La transition successorale dans la transmission de l'entreprise à un tiers repreneur », dans Paturel, Robert (dir.), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, Paris, L'Harmattan, coll. Collection Mouvements économiques et sociaux, p. 229-275.
- Friedman, Stewart D. et Paul Olk (1995). « Four Ways to Choose a CEO: Crown Heir, Horse Race, Coup d'Etat, and Comprehensive Search », *Human Resource Management (1986-1998)*, vol. 34, no 1, p. 141-164.
- Giambatista, Robert C., Glenn W. Rowe et Suhaib Riaz (2005). « Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994 », *Leadership Quarterly*, vol. 16, no 6, p. 963-991.
- Gothard, Suzanne et Michael J. Austin (2010). *Leadership succession planning : Implication for Nonprofit Human Services Organisations*, Berkley, CA, University of California, 29 p.

- Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn Ré Micelotta et Michael Lounsbury (2011). « Institutional Complexity and Organizational Responses », *Academy of Management Annals*, vol. 5, no 1, p. 317-371.
- Grémy, Jean-Pierre et Marie-Joëlle Le Moan (1977). « Analyse de la démarche de construction de typologies dans les sciences sociales », *Informatique et sciences humaines*, vol. 35, no Numéro spécial, p. 1-75.
- Handler, Wendy C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process : The Next-Generation Family Member's Experience*, doctorat, Michigan.
- Handler, Wendy C. (1990). « Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 15, no 1, p. 37-51.
- Hannan, Michael T., James N. Baron et Greta Hsu (2006). « Organizational identities and the hazard of change », *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, no 5, p. 755-784.
- Hannan, Michael T. et John Freeman (1984). « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49, p. 149-164.
- Hobday, John (2002). « Reality check: Time for a period of "creative consolidation" », *International Journal of Arts Management*, vol. 5, no 1, p. 4-11.
- Huft, Marc (2007). « L'objet "gouvernance" », dans Hufty, Marc, Alexandre Dormeier Freire, Pauline Plagnat et Vanessa Neumann (dir.), *Jeux de gouvernance. Regards et réflexions sur un concept*, Paris/Genève, Éditions Kartala /Institut universitaire d'études du développement (IUED), p. 13-27.
- Hutzschenreuter, Thomas, Ingo Kleindienst et Claas Greger (2012). « How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature Review Article », *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no 5, p. 729-755.
- Hytti, Ulla, Pekka Stenholm et Kirsi Peura (2011). « Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 17, no 5, p. 561-580.
- Ibrahim, A. B., K. Soufani, P. Poutziouris et J. Lam (2004). « Qualities of an effective successor : the role of education and training », *Education & Training*, vol. 46, no 8/9, p. 474-480.
- Illinois Arts Alliance Foundation (2005). *Succession: Arts leadership for the 21st century*, Chicago, Illinois Arts Alliance Foundation, 128 p.
- Ip, Barry et Gabriel Jacobs (2006). « Business succession planning: a review of the evidence », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, no 3, p. 326-350.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, L. Melin et Richard Whittington (2007). *Strategy as practice. Research, direction and ressources*, Cambridge, Cambridge University Press, 169 p.
- Kaplan, Sarah et Paula Jarzabkowski (2006). « Using strategy tools in practice - How tools mediate strategizing and organizing », communication présentée au *Advance Institute Management Research*, AIM Research Working paper series
- Karaevli, Ayse (2007). « Performance consequences of new CEO 'Outsiderness': Moderating effects of pre- and post-succession contexts », *Strategic Management Journal*, vol. 28, no 7, p. 681-706.

- Kesner, Idalene F. et Terrence C. Sebora (1994). « Executive succession : Past, present & future », *Journal of Management*, vol. 20, no 2, p. 327-372.
- Landry, Pascale (2011a). « A conceptual framework for studying succession in artistic and administrative leadership in the cultural sector », *International Journal of Arts Management*, vol. 13, no 2, p. 44-58.
- Landry, Pascale (2012a). « Différentes formes de succession aux postes de direction dans les organisations culturelles », communication présentée au *Bourse Rideau*, Québec, Canada.
- Landry, Pascale (2011b). « Différentes formes de succession de direction dans les organisations culturelles et identité organisationnelle », communication présentée au *Assemblée générale ARUC-HEC Montréal*, Montréal, Canada.
- Landry, Pascale (2012b). « La succession aux postes de direction dans les organisations culturelles : une proposition de typologie », communication présentée au *Association francophone pour le savoir (ACFAS)*, Montréal, Canada.
- Landry, Pascale (2012c). « Les défis de la succession, entretien avec Dena Davida et Stéphane Labbé », communication présentée au *Assemblée générale ARUC-HEC Montréal*, Canada.
- Landry, Pascale (2012d). « Penser la succession dans les organisations culturelles », communication présentée au *Rencontre annuelle des Orchestres du Canada*, HEC, Montréal, Canada.
- Landry, Pascale (2013). « The succession of artistic directors in cultural organizations and organizational identity: a typological approach », communication présentée au *XII International Conference on Arts & Cultural Management (AIMAC)*, Bogota, Colombia.
- Landry, Pascale, Sophie Préfontaine et Johanne Turbide (2013). *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL du Québec : rapport d'enquête*, Montréal, Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, sous la direction de Johanne Turbide - HEC Montréal, 223 p.
- Le Breton-Miller, Isabelle, Danny Miller et Lloyd P. Steier (2004). « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 4, p. 305-328.
- Lepak, David P. et Scott A. Snell (2002). « Examining the Human Resource Architecture : The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations », *Journal of Management*, vol. 28, no 4, p. 517-543.
- Lepak, David P. et Scott A. Snell (1999). « The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 1, p. 31-48.
- Leroux, Patrick et Laurent Lapierre (2001). *La Comédie-Française : les années Jean-Pierre Miquel (1993-2001)*, no 9 40 2001 017, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 1-48 p.
- Liteman, Merianne (2003). *Planning for succession : A toolkit for board members and staff of nonprofit arts organizations*, Illinois Arts Alliance et Arts & Business Council of Chicago, 29 p.

- Meyer, John W. et Brian Rowan (1977/1991). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », dans Powell, Walter W. et Paul J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago press, p. 41-63.
- Miller, Dany (1993). « Some organizational consequences of CEO succession », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, p. 644-659.
- Mintzberg, Henry et James Waters (1985). « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, no 3, p. 257-272.
- Mooney, Christine H., Matthew Semadeni et Idalene F. Kesner (2013). « Interim succession: Temporary leadership in the midst of the perfect storm », *Business Horizons*, vol. 56, no 5, p. 621-633.
- Mooney, Christine H., Matthew Semadeni et Idalene F. Kesner (2012). « Six ways companies use interim CEOs », *Organizational Dynamics*, vol. 41, no 1, p. 13-22.
- Mordaunt, Jill et Chris Cornfort (2004). « The Role of Boards in the Failure and turnaround of Non-Profit Organizations », *Public Money & Management*, p. 227-234.
- Morris, Michael H., Roy W. Williams et Deon Nel (1996). « Factors influencing family business succession », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, no 3, p. 68-81.
- Morrison, J. Bart et Paul Salipante (2007). « Governance for Broadened Accountability : Blending Deliberate and Emergent Strategizing », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no 2, p. 195-217.
- Naud, Jeannine et Laurent Lapierre (2000). *Michelle Rossignol et le Théâtre d'Aujourd'hui* (1992), no 9 40 2000 022, Montréal, Centre de cas de HEC Montréal, 1-27 p.
- Paris, Thomas et Frédéric Leroy (2014). « Managing transition in an Artistic Compagny With Entrepreneurial Management: A Case Study of Groupe Bernnard Loiseau », *International journal of arts management*, vol. 16, no 2, p. 42-53.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative analysis and interpretation*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage, coll. Qualitative research & Evaluation Methods, 589 p.
- Poza, Ernesto et Tracey Messer (2001). « Spousal leadership and continuity in the family firm », *Family Business Review*, vol. 14, no 1, p. 25-36.
- Quivy, Raymond et Luc Van Campenhoudt (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod, 256 p.
- Rao, Pramila (2010). « A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies », *Journal of Indian Business Research*, vol. 2, no 1, p. 32-51.
- Ravanas, Philippe (2006). « Born to Be Wise: The Steppenwolf Theatre Company Mixes Freedom with Management Savvy », *International Journal of Arts Management* vol. 8, no 3, p. 64-74, 81.
- Reid, Wendy et Reikha Karambayya (2009). « Impact of dual executif leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.
- Reid, Wendy et Johanne Turbide (2011). « Board/Staff Relationships in a Growth Crisis: Implications for Nonprofit Governance » [version électronique], *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, p. 1-18.

- Roussillon, Sylvie (1998). « Les modèles d'accès aux postes de dirigeants », dans Bournois, Frank et Sylvie Rousillon (dir.), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Editions d'Organisation, p. 429-443.
- Royer, Susanne, Roland Simons, Britta Boyd et Alannah Rafferty (2008). « Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession », *Family Business Review*, vol. 21, no 1, p. 15-30.
- Santora, Joseph C., Rosemary A Clemens et James C. Sarros (1997). « Views from the top: foundation CEOs look at leadership succession » [version électronique], *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, no 2, p. 108-115.
- Santora, Joseph C. et James C. Sarros (2001). « CEO succession in nonprofit community-based organizations: is there room for insiders at the top? », *Career Development International*, vol. 6, no 2/3, p. 107-111.
- Santora, Joseph, James C. Sarros et Brian K. Cooper (2011). « Australian and U.S. perspectives of non profit executive succession planning », *The Business Review, Cambridge*, vol. 18, no 2, p. 16-22.
- Sharma, Pramodita et James J. Chrisman (1999). « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no 3, p. 11-27.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman et Jess H. Chua (2003). « Succession planning as planned behavior: Some empirical results », *Family Business Review*, vol. 16, no 1, p. 667-687.
- Smith, Anne (2002). « San Francisco's Chanticleer: An American Tale of A Cappella Perfection and "Policy Governance" », *International Journal of Arts Management* vol. 5, no 1, p. 74-83.
- St-Cyr, Louise et Francine Richer (2003). *Préparer la relève*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal et Presses HEC, 219 p.
- Thevenard-Puthod, Catherine, Christian Picard et Barthélémy Chollet (2014). « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management international*, vol. 18, no 4, p. 80-96.
- Turbide, Johanne et Sophie Morgenstern (1998). « La régie dans les théâtres sans but lucratif : entre le rôle appris et le rôle improvisé », *Gestion*, vol. 23, no 3, p. 105-109.
- Van de Ven, Andrew H. et Marshall Scott Poole (1995). « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 510-540.
- Vigneault, Stéphane et Laurent Lapierre (2007). *Richard Monette, Antoni Cimolino and the Stratford Festival: The King and the Dauphin*, no 9 40 2007 042, Montréal, Centre de cas HEC Montréal, 1-71 p.
- Whittington, Richard (2007). « Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye », *Organization Studies (01708406)*, vol. 28, no 10, p. 1575-1586.
- Wiener, Yoash (1988). « Forms Of Value Systems: A Focus On Organizational Effective », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 13, no 4, p. 534-545.

Wissema, J. G., H. W. Van Der Pol et H. M. Messer (1980). « Strategic Management Archetypes », *Strategic Management Journal*, vol. 1, no 1, p. 37.

Zeigler, Joseph Wesley (1991). « Succession and what's behind it », *Journal of Arts Management & Law*, vol. 20, no 4, p. 57-70.



## **CHAPITRE 4 : Tensions identitaires lors de successions aux postes de direction artistique dans quatre organisations culturelles québécoises**

### **Résumé**

Les successions aux postes de direction sont des processus de transition importants pour les organisations. Elles sont reconnues comme comportant potentiellement des ruptures et constituant des opportunités de transformations. Les successions constituent un enjeu important relativement au maintien et à la transformation de l'identité organisationnelle. Cette recherche dans quatre organisations culturelles identifie les tensions identitaires présentes lors de successions et expose l'effet de cascade entre ces tensions. Les résultats mettent en lumière quatre tensions identitaires : les identités fusionnées, les dérives identitaires et les conflits identitaires larvés ou manifestes. L'identité organisationnelle peut aussi être un levier positif et permettre, par une actualisation identitaire, de se projeter dans le futur<sup>11</sup>.

**Mots clés :** identité organisationnelle, tensions, succession, organisations culturelles.

### **4.1 Introduction**

Moments décisifs, les successions aux postes de direction comportent potentiellement une croisée des chemins propice à ce que l'identité organisationnelle soit sollicitée. Elles peuvent comporter des ruptures et des transformations tout en nécessitant un certain respect de l'identité organisationnelle ancrée dans la fondation de l'organisation (Cappetta et Gioia, 2006; Deschamps et Simon, 2011; Mignon, 2009; Paris, 2010; Paris et Leroy, 2014). Elles peuvent donner naissance à des sentiments de perte impliquant qu'une compréhension partagée de la question « qui sommes-nous aujourd'hui? » doive être recréée (Walsh et Glynn, 2008). Dans certains cas, les successions peuvent agir comme révélateur de divergences latentes et de conflits associés à des conceptions différentes de l'identité organisationnelle (Balser et Carmin, 2009). Les conflits d'identité survenant lors de successions pourraient remettre en question la

---

<sup>11</sup> Des présentations lors de conférences scientifiques (Landry, 2013a, b) ont précédé la rédaction de cet article. Ces présentations ont contribué à discuter et valider des pistes d'analyse ou certains résultats présentés dans cet article.

légitimité de l'organisation (Alexander et Lee, 1996) ou mener à la perte de légitimité d'une personne occupant un poste de direction et, ultimement, à son départ, volontaire ou non (Bathurst, Williams et Rodda, 2007; Glynn, 2000; Maitlis et Lawrence, 2003).

Les successions, terme provenant du latin *successio* pouvant signifier « action de prendre la place de quelqu'un (dans une charge) », touchent tous les types d'organisation (Ip et Jacobs, 2006). Elles semblent toutefois prendre une acuité particulière dans les organisations culturelles où il n'est pas rare de constater des situations de conflits chargés d'émotion provoquant le départ d'une direction artistique. Les successions y sont décrites comme des évènements « souvent laids, mesquins, et même vicieux » (Zeigler, 1991: 60, traduction libre).

L'anticipation de tensions de l'identité organisationnelle lors de successions apparaît d'autant plus pertinente que les organisations culturelles, à titre d'organisations hybrides, composent avec plus d'une identité. Ces organisations sont considérées comme étant « as one observer put it, « *perpetually one major decision away from provoking a massive identity crisis-tantamount to civil war* » (Glynn, 2000; Golden-Biddle & Rao, 1997; Pratt & Foreman, 2000) » (Whetten, 2006: 227).

Nous en savons peu sur les successions dans le secteur culturel (Landry, 2011a; Paris et Leroy, 2014) et sur les tensions de l'identité organisationnelle lors de successions. Pourtant, les successions sont des étapes importantes pour les organisations culturelles (Liteman, 2003; Zeigler, 1991) et la direction artistique constitue un poste rôle pivot pour ces organisations (Cray, Inglis et Freeman, 2007; Paris et Leroy, 2014; Reid et Karambayya, 2009). De plus, les conflits d'identité y seraient plus saillants et plus fréquents que dans les organisations d'autres secteurs (Glynn, 2000).

Les successions apparaissent comme des terrains fertiles pour effectuer une recherche sur les tensions de l'identité organisationnelle. En effet, les successions représentent un processus pouvant impliquer « la perte d'élément assurant le maintien de l'identité organisationnelle », des questionnements sur « l'accomplissement de la raison d'être de l'organisation » et des « changements dans les « statuts » » (Albert et Whetten, 1985: 274, traduction libre). Comme le soulignent certains chercheurs (Gioia *et al.*, 2013; Pratt, 2012), l'identité organisationnelle pourrait être considérée en fonction des autres activités qu'elle influence dans une organisation. Traiter de successions par l'identité organisationnelle est aussi une manière de répondre à l'appel lancé pour effectuer des recherches liant l'identité organisationnelle à un autre champ

de recherche du management des organisations (Gioia *et al.*, 2013; Pratt, 2012). Une compréhension des tensions identitaires lors de successions permettrait également de mieux comprendre deux sujets qui méritent l'attention des chercheurs, soit les moments de « transitions identitaires » (Gioia *et al.*, 2013) et les effets de cascade des différentes tensions (Ravasi et Phillips, 2011).

Inscrit dans les travaux traitant d'identité organisationnelle dans la lignée du texte séminal d'Albert et Whetten (1985), cet article vise, à travers quatre études de cas dans des organisations culturelles québécoises, à mieux comprendre les tensions de l'identité organisationnelle lors de successions aux postes de direction artistique. Cet article répond aux deux questions suivantes : lors de successions au poste de direction artistique, quelles sont les tensions identitaires présentes et comment s'imbriquent-elles?

Cet article permet l'identification de quatre tensions identitaires survenant en contexte de succession. Certaines de ces tensions se succèdent et se construisent dans un effet de cascade. La capacité de se projeter dans le futur semble n'être possible qu'après que les tensions soient résolues. Cet article montre toutefois que, lors de successions, les tensions identitaires ne sont pas nécessairement présentes. L'identité organisationnelle peut aussi être sollicitée positivement et s'avérer un levier permettant d'envisager le futur sans opposer la transformation et la continuité.

L'article est divisé en cinq sections. Dans la première section, les assises théoriques sont exposées. La seconde section présente la méthode de recherche. Dans la troisième section, les résultats quant aux tensions et leur imbrication sont exposés. Les quatrième et cinquième sections présentent une discussion et les conclusions qui font état des contributions, des pistes de recherche ainsi que des limites de la recherche.

## 4.2 Assises théoriques

Les travaux sur l'identité organisationnelle représentent un vaste courant de littérature et constituent un champ de recherche bourgeonnant (Gioia *et al.*, 2013) et fertile (Ashforth, Rogers et Corley, 2011; Corley *et al.*, 2006; Hatch et Schultz, 2004/2010b). Cette section se penche spécifiquement sur les tensions de l'identité organisationnelle. Dans un premier temps, les tensions de l'identité organisationnelles sont définies. Dans un second temps, deux approches utilisées pour définir les tensions identitaires sont exposées : les paradoxes et les dysfonctions de l'identité organisationnelle. La troisième partie présente l'articulation des paradoxes et des dysfonctions que nous proposons pour définir les tensions identitaires.

### 4.2.1 Tensions identitaires

L'identité organisationnelle est, dès les travaux fondateurs d'Albert et Whetten (1985), une réponse à la question « qui sommes-nous, comme organisation? ». Ces auteurs posent dès lors les assises de la théorie de l'identité organisationnelle basée sur les trois piliers de l'identité, lesquels sont désignés aujourd'hui par les termes « centralité, distinction et continuité » (Corley *et al.*, 2006; Gioia *et al.*, 2013). L'identité organisationnelle peut être considérée comme les caractéristiques désignées par les membres d'une organisation, et qui sont : 1) centrales, c'est-à-dire profondément inscrites dans l'organisation, partagées par un ensemble de personnes et réseautées les unes avec les autres, 2) distinctives, permettant de se distinguer des autres organisations, positivement ou négativement, et 3) impliquant une continuité, donc s'inscrivant dans une certaine durée (Corley *et al.*, 2006).

Les transformations de l'identité organisationnelle, bien que possibles, demeurent difficiles (Gioia *et al.*, 2013; Whetten et Godfrey, 1998). Elles peuvent provoquer une « désidéralisation brutale » conjuguant deux processus cognitifs et affectifs : une déconstruction du sens de l'identité et une perte du sentiment de l'identité (Gombault, 2003: 197). Un « défaut » ou un écart par rapport à un pilier de l'identité est perçu comme un manque, un vide ou une perte de sens (Albert et Whetten, 1985; Gioia *et al.*, 2010; Gombault, 2003; Ravasi et Phillips, 2011).

Des dénominations différentes sont utilisées pour aborder ce sentiment de perte de sens : crise d'identité (Albert et Whetten, 1985; Gombault, 2003), conflit d'identité (Bouchikhi et Kimberly, 2008; Glynn, 2000; Kreutze et Jäger, 2011; Pratt et Foreman, 2000), dérive (Albert et Whetten, 1985; Bouchikhi et Kimberly, 2008; Howard-Grenville, Metzger et Meyer, 2013; Ravasi et

Phillips, 2011), écart de perception (Gioia, Schultz et Corley, 2000), paradoxe (Chreim, 2005; Fiol, 2002), tensions (Corley, 2004) et ambiguïté de l'identité (Corley et Gioia, 2004; Gioia et Chittipeddi, 1991).

Dans le présent article, nous adoptons un terme général pour désigner ce phénomène : les « tensions identitaires ». Dans une définition large, une tension réfère à un « un choc d'idées, de principes ou encore d'actions (...) duquel découlera, dans l'organisation, un inconfort » (2001: 352, traduction libre, souligné ajouté). Sur la base de cette définition, une tension identitaire sera définie comme étant une tension référant à une *divergence ou à une ambiguïté* quant à l'identité organisationnelle, aux principes guidant l'organisation et aux actions entreprises. De cette divergence ou ambiguïté découle un *inconfort*.

#### **4.2.2 Paradoxes et dysfonctions de l'identité organisationnelle**

Afin de définir les tensions identitaires, deux approches sont sollicitées : celle des paradoxes de l'identité, basée principalement sur les travaux en sociopsychologie (Tap, 2006, 1979) et celle des dysfonctions de l'identité organisationnelle (avec principalement les travaux de Bouchikhi et Kimberly, 2008). Ces deux approches partagent le fait de reconnaître l'aspect dynamique et paradoxal de l'identité.

##### **Paradoxes de l'identité organisationnelle**

Abordées par les paradoxes, les tensions de l'identité organisationnelle peuvent être définies sur la base de celles que l'on retrouve dans les trois piliers de l'identité organisationnelle et être une transposition de tension de l'identité personnelle. Ainsi, selon Giroux (2001) :

- Le pilier de la centralité pourrait produire le paradoxe unité/multiplicité et créer une tension entre l'unité et la cohérence versus la diversité, la multiplicité et un moi divisé.
- Le pilier de la continuité pourrait impliquer le paradoxe continuité/changement et produire une tension entre la stabilité, la continuité et les ancrages dans le passé versus l'adaptation et la projection de soi dans le futur.
- Le pilier de la distinction, lié au paradoxe singularité/isomorphisme, pourrait impliquer quant à lui une tension de l'identité entre la volonté de distinction et d'originalité versus le besoin d'appartenance et la pression à la conformité.

En se basant sur les travaux en sociopsychologie (Tap, 2006, 1995, 1979), les paradoxes de l'identité organisationnelle pourraient être plus nombreux. Dans cette perspective, l'identité est

apprehendée sous forme de dualisations ou de dialogiques (Taché, 2003) construites à partir d'un ensemble de dimensions de l'identité (Tap, 1995). De ces dimensions, Tap (2006, 1995) propose six paradoxes identitaires et ceux-ci englobent ceux proposés par Giroux (2001). Ils ne peuvent toutefois pas être attribués à une seule dimension de l'identité, comme postulé dans les travaux de Giroux (2001). Transposé au niveau organisationnel, ceci implique qu'un paradoxe n'est pas lié à un seul pilier. Dans le cadre de la présente recherche, cinq paradoxes sont apparus pertinents<sup>12</sup> :

1. Le paradoxe ressemblance/différence (Tap, 2006, 1995), correspondant au paradoxe isomorphisme/singularité (Giroux, 2001), alors que l'identité est un moyen de catégoriser et de singulariser;
2. Le paradoxe constance/changement (Tap, 2006, 1995), correspondant au paradoxe continuité/changement (Giroux, 2001), alors que le changement est possible, mais implique une perception de rester le même dans le temps;
3. Le paradoxe monodimensionnalité/multidimensionnalité (Tap, 2006, 1995), correspondant au paradoxe unité/multiplicité (Giroux, 2001), alors que l'identité, bien que plurielle, suppose une certaine unité et une stabilité dans sa représentation;
4. Le paradoxe centration sur soi/décentration sur les autres (Tap, 2006, 1995), alors que tout en acquérant sa propre identité des relations de coopérations sont établies avec les autres, position qui ne serait ni altruiste, ni narcissique;
5. Le paradoxe identité/identification (Tap, 2006, 1995), dans le rapport à soi et aux autres, impliquant dépendance, complémentarité, opposition et acceptation, intégration, adaptation.

Dans les travaux empiriques sollicitant l'identité organisationnelle, tous les paradoxes ne sont pas traités également. Le pilier de la distinction est peu présent (Corley *et al.*, 2006) et cette constatation s'applique également au paradoxe ressemblance/différence. Le changement de l'identité organisationnelle étant une préoccupation importante (Gioia *et al.*, 2013), le paradoxe constance/changement est plus fréquent, et ce, en ayant recours aux termes continuité/changement. Ainsi, avec le concept de confluence (Chreim, 2005), la transformation de l'identité organisationnelle, par la sollicitation d'éléments du passé, du présent ou du futur,

---

<sup>12</sup> Le dernier paradoxe proposé par Tap (2006, 1995), soit le paradoxe idéalisation/identisation, est apparu comme peu clair et moins pertinent que les autres. Il n'a pas été retenu.

favorise une perception simultanée de changement et de continuité. Sans nommer le paradoxe constance/changement, mais l'abordant, Fiol (2002) montre que les tensions paradoxales peuvent favoriser l'activation d'une identité latente positive ou des dérives de l'identité organisationnelle. Lors de transformations radicales, les tensions paradoxales peuvent autant être des facteurs de changements que contribuer à la paralysie organisationnelle (Fiol, 2002). Dans ces deux travaux, le langage agit comme un guide lors de transformations de l'identité organisationnelle, et ce, parce que les transformations de l'identité organisationnelle sont « first and foremost about changes of meaning » (Fiol, 2002: 664). Quant au paradoxe monodimensionnalité/multidimensionnalité, celui-ci n'est pas traité. Bien qu'on trouve des travaux portant sur les différentes visions de l'identité organisationnelle (Brown et Humphreys, 2006; Brown, Humphreys et Gurney, 2005; Vaara et Tienari, 2011), il est difficile de les considérer comme appartenant au paradoxe désigné comme mettant en tension les identités uniques ou plurielles, impliquant une stabilité des représentations de l'identité organisationnelle. Les paradoxes centration sur soi/décentration sur les autres et identité/identification ont été peu traités dans des travaux sur l'identité organisationnelle.

Selon nous, les tensions paradoxales sont compatibles avec les successions considérées comme des opportunités de transformation ou de régénération (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011; Carrier, 2011; Haag, 2010). Les tensions paradoxales correspondent également avec l'activation du paradoxe continuité/changement (Deschamps et Simon, 2011) et de tensions entre l'innovation et le respect d'une tradition (Paris et Leroy, 2014) présentes lors de successions.

Cette conception s'inscrit dans la définition des tensions paradoxales proposée par Lewis (2000: 761): « *Paradoxical tensions are perceptual – that is, cognitively or socially constructed polarities that mask the simultaneity of conflict truths* ». Les tensions paradoxales sont, toujours selon Lewis, « les deux côtés d'une même pièce ».

### **Dysfonctions de l'identité organisationnelle**

Dans une perspective des paradoxes, les tensions sont en effet considérées comme inhérentes aux organisations (Michaud, 2011) et les différents pôles d'un paradoxe peuvent coexister (Lewis, 2000). Par contre, il est aussi possible que les différents pôles d'un paradoxe soient en déséquilibre. En ce qui concerne les tensions identitaires, celles-ci pourraient impliquer des « zones d'ombre » (Bouchikhi et Kimberly, 2008), des déséquilibres entre les pôles ou des dysfonctions. Abordées par les dysfonctions, les tensions identitaires, en s'appuyant sur les

travaux de Bouchikhi et Kimberly (2008), pourraient compter quatre dysfonctions : la dérive, le conflit d'identité, la fragmentation et le narcissisme (Bouchikhi et Kimberly, 2008).

Les dérives sont associées à une perte graduelle de la clarté des visions, à un effritement (Bouchikhi et Kimberly, 2008). Elles se produisent quand les identités organisationnelles ne sont pas « *perpétuellement réaffirmées et renouvelées* » (Ashforth, Rogers et Corley, 2011: 1151, traduction libre) et, en contexte de changement, lorsque les discours les définissant ne sont « *ni renforcés, ni remplacés* » (Ravasi et Phillips, 2011: 117, traduction libre). Les dérives peuvent provoquer un désalignement entre des croyances et convictions issues du passé et inscrites dans des documents officiels et de nouvelles croyances et des choix actuels (Ravasi et Phillips, 2011). Elles surviennent lorsque l'organisation s'éloigne de ses ancrages d'origine (Ashforth, Rogers et Corley, 2011: 1152).

Les conflits d'identité<sup>13</sup> sont quant à eux des visions claires, mais divergentes et mutuellement exclusives. De ces visions irréconciliables découlent des tensions organisationnelles quant aux objectifs, stratégies et principes guidant l'organisation (Bouchikhi et Kimberly, 2008). Ces conflits peuvent être campés dans différents groupes, lesquels peuvent être porteurs de deux visions de l'organisation (Glynn, 2000; Kreutze et Jäger, 2011). Ils apparaissent dans des contextes de transformations et impliquent que des conceptions profondes de ce qu'est l'organisation entrent en opposition (Albert et Whetten, 1985; Balser et Carmin, 2009; Gombault, 2003; Kreutze et Jäger, 2011). Les conflits d'identité peuvent être, selon nous, associés aux tensions constitutives des organisations. Ces dernières impliquent des tensions quant aux objectifs, aux logiques ou à la gouvernance (Michaud, 2011).

Les conflits d'identité sont douloureux (Albert, 1998; Albert et Whetten, 1985; Fiol, 2002; Fronda et Moriceau, 2008; Gombault, 2003; Whetten, 2006) et peuvent engendrer des résistances affirmées ou subtiles (Humphreys et Brown, 2002; Marquis et Lounsbury, 2007; Vaara et Tienari, 2011). Ils peuvent aussi être bénéfiques. Ils permettent de faire l'apprentissage d'une nouvelle manière de concevoir l'identité organisationnelle et de se la réapproprier (Gombault, 2003). Comme les paradoxes (Fiol, 2002), les conflits d'identité peuvent favoriser la déchristallisation, la reconstruction et la reformulation d'une identité (Gombault, 2003).

---

<sup>13</sup> Le terme conflit d'identité englobe ce qui est aussi nommé dans certains travaux, dont ceux d'Albert et Whetten (1985), comme la crise d'identité. Ce terme provenant des travaux en psychologie (Erikson, 1968), nous privilégions celui de conflit, plus précis, pour désigner une tension identitaire organisationnelle impliquant des visions plurielles et non consensuelles.

Le narcissisme quant à lui est une vision convergente de l'identité, laissant peu de place à la remise en question, à l'autoévaluation et à la possibilité de tenir compte de l'environnement (Bouchikhi et Kimberly, 2008). La fragmentation représente un manque de cohésion dans des organisations et le morcellement de l'identité dans des unités (Bouchikhi et Kimberly, 2008). Ces dysfonctions sont moins fréquemment mentionnées dans les approches paradoxales, hormis la fragmentation présentée comme une stratégie pour composer avec des identités multiples (Pratt et Foreman, 2000; Stohl et Cheney, 2001).

#### 4.2.3 Articulation entre les concepts

Dans le présent article, les successions sont considérées comme des processus de transition propices à l'expression de tensions identitaires (figure 8). Les tensions identitaires engagent les paradoxes de l'identité et les différents pôles des paradoxes pourraient présenter une dysfonction, c'est-à-dire un déséquilibre entre les pôles d'un paradoxe. Les tensions pourraient impliquer la présence d'un ou plusieurs paradoxes. Les tensions identitaires impliquent un *inconfort* dans l'organisation. Bien que les dysfonctions identitaires identifiées dans la littérature soient au nombre de quatre (dérive, conflit, narcissisme et fragmentation), il n'est pas exclu qu'il en existe d'autres.

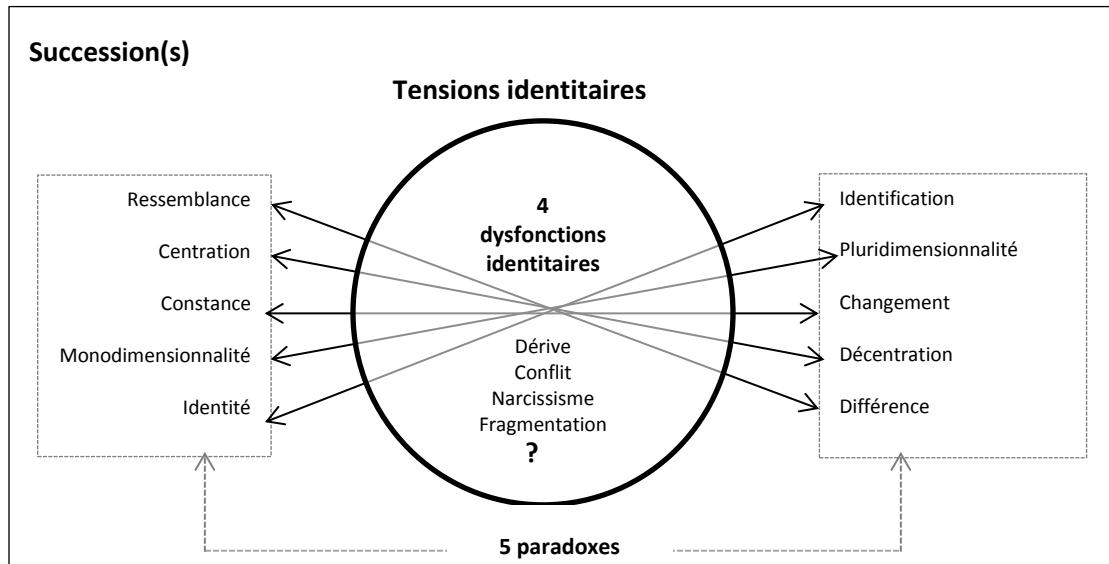


FIGURE 8 : Les successions, moment propice à l'expression de tensions identitaires

## 4.3 Méthode de recherche

### 4.3.1 Design de recherche et échantillon

Cette recherche qualitative repose sur une étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). L'échantillon délibéré allie des caractéristiques de l'échantillon stratifié (caractéristiques de sous-groupes d'évènements) et de l'échantillon d'intensité (cas riches, mais non extrêmes) (Michael Quinn Patton, 2002).

L'échantillon repose sur notre volonté d'avoir accès à des successions ayant des similitudes dans le type d'organisation et des distinctions dans les processus de succession. Ce choix découle également de notre volonté de comprendre la pluralité des tensions identitaires et de permettre une comparaison entre différents cas. La composition de l'échantillon (figure 9) permet de jumeler les cas 2 x 2 (Johnson *et al.*, 2007), ce qui facilite la comparaison.

Les cas retenus ont été choisis pour la particularité de leur processus, dont :

- Deux successions comportant des changements simples, lesquels désignent des successions entreprises comme un transfert de direction;
- Deux successions comportant des changements multiples, lesquels désignent des successions accompagnées de changements organisationnels multiples, précédant l'arrivée en fonction de la nouvelle direction.

L'échantillon comporte quatre cas de succession dans des organisations culturelles ayant un statut d'organisme à but non lucratif (OBNL). Subventionnées et ayant des activités régulières depuis plus de 20 ans, ces organisations ont une certaine pérennité. Les quatre cas (Danza, Théâtre Ici Maintenant, Mur du Son et Théâtre de la Marmotte) sont présentés dans la section résultats. Les noms des personnes et des organisations ont été modifiés.

I <b>Changements simples</b> Danza	IV <b>Changements multiples</b> Théâtre de la Marmotte
II <b>Changements simples</b> Théâtre Ici Maintenant	III <b>Changements multiples</b> Mur du Son

FIGURE 9 : Composition de l'échantillon

Le choix de limiter notre échantillon à quatre cas découle de la volonté d'accéder à différents types de tensions identitaires, tout en favorisant, par un nombre relativement restreint de cas, une certaine profondeur, par un engagement prolongé et une observation persistante (Lincoln et Guba, 1985). S'inscrivant dans une approche constructionniste, la validité des résultats ne repose pas tant sur la quantité de cas et la réplication des résultats que sur la qualité de l'analyse des matériaux empiriques (Alvesson et Kärreman, 2011) et la richesse des descriptions (Lincoln et Guba, 1985).

#### **4.3.2 Collecte de données**

La collecte de données repose sur des entrevues et est complétée par de l'observation et l'accès à une documentation importante (voir annexe 4.7.1). La collecte d'information compte 31 entrevues semi-dirigées, effectuées auprès des directions ayant des fonctions artistiques, administratives ainsi qu'auprès d'un membre du conseil d'administration (CA). Lorsque possible, la direction artistique précédente ou la personne fondatrice a été rencontrée. Au total, 17 personnes ont participé à une, deux ou trois entrevues formelles. D'une durée de une à deux heures, ces entrevues ont été enregistrées et retranscrites. Elles totalisent 41 heures. Une vingtaine de rencontres informelles ont permis de suivre l'évolution des successions et de mieux comprendre certains propos tenus lors d'entretiens. L'observation a pris la forme de présence à des réunions internes (11 réunions) et à des activités publiques (7 activités) ainsi qu'à du bénévolat dans deux organisations. Une documentation composée de documents internes et publics a également été consultée. En excluant les articles de journaux et les sites Internet, plus de 1000 pages de documents ont été lues. Les organisations ont été suivies sur des périodes de un à trois ans. Ce suivi a impliqué des rencontres avec des informateurs, une présence à des réunions et un suivi documentaire. La triangulation de différentes sources de données a contribué à la qualité des résultats (Lincoln et Guba, 1985; Michael Quinn Patton, 2002).

#### **4.3.3 Analyse de données**

L'analyse des données correspond à une approche abductive dans laquelle les données et les théories existantes sont considérées en tandem. L'abduction est une opération qui « creates fruitful cross-fertilization where new combinations are developed through a mixture of established theoretical models and new concepts derived from the confrontation with reality » (Dubois et Gadde, 2002: 559). Cette approche implique une combinaison équilibrée entre le fait

de recourir à des connaissances acquises permettant la découverte sans réinventer la roue et un regard neuf et capable de confronter ces connaissances (Gioia, Corley et Hamilton, 2012; Paillé et Mucchielli, 2008).

En cours de collecte, plusieurs types de documents synthèses ont été produits : résumés, représentations graphiques diverses et périodisations (Langley, 1999). Après une lecture empathique des entretiens (Paillé et Mucchielli, 2008), les entrevues ont été codées dans NVivo, en repérant des dysfonctions de l'identité organisationnelle. Cette approche ne constitue pas un travail de reconduction de prénotions, mais un recours à des catégories tirées de référents théoriques existants qui sont utilisés pour orienter l'œil (Paillé et Mucchielli, 2008).

Au codage, de nouvelles catégories ont été créées. Des résumés de chacun des cas ont été produits et condensés progressivement, jusqu'à la production de vignettes (Foreman et Parent, 2008; Kaplan et Jarzabkowski, 2006, citant Carlile 2002). Les termes placés entre guillemets sont ceux utilisés par les personnes rencontrées en entrevues. Pour ces citations, nous avons opté pour ne pas identifier les personnes. Ce choix découle de notre volonté de rendre compte des paroles utilisées par les personnes, tout en limitant, pour des raisons de sensibilité de certains contextes, la capacité d'associer les propos à un individu.

## 4.4 Résultats

La présentation des résultats comporte trois sous-sections. La première présente des résumés de chacun des cas. La seconde expose les tensions identitaires identifiées dans chaque organisation. La troisième traite de l'imbrication des tensions.

Les repères temporels sont établis à partir de ce qui est considéré comme le début des successions. Le fait de donner des repères par mois ou par année dépend de la durée des processus de succession.

### 4.4.1 Vignettes des quatre cas

#### Cas I : Danza

Fondé dans les années 1980, Danza diffuse des spectacles de danse contemporaine. Daniella a assumé pendant plus de 20 ans la direction artistique. Elle est « la maman de Danza » et « a presque tout sacrifié » pour l'organisation, laquelle est « son bébé ». L'organisation, « c'est elle » et « c'est elle qui fait que l'âme continue à vivre ». L'identité organisationnelle « n'est pas liée à la mission ou au mandat », mais « aux personnes ».

**An 1** : Le processus de succession débute avec la rencontre fortuite de la fondatrice avec un étudiant d'une école de danse, Simon. Elle considère qu'elle vient de rencontrer celui qui « va prendre [Danza] dans ses mains » et à qui elle pourra « donner Danza » : « [Dès] notre première conversation, déjà j'ai perçu quelqu'un qui partageait beaucoup de mes valeurs (...) En fait, je lui ai fait confiance dès le début. »

**An 2-An 5** : Invité comme bénévole, Simon s'initie au travail de direction artistique et occupe différents postes, toujours en visant faire « le même travail » que la fondatrice. Cette période lui permet « de comprendre l'organisme, d'où il vient, qui il est, [quelle est] sa philosophie, où est-ce qu'il s'en va. » La fondatrice assure la transmission des savoirs et des valeurs. Il est désigné comme le successeur. Lors d'un conflit au cours duquel un CA envisage de demander la démission de la fondatrice, Simon s'oppose : il faut « sauver la tête de Daniella, c'est la fondatrice, c'est l'âme de Danza ». Suite à cette tentative de « putsch » avorté, Simon navigue dans « ces eaux troubles, pour en venir à bout et soutenir (Daniella) dans la nouvelle voie ».

**An 7** : Selon des employés, Simon a été choisi par la fondatrice « parce qu'il lui ressemble, sur des points fondamentaux ». Il est celui qui adoptera Danza et qui en sera le « papa ». Il est

appelé « son dauphin ». Le transfert des pouvoirs et le désengagement de la fondatrice s'effectuent progressivement et chacun est appelé « à négocier sa place ». Tous savent que la fondatrice « va éventuellement se retirer, [mais] jamais complètement [puisque] c'est son bébé ». La succession n'est officialisée auprès du CA que lorsque Daniella et Simon s'engagent dans une codirection générale et artistique. Au départ réticents, les membres du CA acceptent la proposition. Daniella les a rassurés en disant que tout en restant codirectrice « elle ne partirait pas en guerre contre Simon, si jamais il avait des idées qui... » Bien que Danza reste toujours fortement associé à la personne de Daniella, « tranquillement, c'est de plus en plus Simon ».

**An 10 :** Simon a de plus en plus de dossiers liés à un projet d'acquisition d'un lieu de diffusion. Il s'interroge sur l'ampleur des risques financiers et sur son avenir : « Est-ce que moi j'ai le gout de travailler plus à un salaire moindre, de tout donner, quand finalement ce n'est pas nécessairement mon bébé? Tu sais, c'est le bébé de quelqu'un d'autre. Est-ce que moi je suis prêt à continuer? »

Il demande de ne plus être appelé « le dauphin » et d'envisager l'avenir une année à la fois. Il est incapable de répondre oui à la question « Veux-tu te marier avec Danza? ». Envisager que Simon puisse quitter l'organisation est considéré comme représentant la perte de l'identité de Danza : « On n'est plus Danza si Daniella et Simon s'en vont, surtout si Simon s'en va. Parce que Daniella, je le sais qu'elle va s'en aller ». Le CA et la direction artistique fondatrice perçoivent que Simon n'est peut-être pas prêt à assumer complètement la succession et ils envisagent des alternatives : « Et dans ma tête j'ai comme un scénario b (...) S'il ne voit pas son avenir là, peut-être [qu']on ne peut pas dépendre sur lui. » Quelques mois plus tard, lors de l'assemblée générale, le successeur assume devant le CA son leadership de codirecteur général et artistique.

**An 11 :** Simon occupe seul le poste de directeur général et artistique. La fondatrice, toujours présente dans l'organisation et membre du CA, continue de s'en retirer, tout en conservant un rôle actif dans la direction artistique.

## Cas II : Théâtre Ici Maintenant

Fondé à la fin des années 1960, le Théâtre Ici Maintenant (TIM) est un lieu de production et de diffusion d'œuvres théâtrales. Il est considéré comme une institution dans le paysage culturel québécois. La spécificité de son mandat est reconnue et le TIM a connu déjà plusieurs successions au poste de direction artistique. Au TIM, la mission et l'organisation « ne font qu'un » et « s'il y avait abandon de la mission, pour n'importe quelle raison, ce ne serait plus le Théâtre Ici Maintenant ». On ne peut pas « changer la mission d'un théâtre, parce qu'il y a des choses à respecter dans l'histoire ». Les directions artistiques sont considérées comme marquantes et, chacune à leur façon, permettent de « donner une couleur » au TIM. Elles sont cependant de passage, alors « le Théâtre reste, les directeurs artistiques passent ».

**Mois 1 :** Lorsque la directrice artistique annonce son départ de l'organisation, un processus de succession se met rapidement en action, l'objectif étant qu'il « n'y ait pas de vacuum au niveau artistique ». Toutefois, bien que la mission ne soit pas remise en question, la lecture de plusieurs acteurs converge : l'environnement a changé et ce qui faisait autrefois la spécificité de l'organisation est maintenant partagé avec d'autres organisations. » [Maintenant], il y a beaucoup de théâtres (...) C'est quoi le Théâtre Ici Maintenant dans ce contexte-là? Comment se distingue-t-il? C'est quoi sa couleur? ». L'équipe de direction et les membres du CA considèrent la succession comme permettant une « actualisation de la mission artistique ».

**Mois 2-3 :** Sur plus d'une trentaine de personnes ayant répondu à l'offre d'emploi, trois sont retenues en entrevue. Derrière ces choix, « il y avait l'idée que ces trois personnes-là pouvaient amener d'une certaine manière une distinction, en restant dans l'esprit du Théâtre ». Dès le processus d'analyse des dossiers, Samuel se démarque par sa lettre d'accompagnement. Il a « une vision fraîche » et son projet de direction artistique considéré comme novateur constitue une « réinterprétation » de la mission, tout en étant « totalement dans la continuité de la mission ». Il est celui qui amène la « proposition qui est apparue au comité comme étant la plus prometteuse, la plus dynamique, la plus intéressante. »

**Mois 4 :** Lors de son entrée en fonction, Samuel doit « sauter dans un train en marche ». La transition rapide, bien que qualifiée d'inconfortable, est ce qui est désiré par le successeur. Il a « pleins pouvoirs ». Il met en place de nouvelles initiatives. Il « ne change pas l'arbre », mais lui « donne de nouvelles branches ». Il a été choisi aussi pour cette raison : « le mandat, aujourd'hui, pouvait vouloir dire quelque chose de plus ou de différent. »

### Cas III : Le Mur du Son

Fondé dans les années 1990, au Mur du Son (MdS) est un collectif d'artistes doté d'un laboratoire de recherche et d'équipements spécialisés en arts médiatiques. L'organisation est construite autour d'un membership d'artistes en arts médiatiques.

Depuis plusieurs années, Jacques, le fondateur du collectif, tout en restant présent dans l'organisation, s'en retire. Durant cinq ans, différentes « solutions » sont instaurées pour pallier le retrait progressif du fondateur. Toutes ne fonctionnent que pour une certaine période et certaines sont jugées inefficaces. Un flou est attribué au fait que le fondateur, président du CA, « ne voulait plus être directeur artistique ». Finalement, une artiste est engagée à la direction artistique. Lucille n'a jamais travaillé au MdS. Rapidement, son directeurat devient source de tension dans l'organisation. Elle est considérée comme une directrice artistique qui « n'a pas l'idée de collectivité ». Elle n'engage pas les membres dans une « réflexion collective ». La tension est canalisée autour d'une perception d'une perte par rapport à une mission centrée sur une collectivité, au profit d'une vision personnelle et « sans regarder ce qui [s'était] fait avant. D'où le MdS venait, c'était quoi la manière de travailler du MdS. »

**Mois 1-2** : La divergence de vision, perçue par certains employés avec des sentiments d'une forte intensité, n'est perçue que partiellement par la direction artistique et le CA. Après que des employés aient envisagé de quitter l'organisation, le directeur de production, Martin, décide d'exprimer son point de vue à Jacques, le président fondateur, : « Faites ce que vous voulez, mais si vous continuez de même, ça va être n'importe quoi. La directrice générale va partir, moi, je vais partir et vous resterez avec Lucille [la directrice artistique] ». Le président fondateur rencontre d'autres employés et constate que ce point de vue est partagé : l'organisation « est dans les sables mouvants » et « l'esprit se perd ». Martin « a été le premier à dire (...) » Il comprend et voit l'organisation « peut-être mieux que ce qu'on a vu, même si on l'a faite. On ne le voyait peut-être pas, alors que lui est conscient ». Alors que certains membres du CA envisagent de mettre fin au contrat de la direction artistique, Annette, qui occupe le poste de direction générale, annonce son départ. Au CA, elle propose que Martin occupe son poste. Le président fondateur propose l'interruption immédiate du contrat de Lucille au poste de directrice artistique et que celle-ci soit remplacée par un comité constitué de l'ensemble du CA. Lucille est remerciée de ses services en évoquant le besoin d'intégrer le collectif dans les prises de décision, parce que « dans le fond, on ne veut pas d'une direction, on veut des échanges, on

veut tout le monde faire partie de ces échanges-là, on veut dire notre point de vue ». Tout en reconnaissant que la directrice n'était pas la personne qui « pouvait coïncider avec là où était rendu » le collectif et bien que l'adhésion à un projet plus collectif suscite l'intérêt, la fin du contrat de la direction artistique est vécue avec émotion. Certains sont « déchirés » au point d'envisager de se retirer de l'organisation.

Les changements organisationnels majeurs, dont la création d'un comité artistique, sont faits en invoquant la nécessité de réaffirmer et réintroduire les valeurs et modes de fonctionnement associés à la fondation de l'organisation et antérieurs à la direction dont le mandat vient de se terminer. Le rôle de Martin à la direction artistique demeure ambigu. Bien qu'il soit par son poste « en train de décider sur l'artistique », il n'est pas responsable de « l'énoncé [artistique] (...) Éventuellement, il prendra peut-être plus de place sur l'artistique. » Il a donc l'opportunité de développer ses compétences et de prendre une place plus importante dans la mission artistique. Par contre, s'il ne le fait pas « ce n'est pas grave, il y a un comité qui le fait. »

**Mois 3- 8 :** Six mois après sa constitution, lors d'une rencontre du CA, le comité est modifié et remplacé par un comité artistique composé de quatre membres. Martin assume le lien entre le comité artistique, les employés et le CA. L'organisation est décrite comme un *no man's land* à travers lequel « les choses continuent de rouler (...) même si tout ça n'est pas encore arrivé [l'identité désirée], défini, on continue d'offrir, on continue d'ouvrir les portes aux artistes, on continue de s'intéresser ». Pour certains, cette situation découle de la difficulté du fondateur et des membres à assumer complètement le départ du fondateur. Ce dernier demeure le cœur de l'organisation et « c'est imprégné dans le milieu du MdS ». Pour d'autres, il n'est qu'un « élément » et, s'il est « omniprésent dans l'organisme », c'est que personne ne « prend la place qu'il pourrait prendre ».

Après un peu plus de deux années de ce fonctionnement, le collectif juge qu'il est nécessaire de se doter à nouveau d'une direction artistique. Un poste est ouvert et une offre d'emploi est mise en circulation. Le poste est pourvu par un artiste membre du CA.

#### **Cas IV : Le Théâtre de la Marmotte**

Fondé dans les années 1980 par des compagnies de théâtre désirant se doter d'un lieu leur permettant de présenter leurs spectacles, le Théâtre de la Marmotte (TdM) est maintenant un diffuseur d'œuvres théâtrales. L'organisation est construite autour d'un membership d'artistes. Le poste de direction artistique, créé au début des années 2000 et assumé par Gabrielle, est considéré négativement par des compagnies utilisatrices des services du TdM. Elles y voient des contraintes limitant leur utilisation des lieux. Au fil des années, le rôle et les pouvoirs de la direction artistique deviennent plus importants. Son poste conjugue désormais une direction artistique et une codirection générale. Les pouvoirs accordés aux compagnies diminuent et elles s'éloignent progressivement du TdM. Une situation conflictuelle se développe entre la direction artistique et les compagnies autour du rôle de la direction artistique dans les choix artistiques et l'identité organisationnelle du théâtre, trop associée, selon les compagnies, à la personnalité de la direction.

**An 1 :** La directrice artistique a « ancré sa signature » et « le TdM, c'était Gabrielle ». Pour la direction artistique, les transformations qu'elle a instaurées depuis son entrée en fonction sont nécessaires pour survivre dans les nouvelles réalités des diffuseurs. Bien que reconnaissant la difficulté des relations avec les compagnies et son envie de démissionner, elle demeure convaincue de la pertinence des transformations en cours : ces transformations sont inhérentes au rôle de diffuseur et se font dans l'esprit de créer un « pont entre les artistes et le public ». Pour certaines compagnies, cette personnification est un non-sens. Le théâtre « appartient à la collectivité » et il se doit d'être le « lieu d'une volonté collective et non pas d'une volonté individuelle ». Les transformations instaurées constituent, selon ces compagnies, une perte de la mission fondatrice du TdM où le lieu est au service de ses membres. Après s'être éloignées de l'organisation pendant quelques années, les compagnies constatent qu'elles sont plusieurs à ne pas être d'accord avec la manière dont le TdM s'est développé et la façon dont l'organisation est gérée. Des réunions s'organisent et les compagnies envisagent d'entreprendre des démarches pour se doter d'un nouveau lieu de diffusion. Puis, se ravisant : « plutôt que d'en ouvrir un nouveau, pourquoi est-ce qu'on ne se réapproprie pas le TdM ? Légalement, d'après les règlements généraux, nous sommes l'assemblée. »

Nombreux lors de l'assemblée générale, qu'ils « réinvestissent en force », les membres exposent leur désaccord et font comprendre aux membres du CA « l'importance de la grogne ». Entre

autres, les compagnies voient dans la disparition du comité artistique la perte de leur possibilité d'intervenir « au quotidien ». Une direction artistique ne doit pas, par ailleurs, imposer une « signature artistique », mais s'assurer que la mission du théâtre soit atteinte, c'est-à-dire que le TdM soit un « outil », au service des membres, « un carrefour de plein de paroles différentes ». Lors de cette assemblée, le nouveau CA décide d'établir une consultation auprès des compagnies afin de mieux comprendre leur position. À la suite de cette consultation, le CA conclut que le théâtre s'est éloigné de sa mission d'origine : « les compagnies ont besoin de réinvestir le lieu. Historiquement et au niveau de notre mandat et de notre mission, ça a beaucoup plus de sens comme ça ». Le comité artistique est inscrit dans un règlement spécifique rendant impossible une modification sans l'aval des membres. Le rôle de la direction artistique est modifié. Elle assume dorénavant un rôle de coordination du comité. Elle perd le titre de codirection générale. Une négociation entre la direction et le président du CA est entreprise. Pour la directrice artistique, les positions du CA constituent un manque de confiance et de compréhension du rôle de diffuseur. Après quelques mois, la directrice artistique remet sa démission.

**An 2 :** Pendant les deux mois suivant le départ de la direction artistique, le CA et la direction générale poursuivent le travail de restructuration. Le règlement définissant le comité artistique est finalisé. Il est voté en CA que le poste sera désormais un poste de coordination artistique. Une offre d'emploi est mise en circulation. En entrevue, la candidature d'un directeur d'une compagnie présente à l'assemblée et impliqué dans les débats est retenue. Il est reconnu pour ses capacités de « réinsuffler » un esprit d'innovation, de faire de l'organisation « un lieu fédérateur » et de ramener les partenaires autour d'un projet collectif novateur. Lors de l'assemblée générale suivante, le président expose les réformes et met de l'avant les valeurs de l'organisation. Les actions du CA visent à « réinsuffler cette espèce d'esprit collectif », issu « de la base, qui vient des compagnies ». Elles favorisent un retour à ce qui est considéré comme central : « redonner le théâtre à ses membres », et ce, par une « participation accrue aux instances », une réaffirmation d'une « vie démocratique » et un « encadrement juridique ».

#### 4.4.2 Tensions identitaires

Dans certains des cas de succession que nous venons d'évoquer, plus d'une tension identitaire et plus d'un paradoxe sont présents (figure 10).

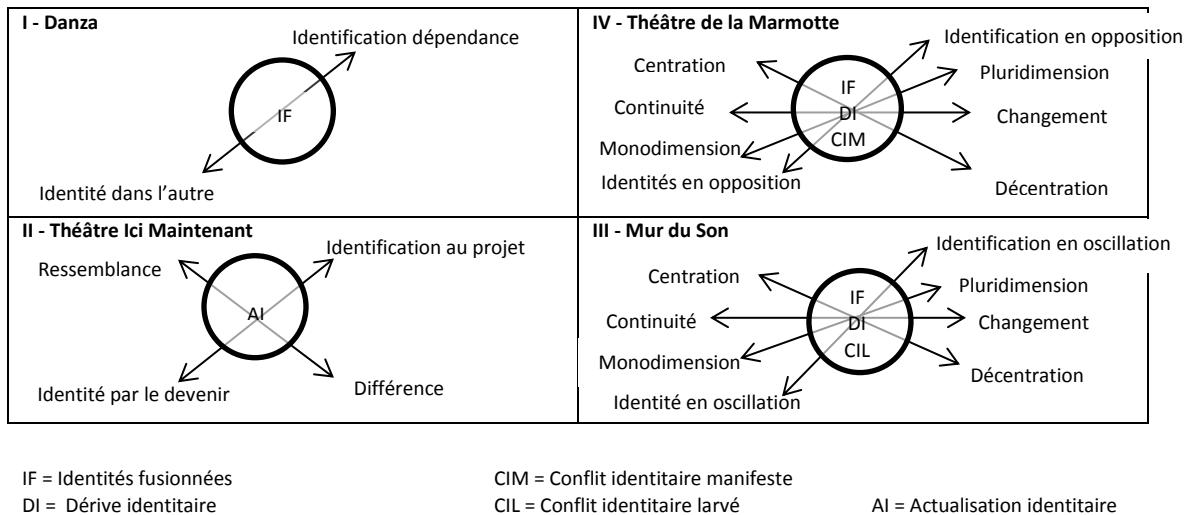


FIGURE 10 : Enjeux identitaires et paradoxes dans les quatre cas de succession

**Danza** : L'identité organisationnelle repose sur la continuité et la centralité des caractéristiques et se diffuse dans une passation filiale et à travers des valeurs partagées. Les visions des différents acteurs sont claires, relativement consensuelles et convergentes. L'identité organisationnelle est basée principalement sur les valeurs de la personne fondatrice, les pratiques de gestion et la vision artistique qu'elle a insufflée. La superposition de l'identité organisationnelle (mission, pratiques, valeurs de l'organisation) et de l'identité individuelle (la personne fondatrice) met en jeu le paradoxe identité/identification. Tout en reconnaissant la mission de l'organisation, l'identité organisationnelle est surtout définie par une identité ancrée, celle de la personne fondatrice. Ainsi, bien que la mission soit claire et consensuelle, l'identité organisationnelle se définit par une identité dans l'autre (la fondatrice) et par une identification de dépendance associée à une identification aux personnes.

Nous désignerons cette tension identitaire comme des identités fusionnées<sup>14</sup>.

**Au TIM :** L'identité organisationnelle est ancrée dans une mission reconnue et partagée. Les caractéristiques centrales et en continuité de l'organisation sont affirmées et la vision de l'identité organisationnelle est consensuelle. Toutefois, dans un environnement en transformation, ce sont les caractéristiques par lesquelles l'organisation se distingue d'autres organisations qui sont questionnées. La succession devient une opportunité permettant de se distinguer. L'identité organisationnelle agit comme une force qui catalyse les acteurs dans un projet en devenir. Elle est réaffirmée dans sa continuité et dans des changements. Ancrée dans la mission d'origine, l'identité organisationnelle est renouvelée par l'apport d'une nouvelle direction, permettant une projection dans le futur. La succession au TIM montre une conjonction des potentialités présentes dans l'organisation, par sa mission, et de potentialités d'une personne apportant une nouvelle façon de l'interpréter.

Deux paradoxes sont identifiés : ressemblance/différence et identité/identification. Le premier paradoxe est lié au besoin de se distinguer par rapport aux organisations semblables, tout en restant cohérent par rapport à son identité organisationnelle fondatrice. Le second est construit sur une identité par le devenir, alors que la mission s'actualise, et une identification de projet dans la mission fondatrice telle que définie à l'origine. L'équilibre entre les pôles identité et identification permet de se projeter dans le futur tout en se percevant cohérent par rapport à la raison d'être de l'organisation.

Nous désignerons ce phénomène comme étant une actualisation identitaire.

**Au MdS :** Les caractéristiques centrales, distinctives ou en continuité de l'identité organisationnelle conservent une certaine ambiguïté. Le caractère hybride et ouvert à l'interprétation de l'identité organisationnelle semble permettre aux acteurs de la moduler. Les membres de l'organisation, décrite comme un atome autour duquel gravitent plusieurs électrons (les membres), considèrent son identité comme malléable. Pour certains, toutes les transformations sont possibles, si elles conviennent aux membres.

---

<sup>14</sup> Le concept d'identités fusionnées est distinct du « groupe des fusionnés » (Sainsaulieu, 1977) désignant un type relation qu'une personne entretient avec son travail. Il est aussi distinct de l'identification fusionnelle de Tap, désignant l'identification de dépendance. L'identité fusionnée et l'identité fusionnelle s'appliquent au niveau individuel, tandis que le concept d'identités fusionnées désigne l'imbrication de l'identité organisationnelle et de l'identité individuelle.

La succession au Mds comporte la présence de plusieurs tensions identitaires. Tout d'abord, les identités fusionnées sont décelables dans le rapport entretenu avec le président fondateur : il reste un point de référence. Deux autres tensions identitaires sont repérées : une dérive, perte graduelle de la clarté de la mission artistique et du type de gestion, et un conflit d'identité. Le conflit d'identité comporte une opposition de deux visions, mais dont l'une des parties n'est pas consciente de l'ampleur.

Ces tensions identitaires recèlent plusieurs paradoxes. Tout d'abord, le paradoxe continuité/changement implique une reconnaissance que des changements sont possibles et nécessaires, mais que tous les changements ne sont pas possibles et acceptables. Ceux attribués au directeurat précédent marquent une rupture avec ce qui est considéré comme les caractéristiques centrales de l'organisation. Ces changements sont perçus comme un écart par rapport à une mission fondatrice, à des façons de faire et des valeurs. Le paradoxe monodimensionnalité/pluridimensionnalité se révèle par la présence de plusieurs visions, au départ manquant de clarté (dérive) et, ensuite, se précisant en faisant ressortir les visions non compatibles (conflit larvé). Le paradoxe centration/décentration permet quant à lui de mettre en lumière une tension entre une mission centrée sur une collectivité plutôt que sur les intérêts ou les gouts d'un individu. En ce qui a trait au paradoxe identité/identification, il se caractérise par une transformation. Tout d'abord, l'identité dans l'autre comporte une identification de dépendance dans la personne fondatrice. Son retrait provoque une oscillation entre une identification de dépendance et une identification de projet flou. À partir de cette situation, avec l'arrivée d'une direction artistique se développe une opposition entre deux identités par le devenir comportant deux visions de la manière de réaliser la mission de l'organisation.

Nous désignons cette tension comme étant un conflit identitaire larvé.

**Au TdM :** L'identité organisationnelle se définit par la mission de l'organisation et dans des règlements constitutifs de l'organisation (membership et membres utilisateurs de services). La divergence entre différentes compréhensions de la mission de l'organisation mène à un conflit polarisé entre la direction et les compagnies membres. Les tensions identitaires de forte intensité s'expriment dans des visions mutuellement exclusives quant au développement et aux objectifs premiers de l'organisation. Ces tensions sont antérieures au processus de succession.

La succession au TdM implique plusieurs tensions identitaires : identités fusionnées, dérive et conflit d'identité. Le conflit comporte également une opposition à l'apparition d'une identité

fusionnée et une volonté de mettre fin à ce qui est perçu par les compagnies comme une dérive. Les positions des différents groupes sont affirmées, claires et extrêmement polarisées. Les parties sont conscientes des visions conflictuelles qui existent entre elles. Au cours du processus de succession, l'identité organisationnelle est clarifiée et réaffirmée dans ses ancrages historiques. Plus encore, elle est inscrite dans de nouveaux règlements, plus précis et difficilement modifiables. Des transformations sont faites en invoquant la nécessité de réaffirmer et réintroduire les modes de fonctionnement antérieurs.

Le cas du TdM comporte de multiples paradoxes : continuité/changement, monodimensionnalité/pluridimensionnalité, centration sur soi/décentration sur les autres et identité/identification. Il s'agit des mêmes paradoxes que ceux identifiés au MdS. Deux distinctions sont toutefois à souligner. Le paradoxe monodimensionnalité/pluridimensionnalité se caractérise par la présence de visions plurielles clairement exprimées et mutuellement exclusives. Le paradoxe identité/identification met en jeu deux visions des identités de devenir et deux identifications de projet. Le projet défendu par la direction artistique et celui défendu par les compagnies et le CA sont en opposition. Cette opposition comporte, comme au MdS, une identité opposée à une autre et une identification agressive contre la direction sortante.

Nous désignons ce conflit d'identité comme étant un conflit identitaire manifeste.

#### **4.4.3 Cascade des tensions identitaires**

Dans les quatre cas de succession étudiés, les tensions identitaires suivent trois parcours distincts (figure 11). Les parcours I et II (figure 11), empruntés respectivement par Danza et TIM, ne comportant qu'une tension identitaire. Le parcours III, emprunté par MdS et TdM, comporte la présence de plusieurs tensions identitaires qui se succèdent et se construisent les unes sur les autres dans un effet de cascade.

Dans le premier parcours (Danza), la tension identitaire identifiée est l'identité fusionnée. Elle est antérieure à la succession et se poursuit tout au long de la succession, de la rencontre de la direction fondatrice à la prise en charge du successeur au poste de direction. Cette tension identitaire pourrait être la source de la difficulté pour la direction sortante de se désengager de son poste, et pour le successeur d'assumer pleinement son engagement.

Le second parcours (TIM) se distingue en ce que l'identité organisationnelle est fortement ancrée dans la mission et n'implique pas d'identités fusionnées. L'identité organisationnelle est

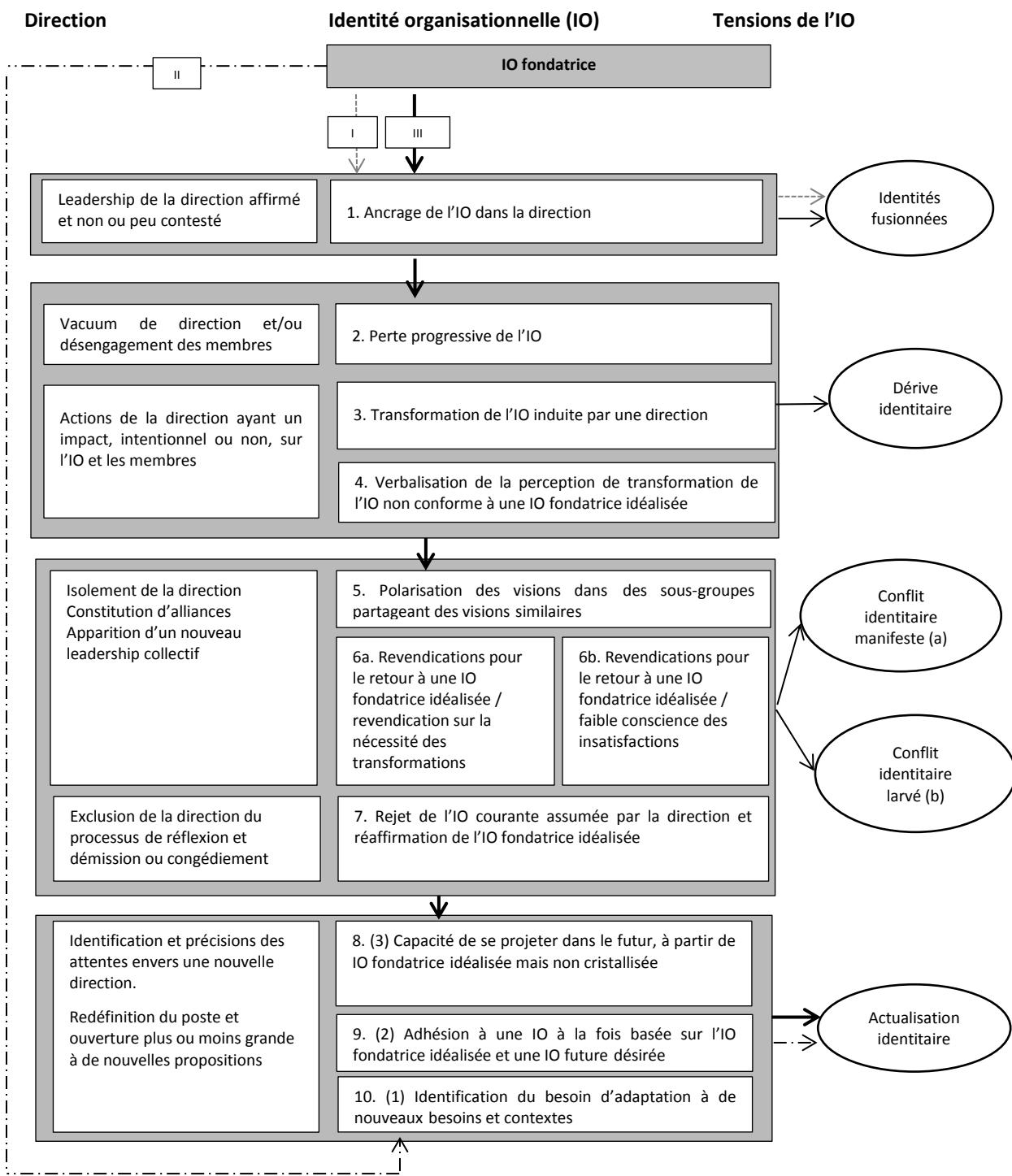
positive et agit comme un catalyseur. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une tension, puisqu'aucun inconfort lié à l'identité organisationnelle n'est identifié. L'écart entre une identité en cours et une identité désirée ne découle pas d'une perte par rapport à une identité fondatrice idéalisée, mais d'un besoin d'adaptation à de nouveaux besoins ou contextes. Les personnes impliquées dans le processus de succession adhèrent à la fois à une identité basée sur une identité fondatrice idéalisée et à une identité future désirée. Sur ces assises, elles sont capables de s'ouvrir à de nouvelles propositions, de se projeter dans le futur et d'envisager une actualisation de leur identité organisationnelle. Cette actualisation identitaire se termine en répondant ainsi à la question identitaire : « Comme organisation, nous savons qui nous avons été et c'est sur cette base que nous savons qui nous ne voulons pas être, mais aussi qui nous voulons devenir ».

Dans le troisième parcours (MdS et TdM), les tensions identitaires sont multiples et présentent un effet de cascade. Tout d'abord, les identités fusionnées sont présentes, comme une tension que les membres tentent de réduire en misant sur une identité organisationnelle inscrite dans la mission de l'organisation. Puis, dans un contexte de vacuum de leadership de la part de la direction, de membres ou du CA, l'identité perd progressivement sa clarté. L'embauche d'une direction, ou des actions d'une direction en poste ayant une incidence sur l'identité organisationnelle, provoque une perception de transformation de l'identité organisationnelle chez les membres. Celle-ci est considérée comme une dérive. Ce sentiment de perte est verbalisé comme un écart entre une identité courante considérée non conforme à une identité fondatrice idéalisée. Après une prise de conscience et la formation d'alliances, une polarisation entre la direction et les membres de l'organisation se crée.

Les conflits d'identité marquent le rejet de l'identité organisationnelle courante considérée comme étant négative et la réaffirmation d'une identité organisationnelle associée à la fondation de l'organisation et à sa raison d'être. Pour la direction, cette phase prend, dans le conflit manifeste, la forme de revendication sur la nécessité de maintenir les transformations effectuées. Dans le conflit larvé, la direction n'est pas consciente de l'ampleur de la polarisation des visions. Le conflit d'identité se clôt par une même stratégie : l'exclusion de la direction du processus de réflexion et son congédiement ou son départ. L'arrivée d'une nouvelle direction coïncide avec la réaffirmation de l'identité fondatrice idéalisée. Progressivement, un renouvellement de l'identité organisationnelle est envisagé. Il correspond à une actualisation

identitaire. Cette actualisation n'est pas, comme dans le cas du TIM, soutenue par un projet clair et d'emblée positif. L'actualisation est précédée de la recréation d'une compréhension partagée de ce qu'est l'identité organisationnelle. Dans ces deux cas (MdS et TdM), l'actualisation implique le rejet de la vision de la direction précédente et l'adhésion à une autre vision, s'incarnant dans un nouveau directeurat. La capacité de se projeter dans le futur semble alors n'être possible qu'après que les tensions négatives soient résolues.

FIGURE 11 : Cascades de tensions identitaires



**Légende :**

- Parcours I : Danza →  
 Parcours II : TIM →  
 Parcours III : TdM et Mds: →

## 4.5 Discussion

Dans les quatre cas étudiés, quatre tensions identitaires différentes ont été identifiées : identités fusionnées, dérive identitaire, conflit identitaire larvé et conflit identitaire manifeste. L'identité organisationnelle peut aussi être, avec l'actualisation identitaire, sollicitée positivement.

### 4.5.1 Tensions identitaires et conditions d'apparition

**a) Identités fusionnées :** Parce qu'elle engendre une difficulté à séparer ce qui est propre aux personnes et ce qui relève de l'identité organisationnelle, cette tension identitaire semble être la source de la paralysie du processus de succession. Elle pourrait contribuer à la difficulté de réaliser la phase de désengagement de la personne fondatrice et à complexifier la pleine prise en charge de la nouvelle direction (Danza) ou l'acceptation d'un nouveau leadership par les membres (MdS). L'inconfort ressenti pourrait s'expliquer par le fait que l'identité « n'est pas un état ou un avoir », mais qu'elle comporte une « prise en charge, prise de position, de rôle ou de parole... » (Taché, 2003: 91). En situation d'identités fusionnées, cette « prise en charge » par le successeur semble plus complexe.

Les identités fusionnées impliquent la présence d'une direction forte, dont le pouvoir est charismatique (Weber, 1925/1978). Considérés comme ayant un effet puissant, inspirant la confiance, la dévotion et le désir de partager leurs valeurs, buts et comportements, les dirigeants charismatiques pourraient créer une dépendance inhibant la capacité d'action des autres membres de l'organisation (Cray, Inglis et Freeman, 2007). Les identités fusionnées pourraient être une manière de mieux comprendre la difficulté des successions de personnes fondatrices (Liteman, 2003), souvent attribuée à des facteurs psychologiques et individuels, et souvent identifiée comme étant un phénomène de résistance de la personne fondatrice (Dyer et Handler, 1994; Handler et Kram, 1988).

Le leadership peut toutefois être perçu négativement lorsque le besoin de séparation des deux niveaux d'identité devient prégnant. Lorsque le leadership de la direction et la fusion des identités sont contestées, le recours à des règlements et à des mécanismes formalisés, officiels et démocratiques constitue un moyen pour réduire la personnalisation et réaffirmer la mission de l'organisation (TdM). Cette approche implique que la structure juridique de l'organisation le permet, par la présence de membres et de mécanismes de prise de décision démocratiques.

La dé-fusion des identités pourrait correspondre à ce moment où l'identité organisationnelle, tout en étant tributaire de l'apport d'une personne fondatrice, amorce un processus de détachement progressif. Ainsi, dans les débuts d'une organisation, l'identité organisationnelle se construit et est modulée par une personne fondatrice et, progressivement, cette identité se trouve institutionnalisée alors que le charisme devient routinier (King, Felin et Whetten, 2010). Une dépendance moindre à une personne favorise la poursuite des activités et la légitimité de l'organisation au-delà de la présence de cette personne. Ce processus pourrait correspondre à une identité organisationnelle qui, en s'institutionnalisant, s'inscrit progressivement, par l'adhésion à un ensemble de règles et de pratiques, dans une structure organisationnelle (Ocasio, 1999). La « main invisible du fondateur », expression utilisée par Scott et Lane (2000) et reprise par Gioia et *al.*, (2010), si elle représente les valeurs ayant influencé la construction de l'identité, n'est plus, comme le suggèrent ces auteurs, son seul référent.

L'identité est négociée entre les membres (Gioia et *al.*, 2010) sur la base de leur compréhension de la mission de l'organisation. L'empreinte du geste fondateur demeure (Hannan, Baron et Hsu, 2006; Stinchcombe, 1965) et bien que l'identité organisationnelle « est formée par les hauts dirigeants qui établissent les valeurs centrales et les croyances guidant et commandant les comportements de l'organisation » (Voss, Cable et Voss, 2006: 741, traduction libre), elle s'ancre davantage dans la mission de l'organisation.

**b) Dérive identitaire:** Les dérives observées sont compatibles avec la définition de la dérive comme une érosion progressive de l'identité organisationnelle dans laquelle les parties prenantes en viennent à ne plus reconnaître l'organisation (Bouchikhi et Kimberly, 2008). La dérive identitaire se distingue de l'expérience de vide ressentie lors de la formation d'une identité (Gioia et *al.*, 2010). Dans les situations de formation d'une identité organisationnelle, les membres ne peuvent se référer à une identité passée et doivent se définir par rapport à d'autres organisations et par la négative (ce que nous ne sommes pas). La dérive a la particularité d'impliquer qu'une identité organisationnelle existait, mais que dans l'organisation il est considéré que « l'esprit s'est perdu ». Cette constatation s'accompagne d'un sentiment de perte et correspond à un « écart temporel d'identité » (Corley, 2004). Dans la présente recherche, la tension implique non pas deux temps identitaires (futur et passé), mais trois (présent, futur et passé). Elle implique une reconnaissance par les membres d'une inconsistance

entre ces trois temps identitaires : l'identité courante (qui sommes-nous?), l'identité désirée (qui désirons-nous et devrions-nous être?) et l'identité passée (qui étions-nous?).

La présente recherche montre que la dérive peut impliquer plusieurs paradoxes. Dans le paradoxe continuité/changement, la dérive apparaît comme ce que Corley et Harrison (2009) désignent comme un « changement dégénératif ». Ce type de changement provoque une perception de perte de sens mettant en jeu la présence de visions érodées ou ayant un caractère ambigu. L'identité organisationnelle met en tension une identité dont le devenir est flou et équivoque ainsi qu'une identification dans une mission en redéfinition.

Dans les deux cas observés, les actions sont tiraillées entre un intérêt singulier et des valeurs d'échange, de réciprocité et de coordination mutuelle, reprenant ainsi une caractéristique du paradoxe centration sur soi/décentration sur les autres, tel que décrit dans les approches sociopsychologiques (Tap, 1979).

Ce paradoxe exprime le besoin d'assurer la survie de l'organisation, tout en étant au service d'autres organisations. Il s'inscrit dans une tension qui pourrait être constitutive des organisations ayant des missions de services. En déséquilibre, ce paradoxe met en tension une mission comportant un service à des membres et la perception d'un déplacement vers des gouts personnels d'une direction. Il est aussi identifiable dans la perte d'une implication et le désengagement des membres, alors que ces valeurs font partie de « l'esprit » des organisations collectives.

La dérive se produit dans une des conditions suggérées par Ravasi et Phillips (2011), soit la présence d'une direction provenant de l'extérieur, instaurant des changements, et apportant de nouvelles aspirations et ne produisant pas le sens permettant aux membres de s'approprier et de donner un sens au changement de l'identité. Les cas étudiés révèlent toutefois que dans une situation de dérive, le caractère flou du projet ne permet pas aux parties de s'y identifier pleinement et de se projeter dans le futur, ni de le rejeter et de s'engager dans une autre avenue.

En contexte de succession, les dérives pourraient constituer un terreau fertile aux conflits de visions internes. Elles ne sont pas seulement des « projections stratégiques multiples et partiellement inconsistantes » associées à un flou de l'image de l'organisation pour les parties prenantes externes (Ravasi et Phillips, 2011: 111, traduction libre). Dans l'organisation, le choc des visions suivant une dérive, quoique pouvant avoir une certaine brutalité, est aussi ce qui

permet de réaffirmer l'identité organisationnelle et « ce qui importe vraiment ». Ce qui est en jeu lorsqu'une organisation confronte la présence d'une dérive identitaire est, plus que « qui sommes-nous comme organisation? », mais bien, reprenant l'expression de Ravasi et Schultz (2006: 455), « [w]hat is this organization *really* about? ».

**c) Conflit identitaire larvé et conflit identitaire manifeste :** Nous avons nommé deux types de conflits identitaires présents lors de successions : le conflit identitaire larvé (MdS) et le conflit identitaire manifeste (TdM).

Dans ces deux conflits identitaires, les directions artistiques sortantes sont considérées en rupture avec le projet fondateur de l'organisation. Elles ne respectent pas sa détermination génétique, c'est-à-dire le projet de départ, reposant sur une association de personnes (Desforges, 1980; Vienney, 1980). Ces conflits d'identité coïncident avec le départ des personnes au poste de direction, tel qu'évoqué comme étant une conséquence possible des conflits d'identité dans les organisations hybrides (Glynn, 2000).

Ces conflits diffèrent de ceux souvent associés aux organisations culturelles et opposant les logiques de la création et de la gestion (Chiapello, 1998; Daigle et Rouleau, 2010; Glynn, 2000; Reid et Karambayya, 2009). Les directions artistiques sortantes sont considérées comme ne répondant pas à la mission de « service à la communauté ». Cette mission de service est, plus que la mission artistique, au cœur des tensions identitaires.

Dans les deux cas, l'identité organisationnelle est exprimée d'abord par des référents négatifs, la *via negativa* ou « ce que nous ne sommes pas » (Gioia *et al.*, 2010). Puis elle s'exprime par des référents positifs : ce que nous avons été et, ultimement, ce que nous voulons être.

Les cas observés montrent également que les successions ne sont pas nécessairement ce qui provoque des tensions qui auraient été latentes (Balser et Carmin, 2009), mais qu'elles peuvent aussi être une réponse organisationnelle à des tensions identitaires latentes ou manifestes.

Dans ces deux cas, des changements organisationnels visent à ancrer davantage l'identité organisationnelle ou à la protéger de dérives potentielles et de conflits attribués aux personnes occupant les postes de direction. Le conflit d'identité s'apparente à la définition de tension de Trethewey et Ashcraft (2004) laquelle est définie par ces auteurs comme étant un conflit d'idéologies et de normes, mais aussi de structures et de pratiques. La résolution des conflits

d'identité s'appuie sur des structures et des pratiques. Ces conflits ne se résolvent pas uniquement par des stratégies discursives, mais dans des actions.

Dans les deux types de conflits, les paradoxes sont multiples et similaires (figure 9). Le conflit larvé se distingue toutefois par une identification dans le projet comportant une certaine ambiguïté, alors que dans le conflit manifeste, l'identification aux projets est claire et les positions affirmées et polarisées.

Ces résultats montrent, comparativement à d'autres travaux empiriques traitant de l'identité organisationnelle dans une perspective paradoxale (Chreim, 2005; Fiol, 2002), que les paradoxes peuvent être pluriels. Ils sont difficilement dissociables, mais bien en dialogue les uns avec les autres, comme le sont ceux de l'identité personnelle (Taché, 2003).

**d) Actualisation identitaire** : L'actualisation ne peut être considérée comme une tension identitaire si l'on adopte la définition large d'une tension de Stohl et Cheney (2001). Elle n'implique pas à proprement parler « d'inconfort ». L'actualisation est considérée comme une transformation de l'identité organisationnelle cohérente par rapport à la mission de l'organisation et respectant son passé et son histoire.

Dans la succession où l'actualisation a été identifiée dès la phase de planification de la succession (TIM), il s'agit de se transformer, en restant fidèle à sa mission, mais aussi de se distinguer d'autres organisations au mandat similaire. L'identité est dans le devenir d'une mission et l'identification est liée à cette mission. La direction sortante, la nouvelle direction et le CA, tout en adhérant à une mission qu'ils désirent préserver, sont ouverts, prêts à accueillir et souhaitent une nouvelle vision. L'actualisation se construit sur une conjonction de deux potentialités : celle présente dans l'organisation (dans sa mission qui est à la fois définie et sujette à interprétation) et celle du projet artistique porté par une nouvelle direction.

Dans l'actualisation, l'identité organisationnelle est positive, et ce, particulièrement dans les attributs de l'identité, laquelle est inspirante, générative, authentique et adaptative (Glynn et Walsh, 2009). Le terme « actualisation », utilisé par les acteurs eux-mêmes, peut être défini comme étant une vision positive et constructive de l'identité – laquelle n'est pas fixe, mais en devenir (Rogers, 1966/1961). En transposant au niveau organisationnel les travaux de Rogers, l'actualisation identitaire implique l'ouverture à l'expérience et une attitude non défensive, une capacité de s'adapter à des situations anciennes ou nouvelles et la confiance en la capacité d'arriver à une conduite satisfaisante et adaptée à différentes situations. Cette vision positive de

l'actualisation repose sur une capacité de réflexion et d'analyse. L'actualisation peut être, selon nous, considérée comme une « entreprise réflexive organisée », alors que « le projet du Soi réflexif consiste dans une cohérence durable », mais revisitée (Giddens, 1991: 5, traduction libre). L'identité n'est pas liée à des traits que possède un individu (ici une organisation), mais doit être comprise dans une forme de continuité qui est « interprétée réflexivement par l'agent » (Giddens, 1991: 53, traduction libre).

L'actualisation s'avère un processus de changement génératif, lequel est réalisé de manière à ce qu'à la fois « le processus et le résultat du changement résultent en retour positif en ce qui concerne l'énergie émotionnelle (Collins, 1981; Dutton, 2003; Quinn & Dutton, 2005) » (Corley et Harrison, 2009: 363, traduction libre). L'actualisation partage avec l'aspiration de l'identité (Kodeih et Greenwood, 2014) et la résurrection de l'identité (Howard-Grenville, Metzger et Meyer, 2013) le fait d'agir comme un agent de motivation et d'être orientée sur le devenir de l'organisation.

La présente étude indique que cette capacité de se projeter dans le futur et de répondre à la question « qui voulons-nous être, comme organisation? » implique, dans certains cas, une reconnaissance que « nous ne sommes plus ce que nous avions l'habitude d'être » (Ravasi et Phillips, 2011: 127) et une compréhension préalable, parfois douloureuse, de « qui nous ne voulons pas être ».

Ainsi, les deux autres cas où s'amorce une actualisation à la toute fin des processus de succession (MdS et TdM), celle-ci se réalise après une cascade de tensions. Le conflit d'identité permet, dans cette cascade de tensions, une décrystallisation et favorise une négociation de la définition et la compréhension de l'identité organisationnelle, tout en la faisant évoluer. L'actualisation représente alors une étape où l'identité organisationnelle acquiert un caractère positif (Dutton, Roberts et Bednar, 2009) et rallie les membres de l'organisation autour d'une vision partagée, positive et orientée sur l'avenir de l'organisation. Elle permet alors de se projeter dans le futur. Elle prend l'une des caractéristiques de l'identité professée : « [a]s a statement of identity, the *professed* identity can be futur-oriented, programmatic » (Moingeon et Soenen, 2002: 18).

Ces conditions sont semblables à celles contribuant à la formation d'une identité. Elles en reprennent deux éléments : 1) un ancrage dans le passé de l'organisation avec l'empreinte de la

personne fondatrice et l'histoire de l'organisation et 2) une négociation, dans le présent, de ce qu'est l'identité organisationnelle (Gioia *et al.*, 2013).

Il est possible que l'actualisation identitaire soit facilitée par l'ancrage de l'identité dans une mission et correspondant à des organisations matures. Dans ces organisations, l'identité est exogène et précède, en partie, la définition qu'en donnent les membres (King, Felin et Whetten, 2010). Ces auteurs affirment que l'identité et les buts d'une organisation ne peuvent être attribués à une personne. S'appuyant sur les travaux de Mahoney (2000), ils suggèrent plutôt que l'identité organisationnelle est « *informée et dirigée* par son histoire et ses actions passées » (2010: 295, traduction libre, italique dans le texte original). Comme le proposent Foreman et Parent (2008), plus l'identité organisationnelle est institutionnalisée, plus grand sera le besoin de se différencier des autres organisations, mettant alors en action le paradoxe similarité/distinction. Dans les cas étudiés, la seule organisation pour qui ce paradoxe est activé lors d'une succession est l'organisation la plus ancienne, la plus mature, celle ayant l'équipement culturel le plus important et qui est qualifiée, dans le milieu, « d'institution ».

#### **4.5.2 Caractéristiques des successions et tensions identitaires**

Dans la sélection des cas, le fait d'être des successions comportant des changements organisationnels simples ou multiples a été l'un des critères de sélection (figure 8). Dans les cas étudiés, la nature des tensions identitaires et le parcours qu'elles empruntent semblent avoir une certaine correspondance avec les manières dont se déroulent les successions.

Ainsi, les deux successions qui impliquent des changements organisationnels multiples (TdM et MdS) correspondent aux cas qui présentent des tensions de l'identité organisationnelle et des paradoxes multiples (figure 9) et qui comportent un effet de cascade entre les tensions (figure 10). Il appert que les tensions identitaires sont antérieures aux épisodes de successions étudiés. Des changements initiés par les directions précédentes agissent comme déclencheur des processus de succession et les changements faits lors de ces successions sont des réponses aux tensions identitaires. Ces derniers changements, dont notamment la restructuration impliquant la présence de comités, visent l'ancrage de l'identité organisationnelle. Ils ont pour objectif de réduire l'écart entre une identité organisationnelle courante perçue négativement et une identité organisationnelle fondatrice idéalisée.

Lorsque les successions comportent des tensions identitaires négatives et multiples, les processus de succession pourraient être plus complexes à gérer et impliquer des changements organisationnels visant à réaffirmer et protéger l'identité organisationnelle. Dans ces situations, l'identification d'un écart entre une identité courante perçue négativement et une identité organisationnelle fondatrice idéalisée ainsi que la confrontation des visions contribuent à enclencher un processus menant ultimement à l'actualisation identitaire.

En ce qui concerne les deux autres cas de succession (Danza et TIM), bien que les tensions identitaires soient différentes (identités fusionnées et actualisation), il appert que dans ces successions, les tensions sont uniques et les paradoxes peu nombreux (figure 9). Elles ne se présentent pas dans un effet de cascade (figure 10). Ainsi, les deux successions impliquant des changements simples et orientés sur le transfert de direction se caractérisent par des tensions identitaires moins complexes que celles impliquant une restructuration de l'organisation.

Comme le montre la succession au TIM et ce que nous avons désigné comme étant une actualisation identitaire, les successions ne comportent pas nécessairement la présence de tensions de l'identité organisationnelle occasionnant un inconfort. L'identité organisationnelle, lors de succession, peut être un levier positif permettant de se projeter dans le futur.

#### **4.6 Conclusion**

Cet article visait, à travers quatre études de cas de succession au poste de direction artistique, à mettre en lumière les tensions identitaires et à comprendre leur imbrication. Cinq contributions théoriques sont identifiées.

Premièrement, en considérant les successions comme des moments propices à l'expression de tensions identitaires, cette recherche met en lumière différentes tensions identitaires. Quatre tensions identitaires sont identifiées et décrites : identités fusionnées, dérive identitaire, conflit identitaire larvé et conflit identitaire manifeste. Précisons que les identités fusionnées représentent une tension identitaire non pressentie et non traitée dans d'autres travaux. Cette recherche apporte également des précisions aux conflits d'identité (Bouchikhi et Kimberly, 2008; Glynn, 2000; Kreutze et Jäger, 2011; Pratt et Foreman, 2000) en distinguant deux types : le conflit identitaire larvé et le conflit identitaire manifeste.

Deuxièmement, cette recherche contribue aux travaux sur les tensions identitaires quant à leurs conditions d'apparition et leurs dynamiques. En réponse à la question soulevée par Ravasi et

Nelson (2011) à propos des conditions d'apparition de dérives, les résultats de la présente recherche montrent des conditions autres que l'hyperadaptation (Hatch et Schultz, 2004/2010a), laquelle est une adaptation excessive à des pressions externes à l'organisation. Dans la présente recherche, les dérives identitaires reposent principalement sur le désengagement des directions ou des membres de l'organisation.

Cette recherche expose également la présence de tensions multiples et imbriquées se construisant dans un effet de cascade. L'effet de cascade peut être considéré dans une approche dynamique de l'identité organisationnelle qui implique une réévaluation et une reformulation de l'identité organisationnelle (Ravasi et Phillips, 2011), une renégociation de ce qui constitue l'identité organisationnelle (Gioia *et al.*, 2010) et une nouvelle compréhension de l'identité organisationnelle (Gombault, 2003). Deux cas (MdS et TdM) montrant cet effet de cascade semblent indiquer que la capacité de se projeter dans le futur peut nécessiter de transiter par des tensions identitaires conflictuelles construites sur un effritement de l'identité organisationnelle. Lorsque les tensions sont plurielles et imbriquées, une dérive n'est alors pas suffisante pour enclencher une régénération de l'identité organisationnelle. La perception de menace de l'identité organisationnelle exprimée dans des conflits d'identité précède alors l'actualisation identitaire et apparaît comme une étape nécessaire.

Troisièmement, les résultats de cette recherche montrent que l'identité organisationnelle lors de successions n'est pas uniquement sollicitée dans un contexte de crise. Elle n'est pas nécessairement un « oignon qui fait pleurer » (Albert, 1998, citant Whetten, traduction libre). Elle peut s'avérer un levier positif autour duquel les acteurs de l'organisation se rallient. Ainsi, l'actualisation identitaire n'est pas vécue nécessairement avec un sentiment d'inconfort associé à une tension (Stohl et Cheney, 2001), ni ne met en jeu des intérêts concurrents ou des valeurs contradictoires. L'identité organisationnelle n'est pas ici liée à un conflit ou à une perte, mais bien à une quête : vouloir acquérir ou conquérir une place, tenir un rôle, se distinguer davantage. Elle possède ici les vertus des identités positives, lesquelles peuvent représenter des « processus ou des résultats bénéfiques, bons ou générateurs » (Dutton, Roberts et Bednar, 2009: 3, traduction libre).

Ainsi, l'actualisation identitaire n'implique pas nécessairement la présence de tensions préalables. Ce que montre la présente recherche est que l'actualisation, comme une forme de régénération, peut aussi s'enclencher sur la base d'une compréhension partagée d'un besoin de

s'adapter à un nouvel environnement. La menace perçue ne déclenche pas nécessairement de fortes émotions, comme dans le cas des travaux de Howard-Grenville, Metzer et Meyer (2013). L'actualisation est alors l'identification rationnelle, consensuelle et impliquant peu d'émotions, d'un besoin d'adaptation et de nécessité de régénération afin d'assurer la survie de l'organisation ou sa légitimité.

Quatrièmement, en ce qui concerne les successions comme des processus de transition de l'identité organisationnelle, les résultats de cette recherche vont dans la direction de ceux de Glynn. L'identité organisationnelle apparaît comme « corde dont la vibration presque indestructible persiste » et où « il y aurait peut-être plus de continuité qu'on ne s'y attend? » (Glynn, 2008: 427, traduction libre). Tout comme les travaux de Ravasi et Nelson (2011), cette recherche semble corroborer que, bien que possibles, des changements perçus comme non conformes à l'identité organisationnelle entraînent de la résistance. Nos résultats indiquent, comme ceux de ces auteurs, que des changements perçus comme radicaux ne sont peut-être pas possibles. Selon Corley (2004), les membres d'une organisation, plus que les personnes aux postes de direction, auraient tendance à vouloir conserver les identités passées. Malgré la reconnaissance que le changement de l'identité organisationnelle soit possible (Corley *et al.*, 2006; Gioia *et al.*, 2013; Gioia et Thomas, 1996), l'identité organisationnelle semble conserver un « irreversible commitment » de l'organisation envers un ensemble de valeurs centrales (Selznick, 1957).

Cinquièmement, cette étude indique que dans des organisations où le pouvoir est partagé entre plusieurs instances et que ce partage des pouvoirs est inscrit dans une structure juridique, les membres d'une organisation possèdent un puissant levier pour réaffirmer l'identité organisationnelle et la revendiquer. Une direction d'organisation peut assurer la continuité et le renouveau d'une identité organisationnelle (Whetten, 2006), mais peut aussi contribuer à sa dérive. Dans le cas d'organisations où le pouvoir est partagé, les membres peuvent prendre un relais important pour assurer la continuité de l'identité. Leur implication assure également une certaine protection contre l'hyperadaptation. Leur désengagement, au contraire, est aussi un facteur contribuant à l'apparition de dérive.

En ce qui concerne les implications pratiques de cette recherche, ces résultats, en favorisant une meilleure compréhension des tensions identitaires survenant lors de successions, pourraient permettre aux parties impliquées de diagnostiquer ces tensions. Cette compréhension pourrait

également permettre aux parties d'être plus conscientes des conditions favorisant le développement de ces tensions.

En ce qui concerne plus spécifiquement les organisations culturelles, les implications pratiques sont importantes. Cette recherche expose des tensions identitaires qui ne mettent pas en jeu une cohabitation difficile entre, d'une part, l'art et la création et, d'autre part, les affaires et la gestion. Les tensions impliquent des divergences dans des visions et des façons de réaliser une mission artistique. Elles concernent une mission considérée comme devant être au service d'une communauté disciplinaire, de compagnies, d'artistes ou de membres. Ces tensions identitaires impliquent une recherche d'équilibre entre une mission artistique et une mission de service ainsi que les moyens mis en œuvre pour atteindre cet équilibre. Ces résultats invitent donc les gestionnaires d'organisations culturelles à prendre en considération que les organisations culturelles peuvent mettre en jeu d'autres tensions que celles qui impliquent l'art et la gestion.

Cette recherche ouvre la voie à plusieurs pistes de recherche dont deux apparaissent particulièrement porteuses. La première concerne la transformation de l'identité organisationnelle lors de différentes formes de succession, et la seconde les valeurs présentes dans différentes formes de successions. Tout d'abord, tel que proposé par Gioia et *al.* (2013), différents types de changement pourraient « être connectés » avec les possibilités de changement de l'identité organisationnelle. Comme le proposent ces auteurs, il est possible que différents rythmes et fréquences de changement favorisent ou non les transformations de l'identité organisationnelle. La matrice développée par ces auteurs implique quatre types de changements : ils peuvent être absents, radicaux, incrémentaux ou impliquer de l'instabilité. Cette matrice pourrait être adaptée et utilisée en contexte de succession.

En ce qui concerne la seconde piste, les cas de la recherche semblent indiquer que les successions correspondent à différentes valeurs. Les tensions observées comportent à la fois des qualifications (ce qui est considéré positivement, selon certains systèmes de valeurs) ou des déqualifications (ce qui est considéré négativement, selon certains systèmes de valeurs). Les successions pourraient répondre à des cadres interprétatifs différents, appelés dans une perspective conventionnaliste, des « mondes » (Boltanski et Thévenot, 1991).

Comme toute recherche, celle-ci comporte des limites. Sa principale limite découle du nombre restreint de cas. Ces cas comportent un accès inégal aux informations et des durées de suivi variables. Les successions sont des processus itératifs et sophistiqués qui se développent sur de

longues périodes (Le Breton-Miller, Miller et Steier, 2004). Elles sont complexes à étudier, et ce, parce qu'elles sont relativement rares, qu'elles se produisent sur de longues périodes et que des développements inattendus peuvent survenir, amenant un nouvel éclairage sur une situation. Bien que pour des évènements rares et épisodiques, la collecte d'information privilégiée demeure l'entretien (Eisenhardt et Graebner, 2007), ce mode de collecte est reconnu comme pouvant comporter la présence de biais, tels les biais de mémoire. La triangulation des sources d'information et des méthodes de collecte de données permet de compenser certains biais de bonne impression présents dans les entrevues (Ravasi et Canato, 2013).

En ce qui concerne l'identité organisationnelle, il s'agit d'un concept reconnu comme étant difficile à conceptualiser (Ravasi et Canato, 2013). Dans la présente recherche, le choix a été de donner la parole à des membres de l'organisation. L'identité est donc ici ce qui est considéré, par les personnes, comme étant les propriétés centrales, distinctives et ayant une continuité. Il s'agit de « l'identité organisationnelle perçue » et des croyances des membres de ce qui constitue l'identité organisationnelle (Ravasi et Canato, 2013: 189, traduction libre).

Comme toute recherche, l'analyse peut également comporter des biais, et ce, malgré le recours à des moyens visant à en assurer la qualité. Plusieurs moyens ont été utilisés pour contrer ces biais, dont la triangulation et la tenue de journal de bord (Lincoln et Guba, 1985).

Les résultats de cette recherche ouvrent la voie à une compréhension des successions dans les organisations culturelles comme étant des processus de transition pouvant comporter diverses tensions identitaires. Selon nous, ces résultats sont transférables aux organisations en contexte pluraliste, et particulièrement aux organisations à but non lucratif du secteur communautaire. En ce sens, ces résultats s'appliqueraient à d'autres organisations ayant des missions sociales ou collectives.

Précisons également que les identités fusionnées s'appliquent probablement dans des organisations où l'on retrouve une forte prégnance du fondateur ou une direction charismatique identifiée comme le cœur de l'organisation par ses compétences, son talent ou son réseau. Les identités fusionnées pourraient notamment s'appliquer à certains cas de succession dans les PME familiales.

## 4.7 Annexe

### 4.7.1 Collecte de données

	Danza	Théâtre Ici Maintenant	Le Mur du Son	Théâtre de la Marmotte
<b>Interviews formels</b>	8	6	8	9
Dir. artistique	3 rencontres	2 rencontres	3 rencontres	3 rencontres
Dir. administrative	1 rencontre	2 rencontres	3 rencontres	3 rencontres
Dir. de production	1 rencontre			
CA	1 rencontre	1 rencontre	1 rencontre	1 rencontre
Dir. artistique précédente ou fondateur	2 rencontres	1 rencontre	1 rencontre	2 rencontres
<b>Discussions informelles</b>	5	-	8	9
<b>Observation</b>				
Présence à des réunions	Assemblée générale (1) Réunion d'équipe (1)	-	Assemblées générales (2) Comité artistique (1) CA (2) Consolidation (1)	Assemblées générales (3)
Activités publiques	Conférence (1)	Forums (2)	Lancement (2)	Lancement (1) Consultation (1)
<b>Documents</b>				
PowerPoint	X	-	X	X
Documents d'AGA	X	-	X	X
Subventions	X	-	X	X
Procès-verbaux	X	X	X	X
Rapports	X	-	X	X
Matériel promotionnel	X	X	X	X
Publications	X	X	X	X

#### 4.8 Bibliographie

- Albert, Stuart (1998). « The definition and metadefinition of identity », dans Whetten, David A. et Paul C. Godfrey (dir.), *Identity in organizations : building theory through conversations* Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, p. 1-13.
- Albert, Stuart et David A. Whetten (1985). « Organizational identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- Alexander, Jeffrey A. et Shou-Yih D. Lee (1996). « The effects of CEO succession and tenure on failure of rural community hospitals », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, no 1, p. 70-88.
- Alvesson, Mats et Dan Kärreman (2011). *Qualitative research and theory development : Mystery as method*, Los Angeles, Sage, 133 p.
- Ashforth, Blake E., Kristie M. Rogers et Kevin G. Corley (2011). « Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics », *Organization Science*, vol. 22, no 5, p. 1144-1156.
- Balser, Deborah B. et JoAnn Carmin (2009). « Leadership succession and the emergence of an organizational identity threat », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, no 2, p. 185-201.
- Bathurst, Ralph, Lloyd Williams et Anne Rodda (2007). « Letting Go of the Reins: Paradoxes and Puzzles in Leading an Artistic Enterprise », *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no 2, p. 29-38, 79.
- Bégin, Lucie, Didier Chabaud et Mariem Hannachi (2011). « La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 13-30.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). *De la Justification: Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. NRF essais, 485 p.
- Bouchikhi, Hamid et John R. Kimberly (2008). *The soul of the corporation : how to manage the identity of your company*, Upper Saddle River, N.J., Wharton School Pub.
- Brown, Andrew D. et Michael Humphreys (2006). « Organizational Identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance » [Article], *Journal of Management Studies*, vol. 43, no 2, p. 231-257.
- Brown, Andrew D., Michael Humphreys et P. M. Gurney (2005). « Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays » [Article], *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, no 4, p. 312-326.
- Cappetta, Rossella et Dennis A. Gioia (2006). « Fine Fashion: Using Symbolic Artifacts, Sensemaking, and Sensegiving to Construct Identity and Image », dans Rafaeli, Anat et Michael G. Pratt (dir.), *Artifacts and Organizations: beyond mere symbolism*, Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates, p. 199-219.

- Carrier, Camille (2011). « La transmission/reprise des PME : les enjeux de la pérennité de la compétence créative », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 49-66.
- Chiapello, Eve (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 259 p.
- Chreim, Samia (2005). « The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity », *The Journal of Management Studies*, vol. 42, no 3, p. 567-593.
- Corley, Kevin G. (2004). « Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change », *Human Relations*, vol. 57, no 9, p. 1145-1177.
- Corley, Kevin G. et Dennis A. Gioia (2004). « Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off », *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 2, p. 173-208.
- Corley, Kevin G., Celia V. Harquail, Michael G. Pratt, Mary Ann Glynn, Marlene C. Fiol et Mary Jo Hatch (2006). « Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence », *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no 2, p. 85-99.
- Corley, Kevin G. et Spenser H. Harrison (2009). « Generative Organizational Identity Change: Approaching Organizational Authenticity as a Process », dans Roberts, Laura Morgan et Jane E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations : building a theoretical and research foundation*, New York, Routledge, p. 361-384.
- Cray, David, Loretta Inglis et Susan Freeman (2007). « Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities », *Journal of Arts Management, Law & Society*, p. 295-313.
- Daigle, Pascale et Linda Rouleau (2010). « Strategic plan in arts organizations : A tool of compromise between artistic and managerial values », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 3, p. 13-30.
- Deschamps, Bérangère et Laurent Simon (2011). « Continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME : Concilier l'inconciliable? », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 31-48.
- Desforges, Jean-Guy (1980). « Stratégie et structure des coopératives », *Coopératives et Développement*, vol. 12, no 1, p. 133-154.
- Dubois, Anna et Lars-Erik Gadde (2002). « Systematic combining : an abductive approach to case research », *Journal of business research*, vol. 55, p. 553-560.
- Dutton, Jane E., Laura Morgan Roberts et Jeffrey Bednar (2009). *Exploring positive identities and organizations : building a theoretical and research foundation*, New York, Routledge, coll. Organization and management series, 549 p.
- Dyer, Jr W. Gibb et Wendy C. Handler (1994). « Entrepreneurship and family business: Exploring the connections » [Article], *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 19, no 1, p. 71-83.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

- Eisenhardt, Kathleen M. et Melissa E. Graebner (2007). « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 1, p. 25.
- Erikson, Erik (1968). *Identity, youth and crisis*, New York, Norton.
- Fiol, Marlene C. (2002). « Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities », *Organization Science*, vol. 13, no 6, p. 653-666.
- Foreman, Peter O. et Milena M. Parent (2008). « The Process of Organizational Identity Construction in Iterative Organizations », *Corporate Reputation Review*, vol. 11, no 3, p. 222-244.
- Fronda, Yannick et Jean-Luc Moriceau (2008). « I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no 5, p. 589-609.
- Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self-identity*, Stanford University Press, 256 p.
- Gioia, Dennis A. et Kumar Chittipeddi (1991). « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal* vol. 12, no 6, p. 433-448.
- Gioia, Dennis A., Kevin K. Corley et Aimee L. Hamilton (2012). « Seeking Qualitative rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Méthodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Gioia, Dennis A., Shubha D. Patvardhan, Aimee L. Hamilton et Kevin C. Corley (2013). « « Organizational Identity Formation and Change », *The Academy of Management Annals*, vol. 7, no 1, p. 123-193.
- Gioia, Dennis A., Kristin N. Price, Aimee L. Hamilton et James B. Thomas (2010). « Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, no 1, p. 1-46.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz et Kevin G. Corley (2000). « Organisational identity, image, and adaptative instability », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 63-81.
- Gioia, Dennis A. et James B. Thomas (1996). « Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 370-370.
- Giroux, Nicole (2001). « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », communication présentée au Xe conférence de l'Association internationale du management stratégique,
- Glynn, Mary Ann (2008). « Beyond constraints: How institutions enable identities », dans Greenwood, Royston, Christine Olier, Kertin Sahlin et Roy Suddaby (dir.), *The SAGE Handbook of Organisational Institutionalism*, Los Angeles, Sage, p. 413-430.
- Glynn, Mary Ann (2000). « When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra », *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 285-298.
- Glynn, Mary Ann et Ian J. Walsh (2009). « Commentary : Finding the Positive in Positive Organizational Identites », dans Roberts, laura Morgan et Jane E. Dutton (dir.), *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a theoretical and research foundation*, vol New York, Routledge, p. 479-493.
- Gombault, Anne (2003). « La nouvelle identité organisationnelle des musées », *Revue française de gestion*, vol. 1, no 142, p. 189-2003.

- Handler, Wendy C. et Kathy Kram (1988). « Succession in family firms: The problem of resistance », *Family Business Review*, vol. 1, no 4, p. 361-381.
- Hannan, Michael T., James N. Baron et Greta Hsu (2006). « Organizational identities and the hazard of change », *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, no 5, p. 755-784.
- Hatch, Mary Jo et Majken Schultz (2004/2010a). « The dynamics of Organizational Identity », dans Hatch, Mary Jo et Majken Schultz (dir.), *Organizational identity : A reader*, Oxford, Oxford University Press, p. 377-406.
- Hatch, Mary Jo et Majken Schultz (2004/2010b). *Organizational Identity : A reader*, Oxford, Oxford University, 586 p.
- Howard-Grenville, Jennifer, Matthew L. Metzger et Alan D. Meyer (2013). « Rekindling the flame : processes of identity resurrection », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 1, p. 113-136.
- Humphreys, Michael et Andrew D. Brown (2002). « Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance », *Organization Studies*, vol. 23, no 3, p. 421-447.
- Ip, Barry et Gabriel Jacobs (2006). « Business succession planning: a review of the evidence », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, no 3, p. 326-350.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, L. Melin et Richard Whittington (2007). *Strategy as practice. Research, direction and resources*, Cambridge, Cambridge University Press, 169 p.
- Kaplan, Sarah et Paula Jarzabkowski (2006). « Using strategy tools in practice - How tools mediate strategizing and organizing », communication présentée au *Advance Institute Management Research*, AIM Research Working paper series
- King, Brayden G., Teppo Felin et David A. Whetten (2010). « Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor », *Organization Science*, vol. 21, no 1, p. 290.
- Kodeih, Farah et Royston Greenwood (2014). « Responding to Institutional Complexity : The Role of Identity », *Organization Studies*, vol. 35, no 1, p. 7-29.
- Kreutze, Karin et Urs Jäger (2011). « Volunteering Versus Managerialism : Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 4.
- Landry, Pascale (2011). « A conceptual framework for studying succession in artistic and administrative leadership in the cultural sector », *International Journal of Arts Management*, vol. 13, no 2, p. 44-58.
- Landry, Pascale (2013a). « Organizational identity issues within the context of succession of artistic directors in four Quebec cultural organizations », communication présentée au *European Group for Organizational Studies (EGOS)*, Montréal, Canada.
- Landry, Pascale (2013b). « The succession of artistic directors in cultural organizations and organizational identity: a typological approach », communication présentée au *XII International Conference on Arts & Cultural Management (AIMAC)*, Bogota, Colombia.
- Langley, Ann (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691.

- Le Breton-Miller, Isabelle, Danny Miller et Lloyd P. Steier (2004). « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 4, p. 305-328.
- Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.
- Lincoln, Yvonna S. et Egon G. Guba (1985). « Establishing trustworthiness », dans *Naturalistic inquiry*, Newbury Park - London - NewDelhi, SAGE Publications, p. p. 289-331.
- Liteman, Merianne (2003). *Planning for succession : A toolkit for board members and staff of nonprofit arts organizations*, Illinois Arts Alliance et Arts & Business Council of Chicago, 29 p.
- Maitlis, Sally et Thomas B. Lawrence (2003). « Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing », *The Journal of Management Studies*, vol. 40, no 1, p. 109-139.
- Marquis, Christopher et Michael Lounsbury (2007). « Vive la résistance: competing logics and the consolidation of U.S. community banking », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 4, p. 799.
- Michaud, Valérie (2011). *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : des chiffres et des lettres* Doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 203 p.
- Mignon, Sophie (2009). « La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, no 192, p. 73-89.
- Moingeon, Bertrand et Guillaume Soenen (2002). *Corporate & Organizational Identities*, Oxfordshire, Taylor & Francis Ltd.
- Ocasio, William (1999). « Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 2, p. 384-384-416.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Collin.
- Paris, Thomas (2010). *Manager la créativité*, Paris, Pearson Education France.
- Paris, Thomas et Frédéric Leroy (2014). « Managing transition in an Artistic Compagny With Entrepreneurial Management: A Case Study of Groupe Bernard Loiseau », *International journal of arts management*, vol. 16, no 2, p. 42-53.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative analysis and interpretation*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage, coll. Qualitative research & Evaluation Methods, 589 p.
- Pratt, Michael g. (2012). « Rethinking Identity construction Processes in Organizations : Three Questions to considerer », dans Schultz, Majken, Steve Maguire, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), *Constructing identity in and around organizations*, Oxford, Oxford Press university, p. 21-49.
- Pratt, Michael G. et Peter O. Foreman (2000). « Classifying managerial reponses to multiple organizational identities », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 18-42.

- Ravasi, Davide et Anna Canato (2013). « How Do I Know Who You Think You Are? A Review of Research Methods on Organizational Identity », *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, no 2, p. 185-204.
- Ravasi, Davide et Nelson Phillips (2011). « Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen », *Strategic Organization*, vol. 9, no 2, p. 103-135.
- Ravasi, Davide et Marjken Schultz (2006). « Responding to organizational identity threat : exploring the role of organizational culture », *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 3, p. 433-458.
- Reid, Wendy et Reikha Karambayya (2009). « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.
- Rogers, Carl R. (1966/1961). *Le développement de la personne*, Paris, Dunod.
- Sainsaulieu, Renaud (1977). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Scott et Vicki R. Lane (2000). « A stakeholder approach to organizational identity », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 43-62.
- Selznick, Philip (dir.) (1957). *Leadership in administration*, Berckley, Université California Press.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965). « Social Structure and organizations », dans March, J. D. (dir.), *Handbook of Organizations*, Chicago.
- Stohl, Cynthia et George Cheney (2001). « Participatory Processes / Paradoxical Practices », *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no 3, p. 349-407.
- Taché, Alain (2003). *L'adaptation : un concept sociologique systémique* Paris, L'Harmattan, 358 p.
- Tap, Pierre (2006). « Identité », dans Barreyre, Jean-Yves et Brigitte Bouquet (dir.), *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, 2<sup>e</sup> éd, Paris, Bayard, p. 293-295.
- Tap, Pierre (1995). « Identité, Nature et dimensions de l'identité personnelle » [version électronique], dans Colloval, Annie (dir.), *Encyclopaedia Universalis*.
- Tap, Pierre (1979). « Relations interpersonnelles et genèse de l'identité », *Annales de l'Université de Toulouse - Le Mirail*, vol. 15, no 2.
- Trethewey, Angela et Karen Lee Ashcraft (2004). « Special Issue Introduction. Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, no 2, p. 81 - 88.
- Vaara, Eero et Janne Tienari (2011). « On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger », *Organization Science*, vol. 22, no 2, p. 370-390.
- Viennet, Claude (1980). « Un dispositif méthodique d'analyse de la formation et des transformations des institutions de type coopératif », dans *Socio-économie des organisations coopératives*, vol tome 1, Paris, CIEM, p. 143-149.

- Voss, Zannie Giraud, Daniel M. Cable et Glenn B. Voss (2006). « Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About 'Who We Are'? », *Organization Science*, vol. 17, no 6, p. 741-755.
- Walsh, Ian J et Mary Ann Glynn (2008). « The Way We Were: Legacy Organizational Identity and the Role of Leadership », *Corporate Reputation Review*, vol. 11, no 3 Special Issue: Organizational Identity, p. 262-276. .
- Weber, Max (1925/1978). *Economy and society*, Berkeley, University of California Press.
- Whetten, David A. (2006). « Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity », *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no 3, p. 219-230.
- Whetten, David A. et Paul C. Godfrey (dir.) (1998). *Identity in organizations : Building theory through conversations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 308 p.
- Yin, Robert K. (2003). « Designing case studies », dans *Case Study Research, Design and Method*, 3<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks, Sage, p. 33 à 39.

## CHAPITRE 5 : Conventions de gestion du processus successoral aux postes de direction artistique dans quatre organisations culturelles québécoises

### Résumé

Cet article s'inscrit dans les travaux visant à mieux comprendre les logiques sous-jacentes de pratiques managériales ainsi que la présence de logiques plurielles dans ces pratiques. En ayant recours aux Économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991), il met en lumière, par quatre cas de succession aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles, quatre conventions de gestion du processus successoral répondant à différents principes organisateurs : 1) une succession de *filiation par affinités*, ancrée dans le respect des traditions et axée sur les relations entre les personnes, 2) une succession de *sélection stratégique d'une nouvelle direction*, ancrée dans des dispositifs formels répondant à une recherche d'efficacité et de performance, 3) une succession d'*alliances tactiques et circonstancielles*, ancrées dans des dispositifs peu formalisés sollicitant plusieurs logiques, souvent contradictoires et 4) une succession de *vision stratégique de développement*, ancrée dans des dispositifs formels et des règlements valorisant des processus démocratiques. Dans les cas étudiés, à l'exception de la succession *alliances tactiques et circonstancielles*, les successions comportent la présence de logiques plurielles capables de s'hybrider et de former des composites<sup>15</sup>.

**Mots clés :** logiques plurielles, succession, Économies de la grandeur, sociologie pragmatique, organisations culturelles.

### 5.1 Introduction

Moments charnières dans la vie des organisations, les successions à la direction sont souvent considérées comme des évènements disruptifs (Deschamps et Simon, 2011; Giambatista, Rowe et Riaz, 2005; Grusky, 1963; Ip et Jacobs, 2006) et impliquant un questionnement sur l'avenir des organisations (Illinois Arts Alliance Foundation, 2005; Liteman, 2003; Zeigler, 1991). Pour ces raisons, les successions peuvent être considérées comme des situations propices pour capter les logiques, lesquelles s'avèrent particulièrement saillantes et repérables dans des moments d'incertitude (Boltanski et Thévenot, 1991).

---

<sup>15</sup> Des présentations lors de conférences scientifiques (Landry, 2013b, e) ou professionnelles (Landry, 2013c, d) ont précédé la rédaction de cet article. Ces présentations ont contribué à discuter et valider des pistes d'analyse ou certains résultats présentés dans cet article.

De plus, les successions peuvent prendre différentes formes (Friedman et Olk, 1995; Gothard et Austin, 2010; Grusky, 1961; Ip et Jacobs, 2006) et il existe plusieurs modèles d'accès aux postes de direction (Bauer et Bertin-Mourot, 1987; Roussillon, 1998). Les successions comportent différentes pratiques et se déroulent en faisant appel à différents dispositifs. Il est possible de supposer que les successions possèdent, tout comme les pratiques de recrutement, des caractéristiques de pluralité et de non-neutralité et qu'elles reposent sur différents systèmes de valeurs ou logiques (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997; Marchal et Rieucau, 2006). Les recherches sur les successions sont souvent normatives et, hormis les travaux exposant la présence de logiques distinctes entre les entreprises familiales et celles dirigées par un fondateur unique (Dany Miller, Le Breton-Miller et Lester, 2011), peu de travaux se sont intéressés aux logiques sous-jacentes des successions. Des travaux à partir d'analyses documentaires longitudinales, faits dans la perspective institutionnelle, ont quant à eux porté sur la substitution des logiques lors de succession, plutôt que sur leur coexistence et leur capacité d'hybridation (Thornton et Ocasio, 1999).

Les organisations culturelles, pour leur part, sont reconnues comme devant composer avec des identités hybrides (Glynn, 2000; Whetten, 2006) comportant la présence de logiques duales, souvent en tension. Les deux logiques fréquemment attribuées à ces organisations sont liées à l'art et à la gestion (Abdallah, 2007; Chiapello, 1998; Daigle et Rouleau, 2010; Glynn, 2000; Reid et Karambayya, 2009). Le poste de direction artistique implique de composer avec des impératifs artistiques et de gestion et donc de conjuguer les deux logiques constitutives des organisations culturelles. Il apparaît pertinent de supposer que les successions à ce poste aient à tenir compte de cette cohabitation.

Pourtant, malgré l'importance des successions pour les organisations, de la pluralité de leurs pratiques et de la possible présence de logiques plurielles, peu de travaux ont cherché à identifier les logiques véhiculées par différentes pratiques de succession. Une meilleure compréhension des logiques sous-jacentes aux pratiques de successions apparaît toutefois pertinente. Elle pourrait favoriser la réduction d'importation de pratiques dont les logiques ne seraient pas cohérentes avec celles d'un secteur, d'un type d'organisation ou encore d'une situation spécifique. La reconnaissance des logiques plurielles sous-jacentes à différentes pratiques de succession pourrait ultimement favoriser le développement de pratiques mieux adaptées, capables de répondre à ces logiques.

Inscrit dans les travaux portant sur les organisations complexes et les logiques plurielles, cet article répond à deux invitations. Tout d'abord, il répond à l'appel de Greenwood *et al.* (2011) identifiant le besoin de mieux comprendre la cohabitation de logiques plurielles. Il se veut également une réponse à l'invitation de Cloutier et Langley (2013) qui, établissant les ponts entre les théories institutionnelles et les Économies de la grandeur (ÉG), invitent les chercheurs à mobiliser les ÉG et le concept de monde comme cadre de référence permettant de cerner, dans une action collective, les ressources culturelles, cognitives et matérielles. Ces auteures affirment que les mondes, issus des ÉG, et les logiques institutionnelles, développées dans les théories néo-institutionnelles, ont la même fonction : ils agissent comme des « principes organisateurs ».

Cet article empirique, basé sur une étude de cas multiples, répond aux questions suivantes : quels sont les principes organisateurs à l'œuvre dans différentes conventions de gestion du processus successoral aux postes de direction artistique? Comment ces principes organisateurs, lorsque pluriels, cohabitent-ils dans une même succession?

En ayant recours aux Économies de la grandeur (Boltanski et Chiapello, 1999; Boltanski et Thévenot, 1991), cet article contribue, par une analyse comparative de successions aux postes de direction artistique, à l'identification des mondes sous-jacents à différentes pratiques de succession. Quatre conventions de gestion du processus successoral sont identifiées et, sauf une exception, elles partagent la capacité de conjuguer différents principes organisateurs. Toutefois, les mondes sollicités ne sont pas ceux habituellement associés aux arts et à la gestion.

## 5.2 Fondements théoriques

Tout d'abord, précisons que les ÉG s'inscrivent dans la théorie des conventions et sont associées à la sociologie pragmatique. Les mondes représentent le concept clé des ÉG. Ils permettent, selon Isaac (2003), la reconnaissance de l'existence de rationalités multiples et de logiques contradictoires. Toujours selon Isaac, ils comportent un principe supérieur assurant le « fondement de la légitimité d'une action » (Isaac, 2003: 151). Les mondes sont considérés comme des logiques associées à un monde<sup>16</sup> (Moursli et Cobbaut, 2006), des « logiques d'action » (Dequech, 2013, 2008; Thornton, Ocasio et Loundsbury, 2012) ou des « logiques de

---

<sup>16</sup> Moursli et Caubbaul (2006) font d'ailleurs référence aux logiques des mondes en nommant les mondes eux-mêmes : logique civique, logique domestique, logique industrielle, etc.

justification » (Dequech, 2013, 2008; Moursli et Cobbaut, 2006). Le terme logique étant fréquemment utilisé pour les mondes, son utilisation apparaît donc appropriée<sup>17</sup>.

Les théories conventionnalistes partagent avec les théories institutionnelles<sup>18</sup> le fait de considérer que les actions humaines engagent des « principes organisateurs » encadrant et favorisant l'action collective (Cloutier et Langley, 2013). Alors que les ÉG recourent aux mondes, les théories institutionnelles, basées sur les travaux de Friedland et Alford (1991), s'appuient sur les logiques institutionnelles. Les mondes sont considérés comme un courant se développant parallèlement à celui des logiques institutionnelles (Thornton, Ocasio et Loundsbury, 2012). Ils sont alors comparés à des idéaux types d'une taxonomie de répertoires culturels comportant différentes justifications (Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012: 34). Ces deux construits définissent les principes d'une action acceptable et légitime (Cloutier et Langley, 2013).

Dans cet article, nous sollicitons les ÉG (Boltanski et Thévenot, 1991), considérant les mondes comme des constructions permettant d'appréhender les principes organisateurs des successions. Ce choix se justifie parce que les ÉG reconnaissent d'office la présence de logiques plurielles et leur possibilité d'hybridation (Boltanski et Chiapello, 1999; Boltanski et Thévenot, 1991; Cloutier et Langley, 2013; Diaz-Bone et Thévenot, 2010). Alors que les logiques institutionnelles sont souvent approchées dans une perspective duale (Cloutier, 2009; Dunn et Jones, 2010; Greenwood *et al.*, 2011) et qu'une logique est souvent appelée à dominer et se substituer à une autre logique (Cloutier et Langley, 2013; Goodrick et Reay, 2011), les mondes peuvent cohabiter (Cloutier et Langley, 2013) et s'hybrider (Boltanski et Chiapello, 1999; Boltanski et Thévenot, 1991; Moursli et Cobbaut, 2006). Contrairement aux logiques institutionnelles, ils ne sont pas inscrits dans un secteur d'activité, une profession ou une époque et ne découlent pas de grandes institutions. Ils répondent à des situations (Boltanski et Thévenot, 1991). Les mondes représentent une « formalisation de rationalités multiples des individus, contingente aux situations dans lesquelles ils sont engagés » (Isaac, 2003: 150).

---

<sup>17</sup> Dans le présent article, les mondes sont considérés comme un « principe organisateur ». Ils sont à la fois une logique d'action et une logique de justification. Cette position diffère donc de celle où les mondes ne constituent qu'une logique de justification (Dequech, 2013, 2008).

<sup>18</sup> Pour la comparaison entre les théories institutionnelles et les ÉG, voir Cloutier et Langley (2013).

### 5.2.1 Pluralité des mondes

Issues de six textes de philosophies politiques, les mondes font référence à différentes organisations sociales. Désignées comme étant des cités, ces organisations sociales constituent un « référentiel cognitif » (Jolivet, 2006: 77). Chacune des cités repose sur un fondement spécifique, une manière de comprendre les phénomènes sociaux, et implique un principe d'ordre de légitimité. Les cités, transférées au monde de l'action, donnent naissance à six mondes<sup>19</sup> : inspiré, domestique, civique, de l'opinion, marchand et industriel (Boltanski et Thévenot, 1991: 30). Un septième monde, le monde connexionniste, s'ajoute plus tard (Boltanski et Chiapello, 1999).

Dans l'œuvre phare « De la justification : les économies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991), les mondes sont décrits par 13 indicateurs, dont le premier est le principe supérieur commun. Ce sont à travers ces mondes et les principes qu'ils sous-tendent (tableau 14) que les actions sont justifiées. Ces mondes existent comme un répertoire auxquels les acteurs peuvent avoir recours. Ils sont utilisés lorsqu'il y a divergence sur les actions à suivre, et ce, afin de justifier la légitimité ou selon leur caractère approprié ou non (Cloutier et Langley, 2013: 365, traduction libre).

Les mondes ont été utilisés pour justifier des actions et des pratiques ou donner une légitimité à des stratégies (Daigle et Rouleau, 2010; Oldenhof, Postman et Putter, 2013; Patriotta, Gond et Schutlz, 2011; Ramirez, 2013; Reinecke, 2010). D'autres travaux ont porté sur les mondes ancrés dans des dispositifs ou objets, tels les statuts juridiques d'organisation (Moursli et Cobbaut, 2006), des guides utilisés en organisation (Boltanski et Thévenot, 1991), des outils technologiques (Auray, 2006) ou encore dans des pratiques managériales, dont la comptabilité (Marc Amblard, 2006) et le recrutement (Eymard-Duvernay, 2008; Guichaoua, 2006; Marchal et Rieucau, 2006).

Les successions n'ont toutefois pas été abordées, dans l'intégralité de leur processus, par la théorie des conventions. Précisons que les successions sont considérées comme un processus composé de plusieurs phases. Selon certains (Cadieux et Deschamps, 2011a; Cadieux et Lorrain,

---

<sup>19</sup> Dans la foulée de l'œuvre phare « De la justification, des économies de la grandeur » (Boltanski et Thévenot, 1991), d'autres mondes ont été ajoutés : le monde connexionniste (Boltanski et Chiapello, 1999), le monde écologique (Lafaye et Thévenot, 1993), le monde de la bonté (Juhem, 1994). Dans la présente recherche, ces deux derniers mondes ne sont pas apparus pertinents, contrairement au monde connexionniste.

2002; Dyer et Handler, 1994), les successions peuvent être découpées en quatre phases : 1) la planification, 2) la mise en œuvre, 3) la transition et 4) le désengagement du prédécesseur/prise en charge de la nouvelle direction. Seules deux des phases des successions, le recrutement (phase 2) et l'intégration à un poste de direction (phase 4), ont été abordées par les ÉG.

Ainsi, des travaux ont montré la pluralité des dispositifs de recrutement et leur non-neutralité (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997; Marchal et Rieucau, 2006). D'autres (Grand et Ackeret, 2012) ont mis en lumière le recours à de nouveaux régimes d'engagement lors de l'arrivée d'une nouvelle direction. Bien que mentionnant les travaux de Boltanski et Thévenot, ces travaux portent peu d'attention aux logiques sous-jacentes à des pratiques, ni à la cohabitation de logiques plurielles. Toutefois, les travaux abordant les conventions de recrutement ouvrent la porte à considérer les successions comme des conventions plurielles.

Des travaux conventionnalistes nous savons également que les dispositifs matériels et l'énoncé des principes supérieurs communs constituent les deux composantes d'une convention (Gomes, 2006; Isaac, 2003). Cela nous amène à définir les conventions, les justifications et les dispositifs.

### **5.2.2 Les conventions de gestion du processus successoral**

Concept polysémique, les conventions sont un dispositif cognitif collectif (Catherine Baron et Isla, 2006; Favereau, 1989; Moursli et Cobbaut, 2006). Elles établissent un « système d'attentes réciproques entre les personnes quant à leurs comportements » (Amblard *et al.*, 1996: 73) permettant la coordination et la collaboration. Ainsi, « [u]ne convention incorpore un ou plusieurs déterminants (valeurs, normes, coutumes et usages, règles et intérêts) qui garantissent la régularité des interactions et sous-tendent et soutiennent les principes de « vision et de division » du monde social inhérents à une convention donnée. » (Enjolras, 2004: 605). Toutes les situations de gestion seraient des conventions, et ce, parce que ces situations reposent sur un dispositif cognitif collectif qui implique une coordination (Isaac, 2003). Les successions, comme pratiques managériales, peuvent à ce titre être considérées comme des conventions.

Sur la base des travaux de Favereau (1986), les conventions comportent deux niveaux. L'un désigne les règles de comportement adaptées à un contexte alors que les conventions agissent comme des repères pour la coordination des actions interindividuelles. Ces conventions sont

plurielles et arbitraires (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Favereau, 1986) et existent comme un bassin de solutions possibles. Puisque plusieurs conventions sont disponibles, un arbitrage est à réaliser entre elles (Eymard-Duvernay, 2008) et le choix d'une convention n'est donc ni arbitraire, ni neutre (Catherine Baron et Isla, 2006; deLarquier et Salognon, 2006).

À un autre niveau, les conventions constituent un modèle d'évaluation et comportent un ordre de légitimité (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) engageant des valeurs (Eymard-Duvernay, 2008). Ce niveau des conventions désigne alors un système de valeurs permettant d'interpréter un ensemble de comportements et de choisir lesquels sont acceptables et justes (deLarquier et Salognon, 2006).

Dans des travaux sur le recrutement, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) exposent la pluralité des modes d'interprétation des compétences d'une personne et dégagent quatre conventions de compétences, aussi appelées convention de qualité (Eymard-Duvernay, 2008). Ces quatre conventions rendent compte de quatre modèles de recrutement : l'institution, le marché, le réseau et l'interaction.

### **5.2.3 Justifications des choix d'une convention**

Les justifications sont des opérations cognitives et discursives qui permettent de justifier une action ou de soutenir la critique, alors que les conduites des personnes sont considérées comme raisonnables et cohérentes (Boltanski et Thévenot, 1991: 60). Elles fournissent les principes de valorisation qui permettent à un accord de reposer sur un ordre clair entre les objets et les stratégies de coordination (Jolivet, 2006). Elles exposent des principes « reconnus comme étant socialement légitimes et auxquels se réfèrent les individus dans l'évaluation qu'ils font de la qualité ou de la grandeur des objets et d'autres personnes » (Daigle et Rouleau, 2010: 16-17, traduction libre).

La plasticité des justifications fait partie de la normalité (Boltanski et Thévenot, 1991: 30) et constitue un mécanisme d'adaptation. Un comportement adapté dans un monde ne le serait pas nécessairement dans un autre. Le choix d'une convention pourrait impliquer, tout comme les conventions de recrutement, « un monde commun soutenu par des valeurs et impliquant une conception de la justice » (deLarquier et Salognon, 2006: 113) et nécessiter des justifications. Celles-ci sont « les raisons sur lesquelles une personne s'appuie pour agir » et qui

régissent une décision, et ces bonnes raisons d'agir se doivent d'être « compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard des autres personnes » (Thévenot, 1989: 159).

#### **5.2.4 Dispositifs de succession**

Un dispositif est un système complexe qui contient les objets. La fonction du dispositif est de permettre une coordination d'une action. Ainsi, l'organisation représente un dispositif composite dont l'objectif est de gérer les tensions et sur lequel se fier en cas d'incertitude. Un dispositif peut comporter une qualification. Tout dispositif de gestion comporte un aspect tangible et instrumental ainsi qu'un « esprit » (Boltanski et Chiapello, 1999). Il peut être qualifié par son appartenance à un monde (la réunion de famille désignée comme un dispositif domestique) ou se caractériser par son aspect composite (un manuel de créativité, composite entre les mondes inspiré et industriel) ou encore par un qualificatif quelconque, non attribué à un monde spécifique (dispositif d'innovation, dispositif d'échange).

Toujours selon Boltanski et Thévenot (1991), la répartition des dispositifs et leur utilisation d'objets diffèrent selon les mondes. Alors que dans le monde inspiré les objets sont peu présents, ils foisonnent dans le monde industriel.

La pluralité des dispositifs comportant différents mondes peut révéler les tensions organisationnelles (Boltanski et Thévenot, 1991). Il peut s'agir de dispositifs composites, lesquels désignent des dispositifs faisant appel à des justifications ancrées dans différents mondes (Boltanski et Thévenot, 1991). Les dispositifs permettent de stabiliser un accord, plus ou moins permanent, et ils servent de guide dans le règlement de conflit (Boltanski et Thévenot, 1991). Ils stabilisent la forme que prend la coordination (Eymard-Duvernay, 2006). Idéalement, il doit exister une cohérence entre les dispositifs et, de plus, les différents objets qui participent au dispositif doivent être cohérents avec les convictions des acteurs (Husser, 2009, citant Gomez 1996).

#### **5.2.5 Articulation des conventions de gestion du processus successoral**

Dans le présent article, les conventions de gestion du processus successoral impliquent les deux niveaux des conventions. Leurs règles de comportement sont plurielles et le choix d'une convention repose sur un principe organisateur représentant un ordre de légitimité. Les conventions comportent des dispositifs tangibles et une logique appréhendée ici par les mondes. Les conventions renvoient à des mondes spécifiques qui pourraient être composites.

Les mondes modulent les pratiques de succession et les choix de pratiques de succession sont justifiés par les acteurs en faisant appel à des mondes. Pour définir les conventions, trois paramètres sont observés : a) le processus de succession, b) les dispositifs et objets et c) les critères de sélection (figure 12). Parce que les successions sont des activités managériales, qu'elles se déroulent dans des organisations culturelles et que le poste visé compose avec les logiques des arts et de la gestion, il est postulé que les mondes inspiré et industriel pourraient être présents.

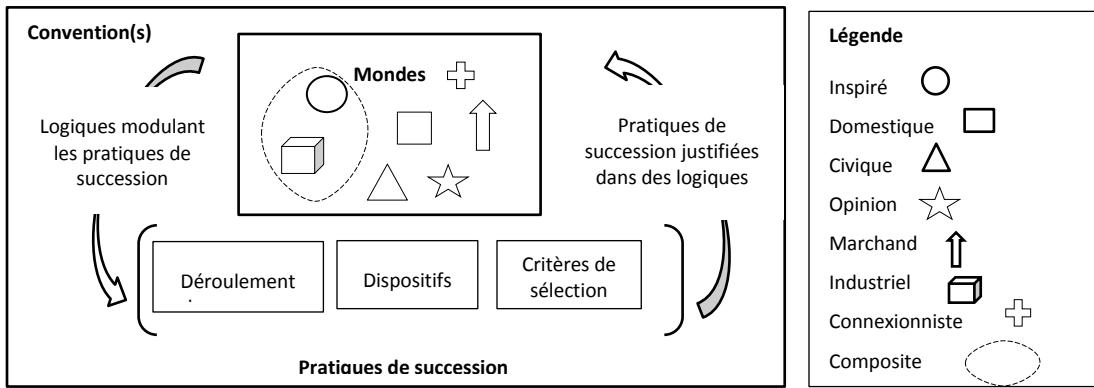


FIGURE 12 : Conventions de gestion du processus successoral

### 5.3 Méthode de recherche

#### 5.3.1 Stratégie et échantillon

Cette recherche qualitative repose sur une étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003) composée de quatre successions à des postes de direction artistique (voir annexe 5.7.1). L'échantillon est délibéré et possède des caractéristiques de l'échantillon d'intensité, soit des cas riches mais non extrêmes (Michael Quinn Patton, 2002). Les cas de succession à des postes de direction artistique se déroulent au Québec, dans quatre organisations ayant un statut d'organisme à but non lucratif (OBNL). Les cas ont été choisis en fonction du fait qu'ils correspondaient à des conditions précises des successions liées à leur planification et à la nature des changements. Cette composition de l'échantillon a été privilégiée afin d'avoir accès à une pluralité de pratiques de succession. Les quatre cas, dont les noms ont été modifiés, sont : Danza, Théâtre Ici Maintenant (TIM), Mur du Son (MdS) et Théâtre de la Marmotte (TdM).

Fondé dans les années 1980, Danza présente des spectacles de danse contemporaine. Cette succession, entre une personne fondatrice et un jeune successeur, se déroule sur une période de plus de dix ans. Au cours de cette période, en travaillant avec la personne fondatrice, le successeur a progressivement acquis son expérience dans l'organisation.

Le TIM est considéré comme une institution dans le paysage culturel québécois. Fondé à la fin des années 1960, sa spécificité de production et de diffusion dans un créneau théâtral singulier est reconnue. L'organisation a déjà connu plusieurs successions à la direction artistique. La succession décrite ici se déroule rapidement, suite à l'annonce de la direction artistique de quitter son poste. Le candidat retenu, dans un processus formel de sélection, est un directeur artistique réputé. Entre l'annonce de départ de la direction sortante et l'entrée en poste de la nouvelle direction, moins de cinq mois se sont écoulés.

MdS est un collectif d'artistes doté d'un laboratoire de recherche et d'équipements spécialisés en arts médiatiques. Fondé dans les années 1980, cet OBNL est construit autour d'un membership d'artistes. Le fondateur, encore impliqué dans l'organisation comme président et artiste, prend ses distances depuis plus de dix ans. Des successions ont déjà été réalisées. La succession étudiée ici s'est déroulée rapidement et sans planification. Elle s'effectue dans le contexte de congédiement d'une direction artistique et de l'embauche d'un employé pour assumer la coordination d'un comité de direction artistique. Les annonces de la fin de contrat de la direction précédente et de l'entrée en fonction de la nouvelle direction se sont faites simultanément.

Fondé dans les années 1980 par quelques compagnies de théâtre voulant se doter d'un lieu de diffusion, le TdM est reconnu comme un lieu de diffusion d'œuvres théâtrales ouvert à l'ensemble des compagnies de théâtre. L'organisation est construite autour d'un membership d'artistes œuvrant en théâtre. Bien que la direction artistique ne soit pas la fondatrice du TdM, elle est la première à occuper le poste de direction artistique et a largement contribué à le définir. La succession observée s'inscrit dans un processus de consultation des membres et de restructuration de l'organisation, à la suite d'un conflit entre les membres et la direction. L'organisation a élaboré pendant plus d'une année une restructuration menant à la redéfinition du poste. Le candidat retenu, dans un processus formel de sélection, est un jeune directeur artistique réputé.

### **5.3.2 Collecte de données**

La collecte d'information repose principalement sur des entretiens. Au total, 31 entrevues semi-dirigées ont été effectuées auprès des directions artistiques de directions administratives ainsi qu'auprès de membres du CA. Lorsque possible, la direction artistique précédente ou la personne fondatrice ont également été rencontrées (voir annexe 5.7.1). Dix-sept personnes ont accordé une à trois entrevues formelles d'une durée de une à deux heures. Les entrevues, enregistrées et retranscrites, totalisent 41 heures. La collecte d'information a été complétée par de l'observation à 11 réunions et à 7 activités publiques. Une abondante documentation, composée de documents publics et privés a également été consultée. Les organisations ont été suivies sur une période de un an à trois ans, par une présence à des réunions, du bénévolat, le suivi des sites Internet et d'autres médias ou par des rencontres informelles avec des représentants des organisations. Une vingtaine de rencontres informelles a permis de mieux comprendre certains propos tenus lors des entrevues et de suivre l'évolution des successions.

### **5.3.3 Analyse des données**

Suite à une première lecture empathique des entretiens (Paillé et Mucchielli, 2008), les entrevues ont été codées dans NVivo. Dans un premier temps, chaque entretien a été codé en classant les informations selon leur lien avec :

- le processus de succession : relations entre les personnes, transitions et accès aux postes de direction, acteurs impliqués;
- les dispositifs : offres d'emploi, entrevues, organigrammes, CA, comités de sélection, comités artistiques, mécanismes de consultation, activités médiatisées;
- les critères de sélection : critères déterminant le choix, autres qualités reconnues.

Chaque nœud a ensuite été codé selon son appartenance à un ou plusieurs mondes. Les mondes ont été définis en se servant des indicateurs des ÉG (Boltanski et Thévenot, 1991) et à partir d'indices construits progressivement en cours de codage (voir tableau 14). L'analyse des données, bien que fortement inspirée d'une analyse par des catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2008), s'en éloigne en prenant appui sur les « codes préliminaires » (Miles et Huberman, 2003) que sont les mondes. Il ne s'agit pas d'un travail de reconduction de prénotions, mais du recours à des catégories tirées de référents théoriques existants utilisées pour orienter l'œil et éviter de « réinventer la roue » (Paillé et Mucchielli, 2008). En ce sens,

l'analyse répond aux préoccupations de Kaufmann pour qui « le chercheur doit apprendre à se libérer de la seule induction, et d'une induction trop puriste, pour la combiner avec des propositions théoriques établies (2008, p. 227) » (Paillé et Mucchielli, 2008: 342). Pour chaque organisation, un résumé de la succession a été écrit en se servant des nœuds créés lors de la codification, puis des tableaux synthèses ont été produits.

Les nœuds créés avec NVivo ont également servi à produire des représentations graphiques permettant de visualiser la pluralité des mondes présents. Ces représentations graphiques ont été produites avec NVivo et sont basées sur une quantification des données (fréquence de nœuds). Utilisant trois paramètres (processus, dispositifs et critères de sélection), ces représentations prennent une forme triangulaire. Précisons que ce type de représentation graphique, basée sur la fréquence des nœuds, peut faire en sorte qu'un monde dont le nombre de nœuds est restreint n'apparaît pas dans le graphique.

L'analyse repose sur une analyse qualitative des données (ce qui est dit, ce qu'on en dit et l'importance que les acteurs lui accordent), mais doublée d'une quantification des résultats (Langley, 1997) basée sur la récurrence des mentions. Cette stratégie est considérée comme utile lorsqu'il s'agit de comparer des cas (Johnson *et al.*, 2007). Elle permet par ailleurs une triangulation des interprétations basée sur une analyse qualitative (Eisenhardt, 1989; Johnson *et al.*, 2007). La multiplication des sources de données constitue également un autre mécanisme de triangulation

.

TABLEAU 14 : Les mondes et les indices permettant de les identifier lors de l'analyse des données

<b>Mondes</b>	<b>Principe supérieur</b>	<b>Sujet</b>	<b>Dispositifs</b>	<b>Forme de l'évidence</b>	<b>Grand / Petit</b>
<b>Inspiré</b>	Accent sur l'inspiration, créativité, génie, intuition	Artistes, enfants	Peu d'objets et de dispositifs Esprit, rêve, inconscient	Certitude de l'inspiration	Insolite, échappe à la raison / routines et habitudes
	Indices	Sélection / congédiement pour son talent	Idéateur inspirant, artiste	Évaluation du parcours artistique, du projet proposé	Reconnaissance du talent, du caractère inspirant Direction novatrice, inspirée et inspirante / direction sans imagination ou banale
<b>Domestique</b>	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	Père, famille, roi, patron	Bonnes manières, rangs, cadeaux	Donner l'exemple, respect basé sur le rang	Bienveillant, digne de confiance, fidèle / traitre, impoli, sans gêne
	Indices	Sélection / congédiement sur des affinités	Mentor et mentoré, modèle	Processus d'intégration progressive, apprentissage et transfert de valeurs	Respect des « façons de faire », relations interpersonnelles, mentorat Appartenance et adhésion Actions dans un esprit de continuité du projet d'un fondateur, engagement Renouvellement ou déviation du projet fondateur, ambivalence
<b>Opinion</b>	Les autres, le public, les pairs, les médias	Leader d'opinion	Relations publiques, noms, messages	Succès, être connu	Connu, réputé / méconnu, banal, suscitant l'indifférence
Indices	Sélection / congédiement pour sa réputation et son succès	Vedette, artiste reconnu par les pairs, les médias et le public	Curriculum vitae, succès Médiatisation du départ et de la nomination	Notoriété et reconnaissance des pairs, des critiques et du public	Succès public et critique / absence de succès et de couverture médiatique Figure médiatique / figure inconnue
<b>Civique</b>	Collectif, volonté générale	Représentant élu, collectif	Formes légales, code, critères, ordonnances	Texte de loi, règles juridiques	Représentatif / minoritaire, arbitraire, isolé
Indices	Sélection / congédiement pour sa capacité à répondre à des besoins collectifs et à être à l'écoute des besoins	Représentant d'une collectivité Assemblée, membre de CA, comités	Mécanismes de réflexion ou de sélection impliquant consultation ou processus collectif	Existence de processus collectifs ou démocratiques, de règles et critères de sélection	Répondant aux intérêts de plusieurs personnes ou groupes / motivé par ses propres intérêts et goûts Mécanismes de sélection transparents / mécanismes de sélections opaques
<b>Marchand</b>	Rivalité, concurrence	Gens d'affaires	Objet de luxe, richesse	Argent, bénéfice	Valeur, désirable / servitude de l'argent
Indices	Sélection / congédiement pour sa capacité à comprendre les impératifs financiers	Direction ou CA axé sur financement privé, guichet	Évaluation des capacités de générer des revenus autonomes	Comprendre et tenir compte de la situation financière, augmentation des revenus	Démonstration de sa capacité et de ses connaissances en matière de gestion / être considéré responsable d'un déficit
<b>Industriel</b>	Performance, efficacité, objets et méthodes techniques	Expert, spécialiste	Outils, méthodes, plans	Mesure	Fiable, efficace, opérationnel / inefficace, imprudent
Indices	Sélection / congédiement pour son efficacité et sa performance	Directions ou comités axés sur compétences, expérience	Processus formalisés, planification de la succession, recherche d'efficience	Atteindre les objectifs et la mission	Processus de succession organisé et efficace / processus improvisé et chaotique Organisé dans le travail / désordonné
<b>Connexion</b>	Activités, projets, réseau et liens	Chargé de projet	Tous les instruments de connexion	Création de lien, de projets	Engagé, engageant, mobile / isolé, non-participation
Indices	Sélection / congédiement pour sa capacité de tisser des réseaux et à travailler en équipe	Coordonnateur : développement de réseaux ou de projets	Réseaux, contacts, comités Mobilités des personnes	Être intégré à des réseaux et capacité à les maintenir et à en développer	Participer à des réseaux / isolation Capacité d'avoir pour le réseau et le projet / action individuelle et isolée

## 5.4 Présentation des résultats

Les résultats sont présentés en deux sections. Dans une première partie, chaque cas est résumé sous forme de vignette (voir également annexe 5.7.2) et les mondes sous-jacents au processus, dispositifs et critères de sélection sont identifiés. Les représentations graphiques de cette section découlent de la quantification des nœuds. Dans une seconde partie, les principales hybridations de mondes sont présentées. Les représentations graphiques de cette section découlent de l'analyse qualitative. Les mots utilisés par les personnes en entrevues sont placés entre guillemets.

### 5.4.1 Quatre cas de succession – quatre conventions

#### I - Danza : succession filiation par affinités

À Danza, le processus de succession débute par la rencontre fortuite entre la fondatrice et un étudiant d'une école de danse. La directrice fondatrice considère qu'elle vient de rencontrer celui qui « va prendre [Danza] dans ses mains, que ça va être lui la prochaine personne à qui ça appartient », à qui elle peut « donner Danza ».

Sur une période de presque dix ans, il occupe différents postes : bénévole, directeur de production, adjoint à la direction artistique, codirecteur général et artistique. Il s'initie au travail de direction artistique auprès de la directrice fondatrice. Celle-ci constate que les valeurs du successeur potentiel sont « à la même place » que les siennes, qu'ils se ressemblent dans leur manière de voir la direction artistique. La directrice fondatrice, considérée comme « l'âme de Danza », assure la transmission des savoirs et des valeurs. Au cours de ce processus, le successeur « s'approprie » l'organisation. Il est désigné comme « le dauphin ». Bien qu'officieusement le successeur potentiel soit désigné comme le prochain directeur, la succession n'est pas officialisée auprès du conseil d'administration (CA). Elle le devient au moment où tous deux s'engagent dans la codirection générale et artistique.

Onze ans après leur première rencontre, le successeur assume seul le poste de direction générale et artistique. La directrice fondatrice, toujours présente dans l'organisation, continue de s'en retirer progressivement.

Cette succession ancrée dans le monde domestique en reprend le principe supérieur dans l'esprit de legs, de transmission et de respect de la tradition. Elle en reprend également les sujets : la personne fondatrice associée à la mère de l'organisation et le successeur considéré comme un dauphin. Le processus, les dispositifs et les critères de sélection correspondent également au monde domestique. Les autres mondes identifiés sont les mondes civique, industriel et inspiré. Ils agissent de manière complémentaire (figure 13). Nous désignons cette convention comme étant *une succession de filiation par affinités*.

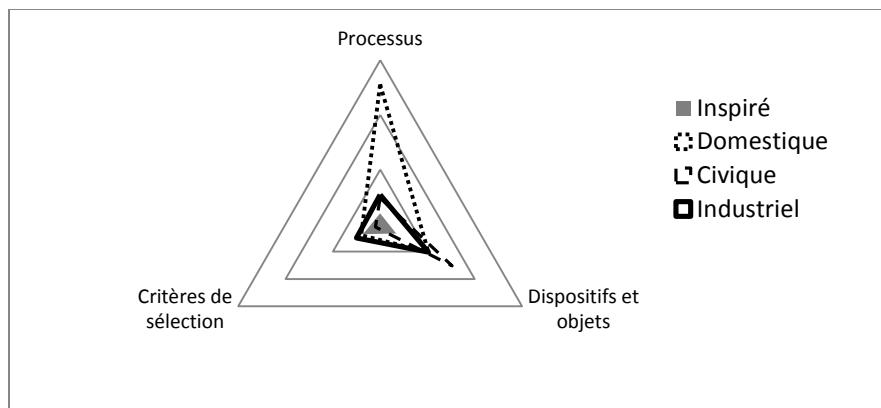


FIGURE 13 : Mondes sollicités lors de la succession à Danza

**Le processus de succession**, initié par la directrice fondatrice, repose sur les relations entre les personnes, particulièrement pour les directions qui « sont respectées dans leur fonction » et dans le respect d'une hiérarchie liée à l'expérience. Le processus est justifié par une certaine volonté de reproduire et de poursuivre un chemin tracé, d'éduquer et de transmettre. Le transfert d'une expertise se fait par l'exemple donné et dans un apprentissage dans une relation de mentorat. Le processus comporte un composite inspiré/domestique qui s'exprime dans les relations entre les personnes, lesquelles accordent une grande importance aux sentiments, à la passion et à l'intuition, ainsi que dans la transmission de la mission d'avant-garde de l'organisation.

**Le dispositif**, également fortement ancré dans un monde domestique, vise le transfert des compétences en s'assurant de respecter la fondatrice et recourt aux mythes fondateurs de l'organisation. Le peu d'objets liés à la sélection et à l'évaluation de la nouvelle direction concorde également avec ce qui peut être associé à un monde domestique. Les organigrammes, s'ils ont pour fonction de clarifier les rôles et les pouvoirs, ont aussi la fonction de s'assurer que le rôle de la direction fondatrice est apparent, de lui rendre hommage et de lui manifester du respect. Le CA est peu impliqué et il s'intègre dans un processus en cours que les membres ont « entériné », « comme s'il n'y avait pas d'autres options ». Cette succession est considérée comme étant « la formule idéale » et « la plus appropriée ». Elle est justifiée parce qu'elle favorise l'apprentissage du successeur, la validation de l'entente, la confirmation du choix du successeur et le désengagement progressif de la fondatrice. Elle respecte les personnes, qu'il importe de ne pas blesser. La faible participation du CA est justifiée par le fait que la situation

actuelle « marche, ça fonctionne » et qu'il n'est pas nécessaire de « discuter de questions hypothétiques ». Le CA reconnaît son autorité légale, alors qu'il possède « toujours la prérogative de trancher » (monde civique), mais ne l'utilise pas, puisque non nécessaire.

**Les critères de sélection** engagent également le monde domestique : le successeur a été choisi par la direction fondatrice, parce qu'il partage ses valeurs et qu'il connaît et respecte la mission de l'organisation. La succession est comparée à une succession d'entreprise de père en fils qui repose sur l'expérience et la connaissance de l'entreprise et de son passé. Les autres qualités attribuées au successeur correspondent à plusieurs mondes : domestique, inspiré, industriel et connexionniste. Il est reconnu comme étant intuitif, créatif et inspirant. Il adhère et nourrit la mission d'avant-garde. Il est aussi efficace, compétent et perçu comme pouvant relever les défis de la croissance de l'organisation et de la « pression de devenir un lieu qui est très sérieux artistiquement » et ne peut plus être « artisanal ». Il a « la gestion dans le sang », est habile pour développer des partenariats et s'intègre bien dans les différents réseaux de la danse.

## II - TIM : succession par sélection stratégique d'une nouvelle direction

Lorsque la directrice en poste annonce son intention de quitter l'organisation, un processus de succession se met rapidement en branle, l'objectif étant qu'il « n'y ait pas de vacuum au niveau artistique. » Tout d'abord, la direction générale, la direction artistique sortante et certains membres du CA considèrent la possibilité d'un successeur dont le talent et la réputation en font un candidat « dauphin » et qui est considéré comme un « candidat légitime ». Ce dernier refuse l'offre. La piste envisagée est alors d'ouvrir le poste publiquement et de procéder à la sélection d'une nouvelle direction, suite à un processus d'entrevues.

Lors de la réunion du CA, la proposition de comité de sélection, le communiqué annonçant la démission de la direction sortante, ainsi que l'annonce du poste et l'échéancier sont déposés : « On a senti nettement un consensus et surtout un climat de confiance. » Le comité est instauré. Il est composé de six personnes, dont quatre proviennent de l'organisation et deux sont des artistes invités. Le poste est ouvert publiquement. Sur plus d'une trentaine de candidats, trois personnes sont retenues. Dès l'analyse des dossiers, un candidat se démarque par sa lettre d'accompagnement. Il a « une vision fraîche », « prometteuse », son projet est considéré comme « novateur », « dynamique » et constitue une « ré-interprétation » de la mission, tout en la respectant. À la suite des entrevues, le comité de sélection est unanime autour de cette candidature, laquelle, soumise au CA, est acceptée à l'unanimité. Une semaine après son entrevue, le candidat retenu reçoit un appel du directeur général, suivi quelques minutes plus tard par celui du président pour discuter des conditions du contrat. La direction des communications du théâtre le joint ensuite pour lui exposer le plan de communication. Une semaine plus tard, sa sélection est annoncée dans les journaux et les réseaux sociaux lors d'une campagne médiatique orchestrée. Son entrée en poste est rapide. La direction sortante lui a préparé « quatre piles [de dossiers] sur la table ». Suite à une rencontre de trois heures avec la direction sortante, le nouveau directeur est déjà plongé dans l'action. Il s'agit de « sauter dans un train en marche ». La transition rapide, bien que qualifiée comme étant « inconfortable », est ce qui est désiré par le successeur. Il a « pleins pouvoirs ».

### Ancrages pluriels articulés autour d'un monde industriel

Pour le TIM, la succession, appuyée sur un dispositif formel et plusieurs objets, est un procédé managérial fortement orchestré et ancré dans un monde industriel. Cette succession se démarque par la capacité de se justifier dans plusieurs mondes, lesquels agissent de manière complémentaire.

Cette convention de gestion du processus successoral est articulée autour d'un monde industriel, mais est capable de solliciter un ensemble d'autres mondes : civique, inspiré et de l'opinion (figure 14). Nous désignons cette convention comme une *sélection stratégique d'une direction*.

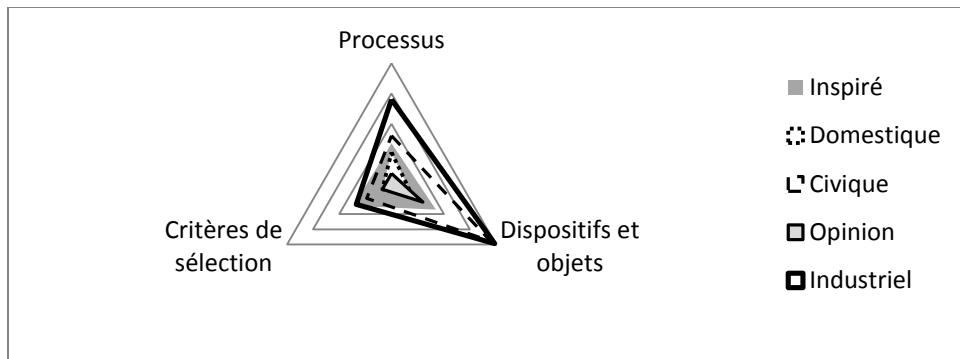


FIGURE 14 : Mondes sollicités lors de la succession au TIM

Ancrée principalement dans un monde industriel, cette succession en reprend le principe supérieur avec son souci de performance et une préoccupation pour l'avenir, ainsi que ses sujets. Le successeur est un professionnel, le comité de sélection est efficace et formé de gens jugés compétents. Les autres mondes sollicités sont en appui, dont les mondes inspiré et civique. Les mondes agissent en complémentarité, sans tension entre eux.

**Le processus de succession**, caractérisé par le monde industriel, comporte un processus formel visant l'identification d'une nouvelle direction choisie pour ses compétences, son expertise et sa capacité de répondre au mandat, sans avoir à être intégrée progressivement. Il vise l'efficacité et comporte « un processus de réflexion au CA » alors que les membres désirent, avant de choisir le successeur, « être certains que cette personne-là a les outils qu'il faut et l'intention qu'il faut ». Le processus est piloté par un comité de sélection, relevant du CA. Le rôle du CA est déterminant, puisqu'il s'agit d'un moment « important et délicat » et que « c'est lui qui engage la direction, donc c'est lui qui est responsable ». Le monde domestique, révélé dans l'approche d'un candidat identifié comme un dauphin potentiel, bien qu'ayant été envisagé n'a pas porté ses fruits et les acteurs se sont tournés vers un processus qui est considéré comme plus ouvert et transparent. L'absence de transition et l'entrée immédiate en poste en ayant déjà les compétences attendues marquent également une inscription dans un monde industriel.

**Les dispositifs**, bien qu'ancrés dans un monde industriel, présentent un composite civique/industriel, alors que la succession implique la participation d'instances représentatives qui allient à la fois des caractéristiques d'efficacité et de représentativité. Dans ce dispositif, le rôle du CA est « de s'assurer d'avoir un processus qui est clair (...), autant que possible transparent ou qui sera perçu comme ça ». Le comité de sélection composé de « gens

compétents, capables de faire un tri et d'arriver avec une recommandation » constitue une forme de mesure/évaluation efficace des candidats et une instance collective. Ces dispositifs répondent à la recherche de performance, d'efficacité et de mesure. Ils incorporent un ensemble d'objets. Ces derniers supportent le déroulement du processus, favorisent la circulation de l'information, servent l'évaluation des candidats et définissent les balises de l'emploi. La succession est fortement médiatisée et fait l'objet d'une campagne médiatique planifiée et orchestrée marquant ici un composite opinion/industriel.

Les dispositifs utilisés sont justifiés dans les composites inspiré/industriel, industriel/opinion et civique/industriel. Il importe que le successeur ait traversé ce « filtre » qu'est un comité de sélection. Cette insistance s'explique par la nécessité d'ancrer « la crédibilité de celui qu'on a choisi ». Le choix d'une direction ne doit pas être « un secret », mais constituer une épreuve assurant la légitimité du successeur, dans le regard de ses pairs. Parce qu'il doit répondre à des « engagements envers la communauté », l'opinion publique exerce une certaine pression sur la manière dont se déroule la succession.

**Les critères de sélection** sont multiples et sollicitent plusieurs mondes : inspiré, civique, de l'opinion, industriel, marchand et connexionniste. Toutefois, le critère déterminant est l'apport d'une vision artistique novatrice (inspiré) permettant une distinction par rapport aux autres organisations (marchand). Le talent artistique doit être complété par plusieurs autres qualités qui reflètent la complexité du poste : la direction artistique doit avoir des compétences multiples. Le candidat retenu doit être reconnu par ses pairs et on ne doit pas pouvoir mettre en question sa légitimité. Son expérience de direction d'organisation constitue un « atout ». Le poste de direction artistique d'une organisation comme le TIM est un « métier difficile » qui exige de comprendre la gestion, d'être capable de se mettre au service de la mission et de travailler d'une manière collégiale. Le successeur a la capacité de développer des partenariats et il apporte un nouveau réseau.

### III - MdS : succession par alliances tactiques circonstancielles

Après que différentes « solutions » pour pallier le retrait du fondateur aient été mises en place, sans succès, une artiste est engagée à la direction artistique. Elle n'a jamais travaillé dans l'organisation et est rapidement considérée comme n'en comprenant pas le fonctionnement, n'ayant pas « l'idée de collectivité » et n'impliquant pas les membres dans une « réflexion collective ».

Après que certains employés aient envisagé de quitter l'organisation, le directeur de production décide de faire connaitre au président fondateur sa perception de la situation : certains employés songent à quitter l'organisation et celle-ci dérive. Alors que des membres du CA envisagent de mettre fin au contrat de la direction artistique, la directrice générale annonce son départ. Dans des discussions informelles, le directeur de production est considéré comme la seule personne pouvant prendre le poste de direction générale. Il a « le plus d'expérience, puis... c'est logique ». Il a appris avec les membres fondateurs et connaît « l'organisme de l'intérieur ».

Au CA, il est proposé que le directeur de production occupe le poste de direction générale et que le contrat de la directrice artistique prenne fin, sur-le-champ. La direction artistique sera remplacée par un comité composé de tous les membres du CA. Bien que des valeurs de démocratie soient prônées, mais que « les personnes comptent plus que les règles », l'urgence de la situation fait qu'il faut agir rapidement. La consultation des membres ou l'établissement d'un processus plus transparent n'est pas possible. La directrice artistique est remerciée de ses services. Tout en reconnaissant que la directrice n'était pas la personne qui « pouvait coïncider avec là où on était rendu », certains sont « déchirés » au point d'envisager de se retirer de l'organisation.

Le comité artistique est rapidement jugé inefficace et présentant des situations de conflits d'intérêts. Six mois après sa constitution, il est remplacé par un comité artistique composé de quatre membres. Le nouveau directeur général ne porte pas le titre de coordonnateur artistique, bien que dans l'organisation il soit désigné comme tel. Ce titre est « logique », puisque c'est ce qu'il fait en assumant le lien entre l'équipe, le comité et le CA. Après un peu plus de deux années de ce fonctionnement, le collectif juge qu'il est nécessaire d'embaucher une personne vouée à la direction artistique. Cette fois, une offre d'emploi est mise en circulation. Le poste sera occupé par une artiste membre du CA.

### Ancrages en tensions entre les mondes domestique et civique

Au MdS, la succession est un processus improvisé, décrit comme une recherche de solutions et une « série de catastrophes », une suite de « beaucoup de petits gestes clairs [qui] tracent un dessin flou. » La succession présente un enchevêtrement de mondes, souvent considérés déficients ou en tension. Il s'agit des mondes domestique et civique, lesquels sont aussi complétés par les mondes industriel et inspiré (figure 15). Nous désignons cette convention comme une *succession d'alliances tactiques et circonstancielles*.

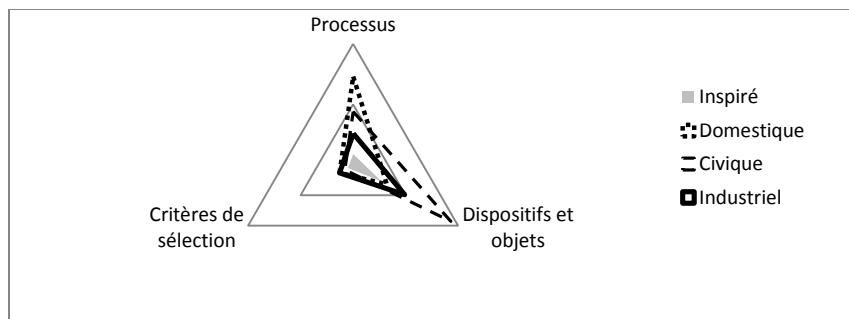


FIGURE 15 : Mondes sollicités lors de la succession au Mds

Les acteurs se réfèrent principalement aux principes supérieurs civique et domestique : le collectif et la volonté générale (civique), tout comme l'attachement à des façons de faire, aux traditions, au respect du projet fondateur et de l'autorité du fondateur (domestique). Ces principes ne sont pas nécessairement cohérents en eux-mêmes et les uns par rapport aux autres : vouloir prendre des décisions collectives et avoir un statut de collectif (civique), mais avoir des procédés qui ne sont « pas hyper démocratiques » et qui sont instaurés par des personnes en position d'autorité (domestique); vouloir s'ouvrir à une communauté plus large que le noyau du collectif (civique), mais tenir à la vision fondatrice et aux façons de faire de l'organisation (domestique).

**Le processus de succession** se caractérise par la présence d'un monde civique divisé et en conflit avec ses propres principes. Il est tiraillé et en tension avec un monde domestique. Le processus est construit autour d'alliances au cours desquelles la direction en poste est officieusement contestée et d'une volonté de retour « aux façons de faire » antérieures (domestique) caractérisées par des décisions et des projets collectifs (civique). Les instances civiques sont souvent actives de manière informelle et excluent une partie des personnes impliquées. Les décisions, entérinées par le CA, se font entre les acteurs, et principalement autour de la figure d'autorité du président fondateur. Le composite domestique/civique est présent, alors que certains acteurs se mobilisent autour d'un retour aux processus de création et de gestion plus participatifs, tels que véhiculés depuis la fondation. Les justifications des acteurs s'inscrivent souvent dans un monde civique (vision du collectif, volonté générale, éthique, transparence). Par contre, le dispositif dénote des ancrages domestiques alors que l'accent est mis sur les relations entre les personnes, que le successeur est choisi avec peu de mécanismes de sélection. La consultation des employés se fait de manière officieuse, par le

président fondateur qui « vient entre les réunions », qui « est proche de son monde » et qui « a été chercher des informations auprès des personnes ».

Pour certains, les façons de faire respectent peu un processus démocratique, souhaité transparent et sans apparence de conflits d'intérêts. Le CA est présent dans cette succession. Toutefois, la manière dont les décisions sont prises n'est pas toujours considérée comme démocratique. La construction progressive et l'ambigüité de certains objets, dont la description du poste, sont considérées comme positives pour certains, mais demeurent problématiques pour d'autres pour qui, pour bien fonctionner, les choses doivent être claires (tension dans le monde industriel).

**Les critères de sélection** de la nouvelle direction sont peu nombreux. Dans les justifications, attribuables à un monde domestique, son expérience, sa connaissance de l'organisation et son apprentissage auprès du fondateur sont désignés comme des qualités rendant « logique » sa nomination. Son talent d'artiste est peu souligné. Ce sont ses qualités « d'entrepreneur » et de gestionnaire organisé, sa compréhension de l'organisation comme une entité collective, sa réaffirmation de l'importance des projets collectifs et des décisions impliquant le collectif qui justifient sa nomination. Son talent ne lui est pas attribué personnellement, mais on lui reconnaît une capacité de ralliement à des projets artistiques collectifs. Il est un entrepreneur capable de gérer efficacement et de générer des projets collectifs : il n'est pas un « *loner* ». Ces critères multiples touchent à la fois les mondes civique, inspiré, industriel et connexionniste.

#### **IV - TdM : succession de vision stratégique de développement**

À l'approche de l'assemblée annuelle, plusieurs membres utilisateurs des services constatent qu'ils sont nombreux à partager depuis plusieurs années un désaccord avec la manière dont le TdM s'est développé. Ils décident de « se réapproprier » l'organisation. Lors de l'assemblée que les membres « réinvestissent en force », un des rares membres du CA n'ayant pas démissionné propose, face à ce qui prend des allures de « putsch », de faire une tournée de consultation des compagnies de théâtre et des subventionneurs. L'objectif est d'analyser et comprendre la situation, « aller voir le problème ».

Le CA conclut alors que le TdM s'éloigne de sa mission et décide de maintenir le comité artistique, que l'équipe de direction voulait retirer des règlements généraux. Il est aussi exigé de la direction artistique qu'elle assume la coordination du comité et considère différemment son rôle : elle n'a plus à assurer « une signature artistique ». Son rôle est de s'assurer que la mission du théâtre est atteinte, soit être un « outil », au service des membres. Informée par le président du CA de la transformation du poste et de la non-reconduction de la codirection générale, et constatant des visions irréconciliables, la directrice remet sa démission.

Durant trois mois, le CA poursuit le travail de restructuration. Le règlement définissant le comité artistique est finalisé et le poste de direction artistique devient un poste de coordination artistique. L'offre d'emploi est diffusée. En raison de potentiels conflits d'intérêts, alors que plusieurs personnes ont des liens avec des candidats, le comité est restreint à trois personnes de l'organisation. En entrevue, le directeur d'une compagnie présent à l'assemblée et très impliqué dans les débats est sélectionné. Le successeur est reconnu pour ses capacités de faire de l'organisation « un lieu fédérateur ». Son embauche est scellée par un contrat de travail et ses rôles et responsabilités sont clairement définis, avant son entrée en fonction. L'ensemble du processus de succession est médiatisé et la nomination de la nouvelle direction est annoncée lors d'une conférence de presse.

Un mois après l'embauche de la nouvelle direction, lors de l'assemblée générale, le président expose les valeurs de l'organisation, lesquelles gravitent autour de la mission du TdM comme organisation « fédératrice » reposant sur des valeurs et des mécanismes démocratiques. Le règlement sur le comité artistique est également déposé et adopté. La direction précédente, absente, est peu mentionnée. La nouvelle direction fait un bref discours, applaudi par les nombreux membres présents.

#### **Ancrages multiples articulés autour du monde civique**

Au TdM, la succession est un procédé managérial fortement orchestré et s'appuie sur des mécanismes de décisions collectives. Ceux-ci sont inscrits dans les règlements constitutifs de l'organisation, dont la présence de membres et le règlement définissant le rôle du comité artistique. Cette succession présente un fort ancrage dans le monde civique, mais sollicite également les mondes industriel, inspiré et de l'opinion (figure 16). Nous désignons cette convention comme une *vision stratégique de développement*.

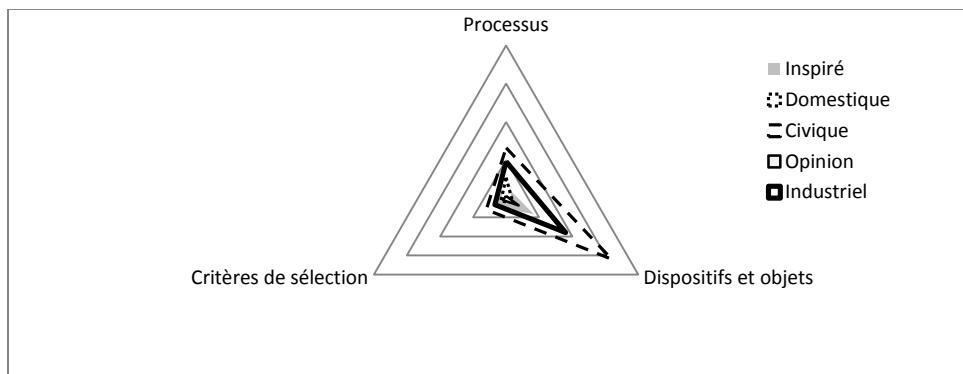


FIGURE 16 : Mondes sollicités lors de la succession au TdM

Principalement ancrée dans un monde civique, cette succession en reprend le principe supérieur avec sa préoccupation de servir les intérêts collectifs et de répondre à une volonté générale. Les sujets sont également associés à ce monde : la communauté théâtrale et ses représentants ainsi que le successeur comme un représentant coordonnateur plutôt qu'un « directeur ». Les autres mondes sollicités sont en appui, dont particulièrement le monde industriel. Les mondes sollicités agissent de manière complémentaire, sans tension entre eux.

**Le processus** est déclenché par les membres. Il est issu de « la base » et piloté par le CA. Il est marqué par une capacité de mettre le monde industriel au service du monde civique. Le processus de réorganisation a pour objectif premier de « redonner le théâtre à ses membres » par « une participation accrue aux instances », l'accès à la « vie démocratique » et un « encadrement juridique ». Ainsi, il s'agit de faire en sorte « que le lieu redevienne complètement démocratique. (...) C'est historiquement ce qu'il était et c'est ce qu'il doit être. » Le processus comporte une transition assumée de manière intérimaire par la direction générale et le comité artistique dont l'objectif est de ne pas paralyser l'organisation et de réaffirmer le fonctionnement du comité (composite civique/industriel). L'accès au poste de direction est pleinement ancré dans le monde industriel : lorsque le successeur entre en poste, il est « opérationnel immédiatement », sans longue transition.

**Les dispositifs** recourent à plusieurs objets et constituent un composite civique/industriel. L'accent est mis sur une vision stratégique de l'organisation, dans laquelle la nouvelle direction s'inscrit dans des transformations organisationnelles visant le retour à une mission de service à une communauté. La volonté de résoudre un problème, de le comprendre par une « analyse et une étude », bien que comportant des caractéristiques d'un monde industriel, est justifiée dans un monde civique (redonner le théâtre à ses membres) et se fait en ayant recours à des

procédés civiques. Les dispositifs utilisés lors de la succession, dont le fait de procéder par une offre d'emploi et le choix d'un candidat capable d'accéder directement au poste de direction, s'inscrivent dans un monde industriel orienté vers une recherche d'efficacité, mais aussi de transparence et d'accessibilité (monde civique).

L'assemblée générale, les consultations et la constitution d'un comité artistique basé sur des « collèges électoraux » répondent à un monde civique. Cette succession se distingue par le fait d'inscrire les choix dans des règlements (définition de poste et comité artistique) et de valider ces choix de manière démocratique (vote en CA ou en assemblée des membres). L'inscription dans des règlements permet de solidifier le composite inspiré/civique. Ce composite est justifié par la nécessité de réduire les risques de rupture de l'équilibre entre les mondes civique et inspiré et de s'assurer qu'une direction agisse dans l'intérêt des membres.

La succession, et la restructuration qu'elle implique, sont justifiées par la présence de membres et d'une structure légale, alors que « légalement d'après les règlements généraux, [ils sont] l'assemblée » et ont donc un pouvoir sur les décisions de développement. L'inscription dans des règlements est considérée nécessaire pour rétablir la confiance et éviter que se reproduisent des dérives associées au pouvoir accordé au directeur précédent. Le comité artistique, constitué de collègues électoraux, visant à réaffirmer et ancrer le pouvoir des membres, est également justifié par une volonté de redonner le pouvoir aux membres.

**Les critères de sélection**, ayant été déterminants dans le choix du successeur, indiquent la présence de mondes complémentaires (civique, connexionniste et inspiré). Artiste d'avant-garde appartenant à la communauté dont émanaient les revendications, il est perçu comme pouvant assumer l'objectif premier de ramener les compagnies qui avaient déserté le théâtre et de « réinsuffler » un esprit d'innovation et de services aux compagnies. La manière de voir la coordination artistique, désignée comme un « animateur du milieu », un « porte-flambeau » ou un « porte-drapeau avec une armée derrière » en fait un composite inspiré/civique. Également ancré dans le monde connexionniste, le successeur est capable de travailler en équipe, il est un « trooper » qui rallie les autres à ses idées. Par ses expériences, il apporte un autre réseau qui vient compléter celui de l'organisation, mis à mal par les conflits des dernières années. Les mondes industriel et de l'opinion sont aussi présents alors que l'expérience de gestion du successeur et ses compétences de gestionnaire sont importantes et que son embauche a l'aval du milieu et est un « signe au milieu ».

#### 5.4.2 Spécificité des mondes dans les différentes conventions et composites

Les cas étudiés correspondent à quatre conventions de gestion du processus successoral, lesquelles possèdent des mondes spécifiques.

- La convention de succession *filiation par affinités* (Danza) est ancrée dans le monde domestique. Axée sur le legs, la transmission des valeurs et d'expertise entre un prédecesseur et un successeur, elle s'apparente au processus de succession dans les entreprises familiales, entre les membres d'une famille.
- La convention de *sélection stratégique d'une direction* (TIM) est ancrée dans le monde industriel. Elle est axée sur l'identification et l'embauche d'un successeur répondant au besoin identifié par le CA. Bien que non planifiée, elle se révèle axée sur l'efficacité et un besoin d'assurer sa légitimité auprès des pairs. Elle se caractérise par une capacité de se justifier en ayant recours à plusieurs mondes complémentaires.
- La convention de *vision stratégique de développement* (TdM) est ancrée dans le monde civique. Axée sur un processus de réorganisation visant des transformations du poste de direction et de la structure organisationnelle, elle s'appuie sur un ensemble de leviers de consultations et recourt à des dispositifs de décisions démocratiques et participatifs.
- La convention *alliances tactiques et circonstancielles* (MdS) ne peut être associée à un monde dominant. Les mondes sont enchevêtrés et si les justifications sont dans le monde civique, la succession comporte des dispositifs sollicitant plusieurs mondes dont la cohérence est difficile à cerner. On dénote une tension entre les mondes domestique et civique, lesquels sont souvent mentionnés parce que déficients ou en tension.

Dans les processus et les dispositifs de ces conventions, six mondes hybrides sont identifiés (figure 17).

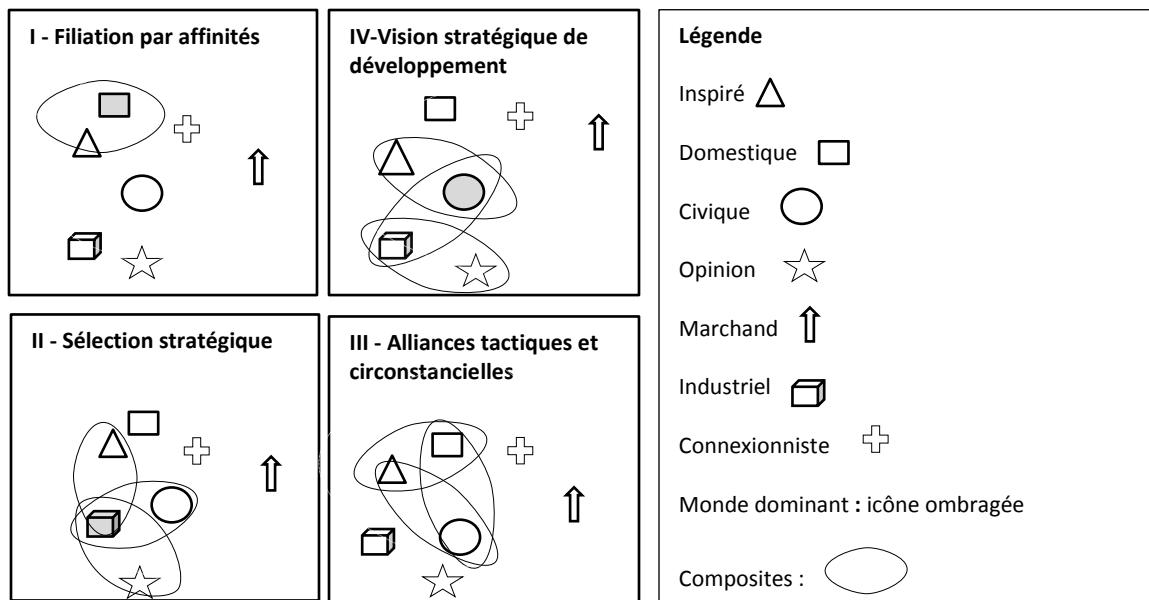


FIGURE 17 : Composites des processus et dispositifs de succession

Le **composite inspiré/domestique** (figure 16, cadans I et III) s'apparente à ce que Boltanski et Thévenot (1991) désignent comme une « relation initiatique de maître à disciple ». Dans ce composite l'accent est mis sur des relations affectives et un partage des émotions, la transmission des valeurs ainsi que le besoin de s'assurer d'une vision artistique commune. Ce composite implique « la transmission et l'intériorisation d'une connaissance très difficile à transporter par la seule voie de l'écrit ou même plus simplement par la parole » (Boltanski et Thévenot, 1991: 357-358). Ce composite est la justification principale de la succession *filiation par affinités*.

Le **composite inspiré/civique** (III et IV) est présent dans des dispositifs alliant création et volonté de favoriser la collectivité. Ce composite correspond au « génie collectif », alors que l'inspiration n'est pas liée à une personne mais à la capacité d'un groupe de créer ensemble, de « renouveler » l'organisation (Boltanski et Thévenot, 1991: 367). Il est décelé dans les projets collectifs, dans la participation à une réflexion collective quant à la programmation et aux orientations artistiques ainsi que dans la manière de définir un poste de coordination artistique.

Ce composite est la justification du recours à des comités artistiques et des postes de coordination plutôt qu'aux postes de « direction » des conventions *alliances tactiques et circonstancielles et vision stratégique de développement*.

Le **composite inspiré/industriel** (II) est présent dans des dispositifs impliquant une volonté d'efficacité dans l'identification d'un successeur dont le talent est confirmé tout comme le sont ses compétences de gestion. Ce composite est justifié par le statut de l'organisation et la complexité du rôle de la direction artistique de la succession *sélection stratégique*.

Le **composite domestique/civique** (cadran III) apparaît comme étant plus complexe. Il est construit sur une suspension des règles ou normes attendues (le recours à des mécanismes démocratiques) et est justifié par la nécessité de faire preuve de « bon sens dans l'application des règlements » (Boltanski et Thévenot, 1991: 373). La suspension des procédés démocratiques pour être capable d'agir rapidement, si elle est perçue comme une action nécessaire et justifiable, constitue pour certains une situation contestable. Il est difficile de « garder l'amour pour l'organisme », ce qui provoque un désir de se retirer. Dans la succession *alliances tactiques circonstancielles*, le monde civique, bien que fréquemment mentionné, est en porte-à-faux avec ce qui devrait le caractériser, alors que des décisions et leur application ne sont pas « hyper démocratiques ». La quantité des pistes devant permettre de remplacer la personne fondatrice et l'insatisfaction envers les différentes solutions pourraient aussi indiquer que cette hybridation est peu stable et facilement critiquée. Ce composite est la justification principale des entorses à des pratiques transparentes et démocratiques de la convention *alliances tactiques et circonstancielles*.

Le **composite civique/industriel** (cadrans II et IV) apparaît dans des processus et dispositifs considérés efficents et efficaces, tout en ayant recours à des processus de décision reposant sur des mécanismes impliquant une collectivité ou une pluralité d'intérêts. Ce composite comporte des dispositifs de succession impliquant une multitude d'objets, d'instances et de mécanismes de consultation visant une représentativité ou une participation directe. Ce composite peut par ailleurs être critiqué pour son manque d'efficacité (III), alors que dans certaines situations la prise de décision collective peut être considérée comme lourde, ne permettant pas de respecter les échéanciers ou souffrant d'un manque de participation des membres. Ce composite est une des justifications des conventions *sélection stratégique d'une nouvelle direction et vision stratégique de développement*.

Le **composite opinion/industriel** est présent dans les justifications alliant une volonté d'efficacité et de prise en considération du regard de pairs sur le processus de succession et le choix du candidat (II). Il est aussi présent dans les dispositifs de communications, dont les campagnes de communications orchestrées annonçant le départ d'une direction, la circulation d'offre d'emploi et l'annonce d'une nouvelle direction (II et IV).

Précisons que les mondes civique et connexioniste présents dans les qualités reconnues des nouvelles directions ne se matérialisent pas dans les dispositifs de succession. Ils demeurent perceptibles dans les qualités attendues des nouvelles directions, dans des qualités qui leur sont attribuées *a posteriori* ou que les nouvelles directions s'attribuent elles-mêmes.

### 5.5 Discussion

Trois mondes sont saillants dans les conventions de succession (figure 17, icônes ombragées) : les mondes domestique, industriel et civique.

La prégnance du monde domestique (Danza et MdS) semble être liée à la présence de la personne fondatrice qui assure le « transfert des savoirs » et agit comme une figure d'exemple. Identifiée dans des dispositifs construits autour de la volonté de favoriser un apprentissage progressif (une intégration des valeurs), la présence de ce monde est associée ici à une « succession de générations » (Boltanski et Thévenot, 1991: 219). Les conventions de gestion du processus successoral qui sollicitent ce monde s'apparentent à la convention de compétence « interaction », axée sur les compétences émergentes et dont les dispositifs reposent sur les relations personnelles et le « face à face » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

En ce qui concerne le monde industriel, il n'est pas surprenant de le retrouver puisque les successions constituent des activités managériales (Boltanski et Thévenot, 1991). Ce monde n'est toutefois dominant que dans une convention (TIM). Caractéristique d'un monde, le processus « se réalise dans un déploiement d'objets » qui comprend à la fois « des outils et des procédures » (Boltanski et Thévenot, 1991: 256). Le cycle de vie de l'organisation pourrait avoir un lien avec la capacité ou la volonté de s'inscrire dans un monde industriel. Ainsi, la présence du monde industriel semble être justifiée, par les acteurs, par le fait que l'organisation est une organisation mature, une « institution », plutôt que comme une organisation en voie de professionnalisation. Cette convention de gestion du processus successoral partage avec la convention de compétence « marché » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) le fait d'être axée

sur les compétences identifiables et sans impliquer de planification des compétences, dans l'organisation. Elle s'apparente également aux modèles d'accès aux postes de direction de certaines entreprises françaises ou de grandes entreprises. Dans ces modèles, une personne accède directement au poste de direction, sur la base de ses compétences (Bauer et Bertin-Mourot, 1987). L'entreprise ne fait des démarches pour identifier un successeur qu'au moment de pourvoir un poste et en ayant recourt aux pratiques qui permettent l'identification rapide de ce candidat (Roussillon, 1998).

La présence du monde civique, quant à elle, pourrait être expliquée par le fait des missions artistiques comportant un engagement envers des groupes spécifiques et des rôles de services. Le statut juridique d'OBNL est souvent associé à ce monde (Moursli et Cobbaut, 2006). Toutefois, une structure légale comportant la présence de membres, encore plus qu'un statut juridique d'OBNL, semble faciliter la présence du monde civique (TdM et MdS). Ce monde identifié dans deux successions ne trouve pas d'écho dans les travaux sur les conventions de recrutement, ni dans ceux sur les modes d'accès aux postes de direction.

Il importe de souligner que si le monde inspiré n'est pas apparu comme un monde dominant dans aucune convention de succession, il demeure le seul monde présent dans toutes les conventions (figure 16). Par contre, lors d'une succession, il semble devoir être appuyé par un autre monde. Doté de dispositifs peu instrumentalisés, ce monde confronté à la logique managériale des successions semble établir des composites avec d'autres mondes comportant davantage de dispositifs dotés de multiples objets.

Par ailleurs, cette recherche révèle que le composite inspiré/industriel, postulé comme pouvant être sollicité, ne l'est que très peu. Par contre, plusieurs autres composites sont présents. Ces résultats, comme ceux de Daigle et Rouleau (2010), confirment que les organisations culturelles ne sont pas limitées aux logiques de l'art et de la gestion, mais qu'elles peuvent recourir à d'autres logiques répondant à des *situations* spécifiques. Ces deux logiques ne sont d'ailleurs pas en tension.

Deux éléments sont désignés comme étant des conditions d'activation de la tension entre l'art et le management (Chiapello, 1998) : une situation d'urgence ou une perception de dangerosité. Ces deux conditions sont présentes dans la convention *alliances tactiques et circonstancielles*. Toutefois, elles n'activent pas la tension entre les mondes inspiré et industriel, mais la tension

entre les mondes domestique et civique. Ce sont d'ailleurs sur ces deux arguments que le recours à des pratiques considérées peu démocratiques est légitimé.

Cette tension se révèle, comme stipulé dans les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), dans des « objets composites » ou, pour être plus précis, dans des objets où l'hybridation entre des mondes se justifient plus difficilement. Ils provoquent, par leur ambiguïté, « un sentiment d'embarras et inquiétude » pour les acteurs impliqués (Boltanski et Thévenot, 1991: 278). Par ailleurs, alors que le peu d'urgence est considéré comme une condition favorisant la pluralité des logiques (Purdy et Gray, 2009), dans le cas présent, un sentiment d'urgence ne contribue pas à réduire la pluralité des logiques. Il en diminue toutefois la cohérence ou potentiellement l'acceptabilité. Les logiques semblent bancales et s'ajustent mal entre elles. Selon nous, l'hybridation de ces mondes constitue, dans le cas présent, une relativisation, laquelle est un arrangement particulier qui est « un accord circonstanciel entre les gens qui s'entendent bien ensemble » et qui implique une définition d'un bien commun momentané (Boltanski et Thévenot, 1991: 408).

Selon Baron et Isla (2006), la coordination de l'action implique, en plus d'une acceptation d'un principe considéré légitime, un accord sur une identité collective. Il est possible que la tension domestique/civique au MdS découle d'une ambiguïté quant à l'identité organisationnelle. La difficulté de réaliser une succession considérée satisfaisante, de même que la présence de dispositifs et de justifications ayant des logiques multiples mais peu cohérentes, pourraient avoir un lien avec une identité organisationnelle équivoque.

Dans la présente recherche, les conventions montrent également que si les mondes peuvent cohabiter, ce n'est pas par les stratégies proposées dans les travaux sur les logiques institutionnelles. Ainsi, il ne s'agit pas de stratégie de découplage dans lesquelles les pratiques restent ancrées dans une logique (Pache et Santos, 2011), ni d'existence de logiques segmentées, alors que différentes logiques sont isolées dans différentes parties de l'organisation (Cooper *et al.*, 1996). Les cas de succession montrent plutôt la capacité des acteurs à hybrider différentes logiques et à les utiliser de manière complémentaire. Les résultats obtenus vont plutôt dans la direction des travaux où il est montré que les logiques peuvent être négociées, contournées et « bricolées » (Binder, 2007). L'adoption de pratiques de succession semble, comme dans les travaux de Shipilov, Greve et Rowley (2010), répondre à l'adhésion à

une logique sous-jacente aux pratiques adoptées ou, ajoutons-nous, à plusieurs des logiques courant en filigrane sous les pratiques.

En ce qui concerne le choix d'une convention, les pratiques de succession étant peu normées et nullement règlementées pour les organisations culturelles, leur adoption peut difficilement répondre à un phénomène d'isomorphisme normatif ou coercitif (DiMaggio et Powell, 1983/1991). L'absence d'antécédent de succession pour deux des cas rend impossible que le choix d'une convention découle d'un phénomène de reproduction (Ocasio, 1999). De plus, ces conventions ont été établies pour des successions concernant le même poste, se déroulant dans des organisations ayant le même statut juridique, dans le même contexte géographique et à la même époque. Les différents principes organisateurs ne peuvent pas ici être attribués à différentes professions, à une époque ou encore à un lieu géographique, comme c'est souvent le cas dans les travaux faits en sollicitant les théories institutionnelles (Goodrick et Reay, 2011).

Par contre, il est possible que certaines caractéristiques organisationnelles puissent faciliter l'ancrage dans certaines logiques et avoir un impact sur les pratiques de succession (Dany Miller, Le Breton-Miller et Lester, 2011). Les règlements (régie interne ou statut juridique) pourraient avoir un lien avec le recours à différents mondes. Ainsi, le statut d'OBNL ou la présence d'un membership et de règlements impliquant la présence de dispositifs de participation pourraient faciliter, voire obliger, le recours au monde civique et impliquer des composites ou des tensions mettant en jeu ce monde.

## 5.6 Conclusion

Cet article visait, en ayant recours aux ÉG, à mettre en lumière les principes organisateurs de différentes pratiques de succession à la direction artistique et à mieux comprendre leur cohabitation, dans une même succession. Les résultats de cette recherche sont importants à plusieurs égards.

Premièrement, cette recherche contribue au champ de recherche sur les successions et à la théorie des conventions, en mettant en lumière quatre conventions de gestion du processus successoral répondant à des principes organisateurs distincts : la succession *filiation par affinités* ancrée dans un monde domestique, la succession *sélection stratégique d'une nouvelle direction* ancrée dans un monde industriel, la succession *vision de développement stratégique* ancrée dans un monde civique et, finalement, la succession *alliances tactiques circonstancielles* dont les mondes sont pluriels et apparaissent comme étant complémentaires.

La recherche indique que lors de successions, des composites inspiré/domestique, inspiré/civique, inspiré/industriel, civique/industriel et opinion/industriel peuvent être complémentaires. Leur hybridation semble avoir une certaine stabilité et assurer une légitimité. Par contre, le composite domestique/civique, lors de successions, relève plus de mondes en tension que de mondes capables de s'hybrider. Le cas du MdS porte à croire que les dispositifs ayant ce composite pourraient être potentiellement plus instables et plus contestés. Ces deux mondes sont associés au « pôle communautaire » dans lequel les logiques seraient dominées par une préoccupation pour la communauté (Dery, 2008). Bien que partageant une vision de bien orienté vers une communauté, l'un des mondes s'inscrit dans le respect des coutumes et l'autre dans des lois et règlements. Le composite domestique/civique semble activer la critique propre au choc entre ces mondes, laquelle peut prendre la forme d'une critique d'un système autoritariste ainsi que des habitudes de copinage et des divisions corporatives (Boltanski et Thévenot, 1991).

En réponse aux préoccupations quant aux logiques plurielles énoncées par des chercheurs ayant recours aux théories institutionnelles (Greenwood *et al.*, 2011), cette recherche montre que différents principes organisateurs s'hybrident dans des composites ou s'opposent. Elles ne sont pas, comme dans les travaux de Pache et Santos (2011), isolées dans des pratiques spécifiques, ni segmentées et isolées dans des unités de l'organisation, comme le suggèrent Cooper *et al.*

(1996). Comme dans les travaux de Binder (2007), les cas étudiés montrent plutôt des pratiques de succession dans lesquelles les mondes se bricolent et s'amalgament.

Ainsi, pour les quatre conventions identifiées, il ne s'agit pas de mondes purs et les conventions se démarquent par leur capacité d'hybrider des principes organisateurs. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux reconnaissant l'existence de différentes logiques et montrant qu'il existe des formes d'hybridation « rendant possible les transferts de logiques » (Chiapello, 1998: 220) et des travaux affirmant que les dispositifs et les objets sont souvent des « formes impures, au moins par référence aux modèles canoniques » (Boltanski et Thévenot, 1991: 191).

Deuxièmement, les cas étudiés indiquent que les différentes pratiques de succession ne sont pas « bonnes ou mauvaises » *per se*, mais correspondent à différents principes organisateurs. Comme le précisent d'autres chercheurs, il n'existe aucune « neutralité, naturalité ou inéluctabilité d'un quelconque modèle » et chaque dispositif de gestion pourrait être considéré comme « instrumentalis[ant] une vision du monde » (Catherine Baron et Isla, 2006: 371). Les successions, comme de « véritables dispositifs », auraient la capacité d'enfermer un sens (Flamand, 2008: 95) et de se révéler comme un « processus d'*encapsulage* des rapports sociaux, de la politique, dans la pratique technique » (Chiapello, 2008: 107). Un dispositif ne serait alors qu'« affublé d'une neutralité apparente » (Chiapello, 2008: 107).

Troisièmement, cette recherche contribue au développement du management des organisations culturelles. D'autres travaux ont déjà démontré que les organisations culturelles ne contiennent pas nécessairement une forte tension entre l'art et le management (Chiapello, 1998) et que des mondes multiples pouvaient être sollicités (Daigle et Rouleau, 2010). La présente recherche a toutefois la particularité de mettre en lumière que la pluralité des mondes, si elle peut être présente dans des pratiques discursives et les justifications, l'est également dans des pratiques managériales.

Dans les cas observés, la tension entre le monde des arts et celui de la gestion est très peu présente. Les cas font ressortir des hybridations dans un ensemble de mondes et les tensions, lorsque présentes, sont entre les mondes domestique et civique et non pas entre les mondes inspiré et industriel. Ainsi, une approche des logiques plurielles inscrites dans les pratiques managériales contribue au dépassement d'une compréhension et d'une lecture convenue des organisations culturelles : celle où s'opposent deux logiques, une liée aux arts et à la création et

une autre, économique et managériale. Les résultats de la présente recherche invitent à considérer que la gestion de certaines organisations culturelles pourrait impliquer des modes de gestion communs avec ceux d'organisations collectives ayant des visées d'intérêts collectifs ou généraux.

Quant aux apports pratiques, cette recherche s'inscrit dans la lignée de ceux qui considèrent que la meilleure façon d'aider les gestionnaires est de dévoiler les dimensions occultées des actions stratégiques et que « [c'est] en développant ses capacités réflexives que l'on peut acquérir un plus grand contrôle sur ce que l'on fait et ce que l'on dit. » (Rouleau, Allard-Poesi et Warnier, 2007: 19). En mettant en relief l'existence de différentes conventions de gestion du processus successoral, cette recherche contribue à une plus grande compréhension des successions. Cette reconnaissance de la diversité des conventions de succession peut soutenir les directions et les membres de CA en situation de succession, qu'elle soit à venir ou en cours. Cette recherche peut également nourrir les réflexions des agents subventionnaires, lorsqu'appelés à instaurer des mesures de soutien ou des balises de successions. En ce sens, cette recherche augmente la vigilance et pourrait réduire les risques d'importation de pratiques non appropriées ou la diffusion de mythes rationalisés (DiMaggio et Powell, 1983/1991). Ainsi, le cas du TIM montre que l'absence de planification n'est pas synonyme de « manque d'efficacité » ou d'une « mauvaise gestion », mais à une manière de concevoir ce qui constitue, dans la situation donnée, une pratique appropriée.

Cette recherche semble également confirmer que les postes de direction artistique requièrent des « leaders ambidextres », lesquels sont définis comme des dirigeants ayant la capacité de jongler avec différentes logiques (Greenwood *et al.*, 2011). Cette caractéristique est à prendre en considération dans les opérations de recrutement aux postes de direction artistique, mais également de tout poste de direction impliquant la présence de plusieurs logiques.

En ce qui concerne les limites de la présente recherche, cette dernière est construite sur un nombre restreint de cas. Bien que nous ayons identifié quatre conventions de succession, il n'est pas exclu qu'il en existe d'autres. L'objectif premier de cette recherche n'était pas de dresser un portrait exhaustif des conventions de succession, mais de démontrer que des pratiques différentes de succession pouvaient répondre à différents principes organisateurs.

L'attribution d'un monde à une pratique comporte une interprétation. Comme toute recherche impliquant une codification d'entretiens, la présente recherche aurait bénéficié d'un codage

successif effectué par deux personnes. Toutefois, la tenue d'un journal de bord ainsi qu'une codification rigoureuse et itérative ont permis une vérification des codages.

Nous reconnaissons également, comme Cloutier et Langley (2013), qu'une approche cherchant à rendre compte de la pluralité des principes organisateurs est complexe. Comme ces auteurs, nous considérons aussi que le recours aux ÉG est un cadre de référence qui permet de mieux appréhender cette pluralité. Comme certains, nous considérons que le recours aux ÉG permet de rendre compte de la diversité et de la complexité (Moursli et Cobbaut, 2006), tout en évitant les lectures convenues et univoques de phénomènes (Guichaoua, 2006).

Les pistes de recherche que soulève cette recherche sont nombreuses. Nous en retenons quatre. Tout d'abord, comme énoncé précédemment, il est possible qu'il existe d'autres conventions de gestion du processus successoral. Il serait donc pertinent de poursuivre cette recherche avec un échantillon plus large d'organisations culturelles.

De plus, il serait pertinent de voir si les différents mondes inscrits dans les successions peuvent avoir un lien avec les tensions liées à l'identité organisationnelle. En effet, certains chercheurs proposent la présence de liens entre les logiques et l'identité organisationnelle (Battilana et Dorado, 2010; Kodeih et Greenwood, 2014; McLaren et Mills, 2013). Les contextes de succession, comme moments charnières dans les organisations, semblent propices à l'étude de questions sur le lien entre logiques et identité organisationnelle.

Il serait également intéressant d'examiner, dans une étude longitudinale, la transformation des successions et de la manière de concevoir les postes de direction artistique. Ainsi, dans certaines organisations culturelles, un passage souhaité vers une autre manière de définir le rôle d'une direction et la recherche d'un leadership ancré dans les mondes civique et connexionniste semblent en train de se produire.

Le recours au monde civique pourrait correspondre à la mouvance actuelle dans laquelle le recours à des processus plus démocratiques et transparents est socialement revendiqué. Les différentes justifications entourant la création et l'existence des comités artistiques constituent des résultats non attendus. Ces comités et une manière particulière de considérer les directions artistiques (des « chefs d'orchestre », des « animateurs du milieu », des « porte-drapeaux », des « *troopers* » qui ne sont pas des « *loners* » et, dirons-nous, des réseauteurs) pourraient être des indicateurs d'une transformation des logiques. Cette transformation semble indiquer un passage souhaité, dans certaines organisations, vers une autre manière de définir le rôle d'une

direction et la recherche d'un leadership ancré dans les mondes civique et de connexionniste. Par contre, si des caractéristiques du monde connexionniste sont présentes dans les justifications entourant le choix d'une nouvelle direction, ce monde demeure faiblement inscrit dans les dispositifs de succession eux-mêmes. Ce phénomène pourrait être présent dans d'autres organisations et dans d'autres secteurs d'activité, notamment les organisations qui impliquent des prises de décision démocratiques, comme les OBNL ou les coopératives. Les résultats de la présente recherche et les pistes qu'elles ouvrent pourraient répondre à des questions d'un management en transformation s'adaptant aux transformations des organisations.

En ce sens, les recherches en management des organisations culturelles peuvent être une réponse au besoin de mieux comprendre une « nouvelle économie » basée, entre autres, sur l'innovation (Évrard et Colbert, 2000) ou encore des formes de management non traditionnel (Chiapello, 1998).

## 5.7 Annexes

### 5.7.1 Caractéristiques de cas, collecte de données et description des organisations

Successions		Collecte de données		
	Caractéristiques distinctives	Sources de données	Rencontres formelles	Organisations
Danza	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus planifié et se déroulant sur une longue période</li> <li>Absence d'antécédent de succession (direction artistique)</li> <li>Présence de direction fondatrice</li> <li>Organisation en croissance (projet immobilier)</li> </ul>	8 entrevues 1 assemblée générale 1 réunion d'équipe 1 activité publique 5 rencontres informelles Documentation	Fondatrice, codirection générale et artistique (2) Codirection générale et artistique (3) Direction administrative (1) Direction générale (1) Membre du CA (1)	Fonction : Diffusion Domaine : Danse Fondation : années 80 Budget : 500 000 \$-999 999 \$
MdS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus non planifié et se déroulant très rapidement</li> <li>Antécédents de succession (direction artistique), mais personne fondatrice encore présente</li> <li>Organisation stable, dotée d'un lieu et d'équipement</li> <li>Présence de membres utilisateurs de services</li> </ul>	8 entrevues 2 assemblées générales 6 réunions 2 activités publiques 8 rencontres informelles Documentation	Nouvelle direction générale et coordination artistique (3) Direction administrative (3) Membre du CA (1) Président fondateur (1)	Fonctions : Recherche, création, production et diffusion Domaine : Arts médiatiques Fondation : années 90 Budget : 250 000 \$-499 999 \$
TIM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus non planifié et se déroulant rapidement</li> <li>Antécédents de succession (direction artistique)</li> <li>Organisation stable, dotée d'un lieu de diffusion</li> </ul>	6 entrevues 2 activités publiques Documentation	Nouvelle codirection générale et artistique (2) Codirection générale et administrative (2) Membre du CA (1) Précédente codirection générale/direction artistique (1)	Fonctions : Production et diffusion Domaine : Théâtre Fondation : années 60 Budget : Plus d'un million
TdM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus planifié et se déroulant sur une période relativement longue</li> <li>Absence d'antécédent de succession (direction artistique), mais direction non fondatrice</li> <li>Organisation en situation de déficit, doté d'un lieu de diffusion</li> <li>Présence de membres utilisateurs de services</li> </ul>	9 entrevues 3 assemblées générales 2 activités publiques 9 rencontres informelles Documentation	Nouvelle direction générale et coordination artistique (3) Direction générale et administrative (3) Membre du CA (1) Précédente codirection générale/direction artistique (2)	Fonction : Diffusion Domaine : Théâtre Fondation : années 80 Budget : 500 000 \$ -999 999 \$

### 5.7.2 Description des quatre cas

Processus	Danza	TIM	MdS	TdM
Caractéristique principale	Relations entre les personnes, leur entente et le respect du prédecesseur	Embauche d'un successeur compétent et considéré légitime par les pairs	Connaissance des personnes et de leur adhésion aux valeurs de l'organisation	Dispositifs reposant sur des mécanismes démocratiques et des règlements
Relations entre les personnes	Entente, respect, affection, confiance, transmission et partage des valeurs	Compétences professionnelles, confiance et rôle des personnes	Alliances entre acteurs et partage de la culture organisationnelle	Compétences professionnelles et rôles balisés des personnes dans l'organisation
Transition	Longue, permettant apprentissage et passation progressive des pouvoirs	Absente, entrée immédiate en fonction	Absente, entrée immédiate en fonction, suivi et conseils	Assumée par le comité et l'autre direction
Acteurs	Prédecesseur et successeur	Autre direction, CA, comité	Employés, membres, CA	Autre direction, CA, comités
Accès au poste de direction	Apprentissage progressif auprès de la direction sortante	Expériences acquises hors de l'organisation	Apprentissage progressif auprès du fondateur et autres	Expériences acquises hors de l'organisation
<b>Dispositifs</b>				
Offre d'emploi, entrevue	Mesures absentes	Concours ouvert	Mesures absentes	Concours ouvert
Description du poste	Construction progressive suivant l'augmentation des responsabilités	Déterminée dès l'entrée en poste	Équivoque, construction progressive, ambiguïté voulue	Déterminée, inscrite dans un règlement
Organigramme	Construction progressive	Déterminé	Construction progressive	Déterminé
CA	Peu présent, valide le processus	Très présent, valide le processus et le choix	Présent, valide le choix	Très présent, initie, pilote le processus et détermine le choix
Comité de sélection	Sélection par la direction	Comité de sélection	Absent, entre les personnes	Comité de sélection
Comité de direction artistique décisionnel*			Représentation de différents groupes d'utilisateurs des services	Réinstauré par le CA, règlements, collèges électoraux
Mécanismes de consultation		Consultation de membres du CA	Consultation des employés	AGA, consultation de plusieurs parties prenantes
Médiatisation	Communiqué général	Campagne médiatique orchestrée	Communiqué général	Campagne médiatique orchestrée

## Description des quatre cas (suite)

	Danza	TIM	MdS	TdM
<b>Critères de sélection</b>				
Critères ayant déterminé le choix	Partage de valeurs et affinités	Apport d'une vision artistique novatrice permettant une distinction par rapport aux autres organisations	Partage de valeurs et des façons de faire et capacité de revenir aux projets collectifs	Capacité de porter un projet collectif et de ramener les partenaires autour d'une vision novatrice
Qualités reconnues de la nouvelle direction	Leadership inspirant Capacité d'apprentissage et de travail collaboratif Bon gestionnaire Réseautage	Expérience de gestion et compréhension des enjeux financiers Connaissance du milieu Succès et reconnaissance Capacité de travailler en équipe et avec l'autre direction - Réseautage	Connaissance de l'organisation Esprit entrepreneurial Bon gestionnaire Compréhension de la centralité des projets collectifs Réseautage	Expérience de gestion et compréhension des enjeux financiers Succès et reconnaissance Capacité de travailler en équipe et avec l'autre direction Réseautage

\*Danza et TIM visent également l'instauration de comités artistiques. Au moment de la cueillette de données, ceux-ci n'étaient pas en place et leur fonction souhaitée était une instance consultative et non pas décisionnelle.

## 5.8 Bibliographie

- Abdallah, Chahrased (2007). « Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 174, p. 61-76.
- Amblard, Marc (2006). *Recherche autour d'un modèle : comptabilité et conventions*.
- Auray, Nicolas (2006). « Les configurations du marché du logiciel et le renouvellement du capitalisme », dans Eymard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développements, Paris, La Découverte, p. 259-272.
- Baron, Catherine et Anne Isla (2006). « Marchandisation de l'eau et convention d'accessibilité à la ressource. Le cas des métropoles d'Afrique sub-Saharienne », dans Emard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développements, Paris, La découverte, p. 369-387.
- Battilana, Julie et Silvia Dorado (2010). « Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 53, no 6, p. 1419.
- Bauer, Michel et Béatrice Bertin-Mourot (1987). *Les 200 Comment devient-on grand patron?*, Paris, Seuil, 238 p.
- Binder, Amy (2007). « For Love and money : Organizations' creative responses to Multiple environmental Logics », *Theory and Society*, vol. 36, no 6, p. 547-571.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. NRF Essais, 843 p.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). *De la Justification: Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. NRF essais, 485 p.
- Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (2011). « Introduction », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-11.
- Cadieux, Louise et Jean Lorrain (2002). « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », communication présentée au 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME - HEC, Montréal.
- Chiapello, Eve (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 259 p.
- Chiapello, Eve (2008). « Étudier les actes de gestion en les reliant aux caractéristiques institutionnelles des systèmes économiques », dans Metzger, Jean-Luc et Marie Benetto-Meyer (dir.), *Gestion et société : Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, coll. Sociologie de la gestion, p. 103-115.
- Cloutier, Charlotte (2009). *Managing opportunity, managing power and managing difference: how nonprofits strategically manage their relations with funders*, HEC Montréal.
- Cloutier, Charlotte et Ann Langley (2013). « The logic of institutional logics : Insights from French paragmatist sociology », *Journal of management inquiry*, vol. xx, p. 1-21.

- Cooper, D. J., C. R. Hinings, R. Greenwood et J. L. Brown (1996). « Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms », *Organization Studies*, vol. 17, no 4, p. 623-647.
- Daigle, Pascale et Linda Rouleau (2010). « Strategic plan in arts organizations : A tool of compromise between artistic and managerial values », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 3, p. 13-30.
- deLarquier, Ginette et Marie Salognon (2006). « Convention de qualité du travail et chômage de longue durée », dans Emard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développements, Paris, La découverte, p. 111-127.
- Dequech, David (2013). « Logics of Action, Provisioning domains, and Institutions: Provisioning Institutional Logics », *Journal of Economic Issues*, vol. XLVII, no 1, p. 95-111.
- Dequech, David (2008). « Logics of justification and logics of action », *Journal of Economic Issues*, vol. 42, no 2, p. 527-535.
- Dery, Richard (2008). *Diagnostic de l'identité organisationnelle*, Montréal, Les éditions JFD.
- Deschamps, Bérangère et Laurent Simon (2011). « Continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME : Concilier l'inconciliable? », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 31-48.
- Diaz-Bone, Rainer et Laurent Thévenot (2010). « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium*, vol. 5, p. 2-13. Récupéré de <http://trivium.revues.org/3626>
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983/1991). « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Dunn, Mary B. et Candace Jones (2010). « Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967--2005. », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, p. 114-149.
- Dyer, Jr W. Gibb et Wendy C. Handler (1994). « Entrepreneurship and family business: Exploring the connections » [Article], *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 19, no 1, p. 71-83.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Enjolras, Bernard (2004). « Formes institutionnelles, rationalités axiologiques et conventions », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 4, p. 595-617.
- Eymard-Duvernay, François (2006). « Introduction », dans *L'Économie des conventions, méthodes et résultats*, vol 1, La Découverte, p. 11-20.
- Eymard-Duvernay, François (2008). « Justesse et justice dans les recrutements », *Revue Française de Sciences Sociale Formation emploi*, vol. 101, p. 55-69.
- Eymard-Duvernay, François et Emmanuelle Marchal (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 239 p.

- Favereau, Olivier (1986). « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », dans Salais, S. et L. Thévenot (dir.), *Le marché du travail : marché, règles, conventions*, Paris, Economica, p. 249-268.
- Favereau, Olivier (1989). « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, vol. 40, no 2, p. 273-328.
- Flamand, Nicolas (2008). « Pour une anthropologie du management : enquêter dans les dispositifs de gestion », dans Metzger, Jean-Luc et Marie Benetto-Meyer (dir.), *Gestion et sociétés : Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, p. 91-101.
- Friedland, Roger et Robert Alford (1991). « Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions », dans Powell, Walter W. et Paul J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 232-267.
- Friedman, Stewart D. et Paul Olk (1995). « Four Ways to Choose a CEO: Crown Heir, Horse Race, Coup d'Etat, and Comprehensive Search », *Human Resource Management (1986-1998)*, vol. 34, no 1, p. 141-164.
- Giambatista, Robert C., Glenn W. Rowe et Suhaib Riaz (2005). « Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994 », *Leadership Quarterly*, vol. 16, no 6, p. 963-991.
- Glynn, Mary Ann (2000). « When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra », *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 285-298.
- Gomes, Yves (2006). « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, no 160, p. 217-240.
- Goodrick, Elizabeth et Trish Reay (2011). « Constellations of Institutional Logics Changes in the Professional Work of Pharmacists », *Work and Occupations*, vol. 38, no 3, p. 372-416.
- Gothard, Suzanne et Michael J. Austin (2010). *Leadership succession planning : Implication for Nonprofit Human Services Organisations*, Berkley, CA, University of California, 29 p.
- Grand, Simond et Adrian Ackeret (2012). « Management Knowledge : A Process view », dans Schultz, Majke, Steve Maguire, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), *Construting Identity in and around organizations*, Oxford, Oxford Press, p. 261-305.
- Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn Ré Micelotta et Michael Lounsbury (2011). « Institutional Complexity and Organizational Responses », *Academy of Management Annals*, vol. 5, no 1, p. 317-371.
- Grusky, Oscar (1961). « Corporate size, bureaucratization, and managerial succession », *American Journal of Sociology*, vol. 67, no 3.
- Grusky, Oscar (1963). « Managerial Succession and Organizational Effectiveness », *The American Journal of Sociology*, vol. 69, no 1, p. 21-31.
- Guichaoua, Yvan (2006). « Proximité sociale et accès à l'emploi dans un contexte africain : approches standard et conventionnaliste à l'épreuve d'une étude de cas », dans Eymard-Duvernat, François (dir.), *L'économie des conventions: méthodes et résultat*, vol Tome II, Paris, la Découverte, p. 385-400.

- Husser, Jocelyn (2009). « La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ? », *Vie & sciences économiques*, vol. 2, no 182, p. 75-85.
- Illinois Arts Alliance Foundation (2005). *Succession: Arts leadership for the 21st century*, Chicago, Illinois Arts Alliance Foundation, 128 p.
- Ip, Barry et Gabriel Jacobs (2006). « Business succession planning: a review of the evidence », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, no 3, p. 326-350.
- Isaac, Henri (2003). « Paradoxes et convention », dans Perret, Véronique et Emmanuel Josserand (dir.), *Paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipse, p. 147-163.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, L. Melin et Richard Whittington (2007). *Strategy as practice. Research, direction and ressources*, Cambridge, Cambridge University Press, 169 p.
- Jolivet, Patrick (2006). « Définir une rationalité ancrée. L'exemple de la sensibilité écologique », dans Eymard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développement, La Découverte, p. 75-89.
- Kodeih, Farah et Royston Greenwood (2014). « Responding to Institutional Complexity : The Role of Identity », *Organization Studies*, vol. 35, no 1, p. 7-29.
- Lafaye, Claudette et Laurent Thévenot (1993). « Une justification écologique? Conflit dans l'aménagement de la nature », *Revue Française de sociologie*, vol. 34, no 4, p. 495-524.
- Landry, Pascale (2013a). « The succession of artistic directors in cultural organizations and organizational identity: a typological approach », communication présentée au *XII International Conference on Arts & Cultural Management (AIMAC)*, Bogota, Colombia.
- Landry, Pascale (2013b). « Une typologie de la succession aux postes de direction artistique : une approche reconnaissant la pluralité des formes », communication présentée au *Assemblée annuelle du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC)*, Montréal, Canada.
- Landry, Pascale (2013c). « Une typologie de la succession aux postes de direction artistique : une approche reconnaissant la pluralité des formes », communication présentée au *Assemblée annuelle des membres du Conseil québécois de la musique*, Montréal, Canada.
- Landry, Pascale (2013d). « Une typologie de la succession : une approche reconnaissant la pluralité des formes », communication présentée au *Association francophone pour le savoir (ACFAS)*, Québec, Canada.
- Langley, Ann (1997). « Étude des processus stratégiques: défis conceptuel et analytiques », *Management international*, vol. 2, no 1, p. 37-50.
- Liteman, Merianne (2003). *Planning for succession : A toolkit for board members and staff of nonprofit arts organizations*, Illinois Arts Alliance et Arts & Business Council of Chicago, 29 p.
- Marchal, Emmanuelle et Gérardine Rieucau (2006). « Les a priori de la sélection professionnelle : une approche comparative », dans Emard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions : Méthodes et résultats*, vol II, Paris, La Découverte, p. 93-127.

- McLaren, Patricia Genoe et Albert J. Mills (2013). « Internal Cohesion in Response to Institutional Plurality: The Administrative Sciences Association of Canada », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 30, no 1, p. 40.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (2003). *Analyse de données qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, De Boeck.
- Miller, Dany, Isabelle Le Breton-Miller et R. Lester (2011). « Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics », *The Journal of Management Studies*, vol. 48, no 1, p. 1-25.
- Moursli, Anne-Catherine et Robert Cobbaut (2006). « Analyse de la coexistence d'organisations non-lucratives, lucratives et publiques dans le secteur des maisons de repos », dans Duvernay, François Eymard (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développement, Paris, La Découverte, coll. Recherches, p. 351-365.
- Ocasio, William (1999). « Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 2, p. 384-384-416.
- Oldenhof, Lieke, Jeroen Postman et Kim Putter (2013). « On Justification Work : How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values », *Public Administration Review*, vol. 74, no 1, p. 52-63.
- Pache, Anne-Claire et Filipe Santos (2011). *Inside the hybrid organizations : An organizational level view of responses to conflicting institutional demands*, ESSEC Research center, 1-60 p.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Collin.
- Patriotta, Gerardo, Jean-Pascal Gond et Frederike Schutlz (2011). « Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications », *Journal of Management Studies*, p. 1804-1836.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative analysis and interpretation*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage, coll. Qualitative research & Evaluation Methods, 589 p.
- Purdy, Jill M. et Barbara Gray (2009). « Conflicting logics, mechanisms of diffusion, and multi level dynamics of emerging institutional fields » [Review], *Academy of Management Journal*, vol. 52, no 2, p. 355-380.
- Ramirez, Carlos (2013). « ``We are being Pilloried for Something, We Did Not Even Know We have Done Wrong !`` Quality Control and Orders of Worth in the British Audit Profession », *Journal of management Studies*, vol. 50, no 5, p. 845-869.
- Reid, Wendy et Reikha Karambayya (2009). « Impact of dual executif leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.



## CHAPITRE 6 : CONCLUSION

Construite autour de la question de recherche « *comment différentes formes de succession révèlent-elles différentes tensions identitaires et comment ces différentes formes sont-elles ancrées dans différents principes organisateurs?* », la présente thèse a permis le développement progressif, à travers trois articles, de quatre conventions de gestion du processus successoral aux postes de direction artistique dans des OBNL québécois du secteur culturel. Cette conclusion vise à établir des liens entre les trois articles et ainsi à « mettre en relation, postuler, isoler ou approfondir un lien » (Paillé et Mucchielli, 2008: 376).

La conclusion est structurée de la manière suivante : dans un premier temps, les quatre cas de succession aux postes de direction artistique dans des OBNL québécois du secteur culturel sont situés dans le cadre d'analyse développé dans le premier article. Dans un second temps, les quatre conventions de gestion du processus successoral (article 3), issues des cas étudiés, sont mises en parallèle avec les cas de succession de la typologie (article 1). Dans un troisième temps, les tensions identitaires (article 2) sont contextualisées dans les conventions de gestion du processus successoral dans lesquelles elles se déroulent (article 3). Dans un quatrième temps, les limites de la recherche sont mentionnées. Finalement, la thèse se termine par une conclusion générale dans laquelle nous effectuons un retour sur les objectifs de la thèse et son apport.

### 6.1 Cadre d'analyse théorique et cas de succession

Tout d'abord, permettons-nous un bref retour sur le cadre d'analyse par espaces de propriétés (AEP) du premier article. Basé sur trois dimensions structurantes définies comme étant la planification, les changements et l'accès aux postes de direction, ce cadre a été développé pour rendre compte de la diversité des formes de succession et établir une typologie des formes de succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles. Ces trois dimensions sont utiles pour identifier et décrire différentes formes de succession. Cette méthode d'analyse typologique permet à la fois de complexifier et systématiser la production de types (Becker, 1998/2011), mais aussi, dans l'opération de classification qu'elle comporte, de « réduire la complexité » (Coenen-Huther, 2007: 28).

Dans la constitution de l'échantillon, afin de s'assurer de l'accès à des formes de succession diversifiées, quatre cas ont été sélectionnés en fonction de leur inscription dans une forme spécifique de succession, déduite à partir des dimensions structurantes. Les cas ont été retenus en fonction de deux dimensions : planification et changements. La troisième dimension (accès aux postes de direction), non identifiée au début de la présente recherche, n'a pas été prise en considération dans le choix des cas. Toutefois, sans que cela ait été intentionnel, l'échantillon comporte deux cas de succession dans lesquels il y a un développement des compétences dans l'organisation et deux cas dans lesquels les nouvelles directions accèdent directement au poste de direction et ont une carrière basée sur la mobilité professionnelle (figure 18). L'échantillon, bien que ne couvrant pas les huit cas théoriques proposés par le cadre d'analyse, comporte cependant une représentation équilibrée des trois dimensions et aucune n'est plus représentée qu'une autre :

- 2 cas sont des successions planifiées, 2 cas sont des successions non planifiées;
- 2 cas comportent des changements simples, 2 cas comportent des changements multiples;
- 2 cas comportent un développement des compétences dans l'organisation, 2 cas répondent au mode d'accès de la mobilité professionnelle.

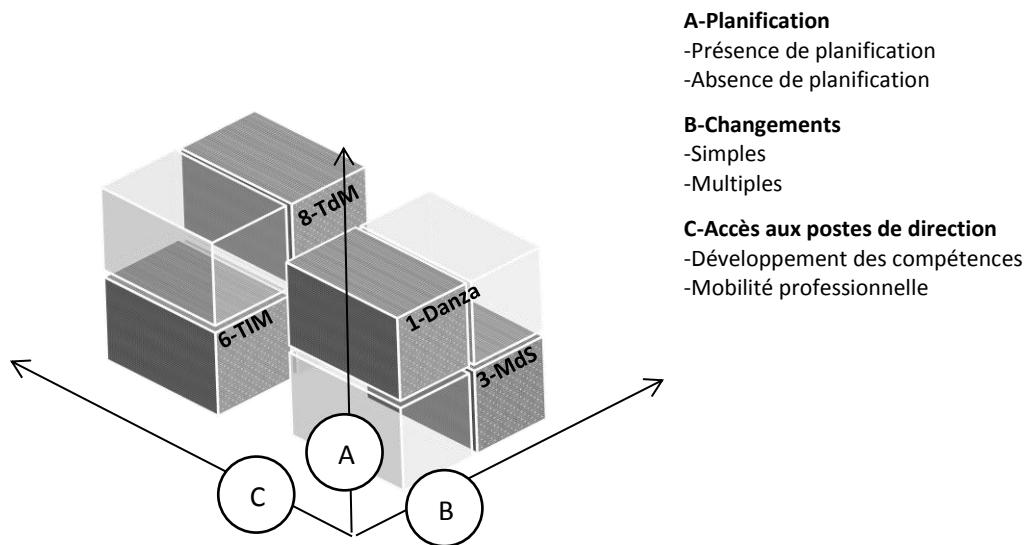


FIGURE 18 : Les quatre cas observés et le cadre d'analyse par espaces de propriétés (AEP)

## 6.2 Typologie et conventions de gestion du processus successoral

Dans le premier article, nous avons illustré chacune des formes théoriques du cadre d'analyse par des cas issus de la littérature. Cette approche a permis de montrer que les huit formes théoriques de succession qu'implique le cadre d'analyse peuvent exister dans les organisations culturelles et a confirmé la diversité des formes de succession aux postes de direction artistique. L'étude de quatre cas de succession à des postes de direction artistique dans des OBNL du secteur de la culture au Québec a permis de raffiner quatre des formes théoriques de la typologie développée dans le premier article. En ayant recours aux ÉG, les principes organisateurs sous-jacents à ces dispositifs de succession ont été identifiés, permettant ainsi de définir quatre conventions de gestion du processus successoral.

Ces quatre conventions sont : *filiation par affinités* (AEP 1, figure 18), *alliances tactiques et circonstancielles* (AEP 3, figure 18), *sélection stratégique d'une nouvelle direction* (AEP 6, figure 18) et *vision stratégique de développement* (AEP 8, figure 18).

Une compréhension plus en profondeur nous a menés, dans le développement des conventions de gestion du processus successoral, à reconsiderer certains des noms attribués aux différentes formes de succession dans le premier article (annexe 5). Ces nouvelles appellations ne contredisent pas les résultats de la typologie, mais donnent, selon nous, une lecture plus riche, plus nuancée et plus précise des différentes formes que peuvent adopter les successions. Ces nouvelles appellations reflètent ce que Paillé et Muchielli (2008) désignent comme étant le passage d'une analyse basée sur le contenu (analyse thématique) à une analyse visant à nommer une logique sous-jacente à un phénomène (analyse par catégories conceptualisantes). Cette compréhension marque également, selon nous, le passage de la description de différents dispositifs de succession à la compréhension des conventions de gestion du processus successoral. Les conventions comportent deux niveaux (Favereau, 1986). Dans la présente thèse, ces niveaux sont des dispositifs de succession et des principes organisateurs qui leur sont sous-jacents.

Quatre formes de succession de la typologie, illustrées par des cas issus de la littérature (article 1), sont ici comparées avec les quatre conventions de gestion du processus successoral (article 3). Dans cette description, nous sollicitons, entre autres, les conventions de compétences (deLarquier et Salognon, 2006; Eymard-Duvernay, 2008; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) détaillées dans le premier chapitre de la thèse et mentionnées également dans

l'article 3. Le sigle AEP fait référence au cadre d'analyse de l'article 1 (analyse par espaces de propriétés) et à l'espace dans lequel se situent les successions (figure 17).

**AEP 1 :** La succession *classique*, illustrée avec une succession au Festival de Stratford, et la succession *filiation par affinités*, observée à Danza, reposent toutes deux sur les relations entre les personnes. Elles impliquent de longues transitions favorisant l'apprentissage, la transmission des valeurs et l'acquisition progressive des expertises et du métier de direction artistique, dans l'organisation. Les dispositifs de succession impliquent des pratiques interactives et relationnelles (Jarzabkowski, 2005) qui reposent sur des dispositifs de « face à face » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), dans lesquels un engagement réciproque et des interactions s'établissent. Correspondant à la description qu'en donnent Eymard-Duvernay et Marchal, ces dispositifs favorisent et visent l'identification et la reconnaissance des compétences émergentes.

Notre recherche indique, particulièrement avec le cas de Danza, que ces dispositifs de succession sont fortement ancrés dans le monde domestique et qu'ils sont inscrits dans ses principes organisateurs. Les successions y sont une opération reposant sur le legs et la passation dans un esprit de continuité, de respect des personnes et de valeurs qu'elles véhiculent.

**AEP 3 :** Les successions *alliances tactiques et circonstancielles*, illustrées avec une succession à l'Espace GO et celle observée au Mur du Son (MdS), impliquent la présence d'une nouvelle direction artistique non désignée officiellement, qui se révèle dans l'action et assure une certaine prise en charge de la succession. Toutes deux impliquent une exclusion de certains acteurs. La formation de coalition constitue une caractéristique importante dans la succession *alliances tactiques et circonstancielles*. Ces successions comportent des dispositifs de succession dont les pratiques sont interactives et relationnelles (Jarzabkowski, 2005). Ces dispositifs sont, comme pour la convention précédente, le « face à face » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) dont ils partagent les caractéristiques.

Ces successions ne sont toutefois pas facilement identifiables à un monde dominant ou à la présence de mondes composites. Avec le cas de MdS, notre recherche, montre des dispositifs dans lesquels des mondes domestique et civique sont en tension. Les principes organisateurs de ces mondes apparaissent comme tiraillés. Les justifications données par les acteurs, si elles sont acceptées, sont accueillies par certains avec une certaine suspicion ou une tristesse résignée.

**AEP 6 :** Les successions **sélection stratégique d'une direction**, dont l'une a été illustrée avec une succession au Théâtre d'Aujourd'hui et une observée au Théâtre Ici Maintenant (TIM), reposent sur l'embauche d'une nouvelle direction artistique considérée comme pouvant être légitime aux yeux des pairs et dont les compétences permettent de répondre à un besoin organisationnel. Ces successions visent, avec l'embauche d'une nouvelle direction, à régler une problématique organisationnelle. Les dispositifs de succession impliquent des pratiques procédurales (Jarzabkowski, 2005). Ils sont complexes et conjuguent trois des dispositifs proposés par Eymard-Duvernay et Marchal (1997) : dispositifs de « concurrence », de « mise en équivalence » et de « mise en relation ». Les dispositifs observés correspondent aux descriptions des travaux d'Eymard et Marchal. Ainsi, les cas observés retiennent des dispositifs de concurrence des annonces et les entrevues de sélection permettant de reconnaître les aptitudes des différents candidats. Les dispositifs de mise en équivalence, tels les cv et les postes précédents, visent la comparaison des candidats entre eux. De plus, les dispositifs de mise en relation impliquent que la réputation des nouvelles directions est prise en considération dans les opérations de recrutement (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Ces cas montrent des dispositifs complexes. Ce que révèle le cas du TIM est la présence de dispositifs ancrés dans des mondes composites. Ils ne peuvent être compris dans une seule des conventions de la typologie de Eymard-Duvernay et Marchal, mais combinent différentes conventions. Ce cas comporte une importante composante liée au monde industriel, basé sur la performance et l'efficacité, mais ayant aussi la capacité de combiner la présence de plusieurs composites, dont ceux liés aux mondes civique et de l'opinion. Les différents principes organisateurs agissent de manière complémentaire et apparaissent comme pouvant s'hybrider.

**AEP 8 :** Les successions **vision stratégique de développement**, illustrées avec une succession au Festival de Stratford<sup>20</sup> et avec la succession observée au Théâtre de la Marmotte (TdM), impliquent toutes deux que les successions sont un exercice global de réflexion sur l'avenir de l'organisation. Ces successions impliquent le choix d'une nouvelle direction artistique identifiée comme pouvant atteindre les objectifs d'une réorganisation, conçue avant la sélection de la nouvelle direction. Ces successions comportent toutes deux le choix d'une direction artistique qui devra être assumée de manière collégiale avec un comité artistique. Les dispositifs de

---

<sup>20</sup> Rappelons que dans le premier article, deux différents cas de succession se déroulant au Festival de Stratford ont permis d'illustrer deux formes de succession.

succession impliquent des pratiques procédurales (Jarzabkowski, 2005). Il s'agit ici également de dispositifs complexes et combinant des caractéristiques des conventions de compétence (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) qu'on retrouve dans la *sélection stratégique d'une nouvelle direction* précédemment décrite : « concurrence », « mise en équivalence » et « mise en relation ».

Toutefois, les cas du TdM et du Festival de Stratford montrent des dispositifs sollicitant des leviers propres au monde civique (représentativité, consultation) et s'appuyant également, par les préoccupations liées à la performance et à l'efficacité, sur les principes du monde industriel. Les différents principes organisateurs agissent de manière complémentaire et apparaissent comme pouvant s'hybrider.

### 6.2.1 Comparaisons des conventions en ce qui concerne les dispositifs et les mondes

Les résultats obtenus montrent que les cas mentionnés précédemment peuvent être classés en deux groupes (figure 19) en considérant : a) des dispositifs de succession, lesquels peuvent être interactifs et relationnels ou basés sur des pratiques procédurales et b) des dispositifs de sélection, lesquels peuvent être basés sur les compétences émergentes ou les aptitudes, les qualifications et la réputation des candidats.

- ***Filiation par affinités et alliances tactiques et circonstancielles;***
- ***Sélection stratégique d'une nouvelle direction et vision stratégique de développement.***

Mode d'accès aux postes de direction	Dispositifs de succession	
	Interactifs et relationnels	Procéduraux
Développement des compétences  Dispositifs de sélection basés sur les compétences émergentes	<p>AEP 1 : Filiation par affinités (<i>Classique</i>)</p> <p>AEP 3 : Alliances tactiques et circonstancielles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Danza (1)</li> <li>- Mur du Son (3)</li> <li>- <i>*Festival de Stratford</i>(1)</li> <li>- <i>Espace Go</i> (3)</li> </ul> <p><b><u>Mondes : domestique / domestique et civique</u></b> <b><u>Principes organisateurs : uniques /duals en tension</u></b></p>	
Mobilité professionnelle  Dispositifs de sélection basés sur les aptitudes, les qualifications et la réputation		<p>AEP 6 : Sélection stratégique d'une nouvelle direction</p> <p>AEP 8 : Vision stratégique de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Théâtre Ici Maintenant (6)</li> <li>- Théâtre de la Marmotte (8)</li> <li>- <i>Théâtre d'Aujourd'hui</i> (6)</li> <li>- <i>*Festival de Stratford</i> (8)</li> </ul> <p><b><u>Mondes : industriel et civique</u></b> <b><u>Principes organisateurs : multiples</u></b></p>

\*Deux successions différentes sont tirées du cas de du Festival de Stratford.  
Italique : cas non observés directement, mais provenant de la littérature.

FIGURE 19 : Conventions de gestion du processus successoral

Pour les conventions ***filiation par affinités*** (AEP 1) et ***alliances tactiques et circonstancielles*** (AEP 3), les dispositifs de gestion du processus successoral sont basés sur les interactions et les relations interpersonnelles et favorisent les compétences émergentes. Ces conventions de succession sont ancrées dans le monde domestique ou mettant en tension les mondes domestique et civique. Les principes organisateurs, uniques ou duals, dans les deux successions

observées, comportent une faible hybridation. Ces deux conventions impliquent un développement des compétences dans l'organisation.

Pour les conventions *sélection stratégique d'une nouvelle direction* (AEP 6) et *vision stratégique de développement* (AEP 8), les dispositifs de gestion du processus successoral sont procéduraux et favorisent les aptitudes, les qualifications et la réputation. Ces conventions de gestion du processus successoral sont ancrées dans les mondes industriel et civique et sont capables de supporter la cohabitation de multiples composites. Dans les deux successions observées, les principes organisateurs sont multiples et comportent une importante capacité d'hybridation. Ces deux conventions impliquent des dispositifs favorisant la sélection d'une direction n'ayant pas développé ses compétences dans l'organisation, mais les ayant acquises dans plusieurs organisations.

### **6.2.2 Retour sur les dimensions structurantes**

Cette manière de revisiter les résultats obtenus quant aux différentes formes (article 1) et aux conventions de gestion du processus successoral (article 3) met en évidence la dimension « accès aux postes de direction » et en fait une dimension centrale. Les modes d'accès apparaissent comme étant la dimension qui permet de « faire du sens, [d']accéder à l'intelligibilité du discours, des expériences et des pratiques » (Paillé et Mucchielli, 2008: 377). Liée aux principes organisateurs sous-jacents aux pratiques de succession, cette dimension permet de regrouper les résultats (figure 19 et figure 21, partie droite du tableau). Ces deux modes d'accès apparaissent, dans les résultats de la présente thèse, associés à des mondes distincts – impliquant ou non la présence du monde domestique –, mais surtout à la capacité ou non de composer avec des mondes multiples et d'hybrider différents principes organisateurs.

Précisons que si les trois dimensions structurantes du cadre d'analyse sont utiles pour identifier et décrire les différentes formes de succession, les dimensions « planification » et « changements » n'apportent, dans les cas analysés, rien de spécifique à la compréhension des conventions. Ainsi, l'absence de planification, associée *à priori* au monde industriel, n'empêche pas une convention d'être ancrée dans ce monde, comme c'est le cas pour la convention *sélection stratégique d'une nouvelle direction*. Il en va de même pour la dimension « changements », alors que des successions comportant des changements simples et des successions comportant des changements multiples peuvent s'inscrire dans le monde

domestique, comme c'est le cas pour les successions *filiation par affinités* et *alliances tactiques et circonstancielles*.

### **6.3 Conventions de succession et tensions identitaires**

Bien qu'établir des liens entre les conventions de gestion du processus successoral et les tensions identitaires n'ait pas été l'objectif de la présente recherche<sup>21</sup>, il est apparu pertinent de dégager certains liens. Ainsi, puisqu'il s'agit des mêmes cas dans les articles 2 et 3, il est apparu pertinent de contextualiser les tensions identitaires (article 2) dans les conventions de gestion du processus successoral (article 3) dans lesquelles ces tensions identitaires ont été identifiées.

#### **6.3.1 Comparaison des conventions en ce qui concerne l'identité organisationnelle**

La comparaison des conventions, en fonction des tensions identitaires (figure 20), ne forme pas les mêmes paires que dans la section précédente où elles sont comparées en fonction des dispositifs impliqués (figure 19). En mettant l'accent sur les tensions identitaires, les conventions de gestion du processus successoral ayant des similitudes sont :

- *Filiation par affinités* et *sélection stratégique d'une nouvelle direction*
- *Alliances tactiques et circonstancielles* et *vision stratégique de développement*

---

<sup>21</sup> Comme le montre la figure 1, il n'y a pas d'intersection entre la sphère « identité organisationnelle » et la sphère « convention », ni de recouplement entre les « tensions identitaires » et « les mondes et hybridation ».

		Identité organisationnelle	
		Tensions identitaires simples ou absentes - vision consensuelle	Tensions identitaires multiples et effets de cascade – visions divergentes
Changements	<b>Changements simples</b>  Transfert de direction	<p>AEP 1 : Filiation par affinités            AEP 6 : Sélection stratégique d'une nouvelle direction</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Danza (AEP 1)</li> <li>- Théâtre Ici Maintenant (AEP 6)</li> </ul> <p><u>Mondes et dispositifs</u> : domestique, principe organisateur unique / dispositifs interactifs et relationnels</p> <p><u>Mondes et dispositifs</u> : industriel + principes organisateurs multiples / dispositifs procéduraux</p>	
	<b>Changements multiples</b>  Changements organisationnels accompagnant le transfert de direction		<p>AEP 3 : Alliances tactiques et circonstancielles            AEP 8 : Vision stratégique de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mur du Son (AEP 3)</li> <li>- Théâtre de la Marmotte (AEP 8)</li> </ul> <p><u>Mondes et dispositifs</u> : domestique vs civique, principes organisateurs en tension / dispositifs interactifs et relationnels</p> <p><u>Mondes et dispositifs</u> : civique + principes organisateurs multiples / dispositifs procéduraux</p>

FIGURE 20 : Conventions de gestion du processus successoral et tensions identitaires

Pour les conventions *filiation par affinités* (AEP 1) et *sélection stratégique d'une nouvelle direction* (AEP 6), l'identité organisationnelle est relativement consensuelle et les cas associés à ces conventions ne comportent qu'une seule tension identitaire ou aucune. De plus, les successions sont des processus comportant des changements simples : elles ont été entreprises comme des transferts de direction et ne comportaient pas de changements organisationnels accompagnant le début du processus de succession. Par contre, ces deux conventions de gestion du processus successoral reposent sur des dispositifs de succession spécifiques qui ne partagent ni certaines caractéristiques, ni les principes organisateurs. Ainsi, la succession *filiation par affinités* repose sur des dispositifs interactifs et relationnels ancrés dans le monde domestique. La succession *sélection stratégique d'une nouvelle direction* repose quant à elle sur des dispositifs procéduraux ancrés dans le monde industriel et composant avec plusieurs principes organisateurs capables de s'hybrider entre eux.

Pour les conventions *alliances tactiques et circonstancielles* (AEP 3) et *vision stratégique de développement* (AEP 8), l'identité organisationnelle a été traversée de visions divergentes

polarisées et les cas associés à ces conventions comportent plusieurs tensions identitaires qui se présentent dans un effet de cascade. Les successions ont comporté, parallèlement au transfert de direction, des changements organisationnels. Par contre, ces deux conventions de gestion du processus successoral reposent sur des dispositifs de succession spécifiques et qui ne partagent ni les caractéristiques, ni les principes organisateurs. La succession *alliances tactiques et circonstancielles* repose sur des dispositifs interactifs et relationnels mettant en tension les mondes domestique et civique. La succession *vision stratégique de développement* implique quant à elle des dispositifs procéduraux ancrés dans le monde civique et composant avec plusieurs principes organisateurs capables de s'hybrider entre eux.

### **6.3.2 Retour sur les dimensions structurantes**

Cette manière de revisiter les résultats obtenus quant aux tensions identitaires (article 2) et aux conventions de gestion du processus successoral (article 3) fait de la dimension « changements » une dimension centrale (figure 20 et figure 21, partie centrale de la figure). En liant l'article 2 et l'article 3 sur les conventions et les mondes sous-jacents, la dimension structurante la plus significative demeure, comme dans l'article 2, la dimension « changements » (figure 21, partie de gauche et partie centrale de la figure).

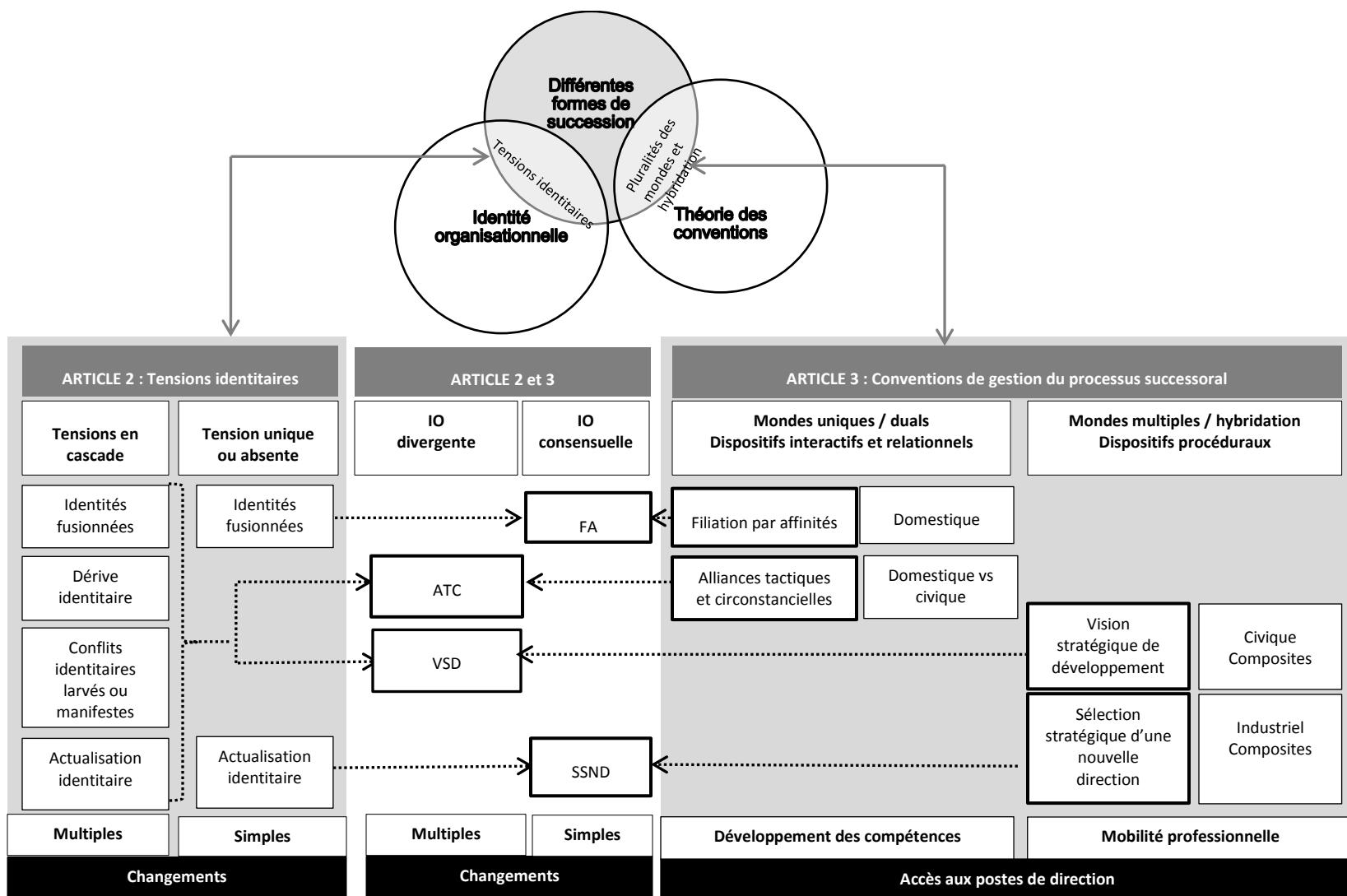
Le croisement des résultats des articles 2 et 3 suggère que les différentes tensions identitaires ne sont pas liées aux principes organisateurs sous-jacents à différentes pratiques de succession, ni à la capacité de conjuguer des principes organisateurs multiples dans des dispositifs de gestion, ni au mode d'accès aux postes de direction. Les cas étudiés indiquent plutôt que les tensions identitaires simples ou multiples apparaissent comme étant liées à un certain consensus quant à l'identité organisationnelle, duquel découle un besoin ou non d'opérer des changements dans l'organisation. Dans les cas observés, les successions sont des opportunités pour opérer des changements organisationnels. Ceux-ci s'effectuent avec l'objectif de rétablir et de réaffirmer une identité organisationnelle telle que définie dans une mission et un « projet fondateur ».

- Les tensions identitaires uniques, ou encore l'absence de tensions identitaires, coïncideraient avec des cas de succession visant un transfert de direction et où l'identité organisationnelle est relativement consensuelle;
- Les tensions identitaires multiples coïncideraient avec des cas de succession dans lesquels se réalisent, parallèlement aux transferts de direction, des changements

organisationnels dans un contexte où l'identité organisationnelle est traversée par des visions divergentes.

Dans les cas analysés, les dimensions « planification » et « accès aux postes de direction » n'apportent rien de spécifique à la compréhension des tensions identitaires dans différentes conventions de gestion du processus successoral. Ainsi, l'absence de planification ne coïncide pas nécessairement avec la présence de tensions identitaires, comme c'est le cas pour la convention *sélection stratégique d'une nouvelle direction*. Inversement, la présence de planification peut impliquer des tensions identitaires, comme c'est le cas pour la convention *filiation par affinités*. La présence de tensions identitaires en cascade est constatée autant dans des dispositifs de succession impliquant un développement des compétences dans les organisations (*alliances tactiques et circonstancielles*) que ceux impliquant la mobilité professionnelle (*vision stratégique de développement*).

FIGURE 21 : Synthèse des résultats des articles 2 et 3 – Dimensions centrales



FA = Filiation par affinités ATC = Alliances tactiques et circonstancielles VSD = Vision stratégique de développement SSND = Sélection stratégique d'une nouvelle direction

## 6.4 Limites

En ce qui concerne l'échantillon, celui-ci comporte des cas diversifiés. Il est représentatif des différentes dimensions (planification, changements, accès aux postes de direction) et sa composition ne privilégie pas une dimension au détriment d'une autre. Toutefois, le fait de n'avoir analysé que quatre des huit formes théoriques constitue une limite. Rappelons que, comme mentionné dans le chapitre méthodologique général, l'étude de quatre cas a été considérée comme étant le nombre maximal de cas qu'il était réaliste d'effectuer dans cette thèse.

La principale limite de la présente recherche demeure le nombre restreint de cas étudiés, et ce, autant en ce qui concerne les résultats de chacun des articles que les liens entre ceux-ci. En ce qui concerne spécifiquement la comparaison des résultats de l'article 1 et de l'article 3, celle-ci implique que les informations disponibles ne sont pas de la même profondeur, ce qui constitue une certaine limite. Quant à la mise en relation des articles 2 et 3, l'objectif était de revisiter les résultats quant aux tensions identitaires, en les contextualisant dans les conventions de succession dans lesquelles elles survenaient. Il n'est toutefois pas exclu que certains des liens entre les tensions identitaires et des conventions de gestion du processus soient idiosyncrasiques. Toutefois, le fait de contextualiser les tensions identitaires dans les conventions dans lesquelles elles se produisent permet de leur donner une signification, de les « illuminer » (Paillé et Mucchielli, 2008: 373). Comme l'affirment Paillé et Mucchielli, fournir un contexte est ce qui permet non seulement de décrire un phénomène, mais de comprendre dans quel univers il se situe.

## 6.5 Conclusion générale

Chacun des articles ayant sa conclusion et ses pistes de recherche, ces sujets ne seront pas repris dans la conclusion générale. Afin de limiter la redondance, la conclusion générale traite surtout des liens entre les articles, plus que de l'apport des différents articles. Nous voulons ici souligner comment, globalement, cette thèse répond aux problématiques identifiées dans le premier chapitre :

- Le peu de connaissances sur les successions aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles et des travaux souvent inscrits dans une perspective managériale et liés à l'identification de meilleures pratiques;
- Les travaux sur les successions dans les organisations culturelles présentant une des faiblesses identifiées dans les travaux réalisés dans d'autres secteurs, soit des ancrages théoriques peu développés et un manque de contextualisation.

Tout d'abord, l'objectif principal de la présente thèse était de combler un manque de connaissances sur les successions aux postes de direction artistique dans des organisations culturelles ayant le statut d'organisme à but non lucratif (OBNL). Devant le constat du peu de connaissances sur les successions aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles, nous avons opté pour réaliser une recherche sur ces successions en conservant une attitude exploratoire.

En ce qui concerne la contextualisation des travaux, nous avons privilégié l'étude des successions présentant une diversité de formes et se déroulant dans des contextes semblables : un seul secteur d'activité, des organisations partageant le même statut juridique et ayant des mandats orientés sur une mission de service ainsi que des successions concernant un même poste. Ainsi, nous réduisions le risque de comparer des phénomènes trop dissemblables. De plus, dans la conclusion, en contextualisant les tensions identitaires dans les conventions de gestion du processus successoral, un second niveau de contextualisation a été opéré.

Pour mieux comprendre les successions aux postes de direction artistique, nous avons établi un cadre d'analyse théorique à partir duquel une première typologie des successions aux postes de direction artistique a été développée. Puis, au fil de ces trois articles, quatre conventions de gestion du processus successoral aux postes de direction artistique ont été progressivement mises en lumière de même que les tensions identitaires se produisant lors de successions. Dans le dernier chapitre de la thèse, ces quatre conventions de gestion du processus successoral dans les organisations culturelles ont été décrites et les tensions identitaires contextualisées.

En ce qui concerne spécifiquement le management des organisations culturelles, les études de cas ont mis en relief, autant pour les tensions identitaires que pour les dispositifs de succession, que les OBNL du secteur culturel rencontrent des problématiques qui impliquent la capacité de prendre en considération la présence des missions artistiques combinant des missions de service. Les résultats de cette thèse semblent indiquer que les modes de gestion des organisations culturelles et les préoccupations de certains acteurs culturels pourraient avoir des points de convergence avec ce qui se vit dans les organisations collectives ayant des visées d'intérêts collectifs ou généraux.

Précisons que la tension entre le monde des arts et celui de la gestion, souvent attribuée aux organisations culturelles, est très peu présente. Les cas font ressortir dans les pratiques de succession des hybridations dans un ensemble de mondes et les tensions, lorsque présentes,

sont entre les mondes domestique et civique et non pas entre les mondes inspiré et industriel. Quant aux tensions identitaires impliquant des conflits identitaires, ceux-ci impliquent des divergences dans des visions et des façons de réaliser une mission artistique. Ces conflits concernent une mission considérée comme devant être au service d'une communauté disciplinaire, de compagnies, d'artistes ou de membres. Ces tensions identitaires comportent une recherche d'équilibre entre une mission artistique et une mission de service ainsi que les moyens mis en œuvre pour atteindre cet équilibre.

En abordant les successions dans une approche non normative, tout d'abord par un cadre d'analyse puis par deux théories, soit l'identité organisationnelle et la théorie des conventions, cette thèse a eu recours à des assises théoriques reconnues et qui ont été peu utilisées pour comprendre les successions.

Une de nos préoccupations, en entreprenant cette thèse, était de rendre compte de la diversité des formes de succession, et ce, notamment en raison de la fréquence d'approches normatives, dans les travaux sur les successions et dans le management culturel. Ces approches partagent des postulats notamment sur l'importance de « la planification de la succession ».

En établissant les liens entre les trois articles, il apparaît que la planification d'une succession a été, dans les cas étudiés, une dimension peu déterminante, et ce, autant en ce qui concerne les mondes sous-jacents derrière les conventions de gestion du processus successoral que dans la présence de tensions identitaires. Ainsi, dans les conventions de gestion du processus successoral, la dimension la plus significative est apparue comme étant « l'accès aux postes de direction » et pour les tensions identitaires, la dimension « changements ».

Lorsque nous cherchons à mieux comprendre le phénomène de la succession en établissant des liens entre les différents articles, la dimension « planification » semble moins pertinente que les deux autres dimensions proposées. Elle demeure toutefois une condition d'existence nécessaire pour deux conventions de succession demandant du temps, soit *filiation par affinités* et *vision stratégique de développement*. Dans le premier cas, la planification implique un temps accordé au développement des compétences, à l'intégration d'une nouvelle direction, à la validation des choix des deux directions et au désengagement de la direction sortante. Dans le second cas, la planification implique un temps accordé à l'analyse de la situation, à la consultation et au développement d'une vision partagée.

Affirmer que deux dimensions apparaissent comme centrales n'invalider pas l'apport des trois dimensions structurantes identifiées lorsqu'il s'agit d'identifier et de décrire différentes formes de succession. Par contre, lorsqu'il s'agit de mieux comprendre chacune des conventions de gestion du processus successoral et les tensions identitaires, les deux dimensions qui apparaissent comme centrales sont, respectivement, la dimension « accès aux postes de direction » et la dimension « changements ».

Comme précisé dans chacun des articles, les contributions théoriques de ces articles apportent des éclaircissements importants sur les pratiques de succession dans les OBNL du secteur culturel. Les contributions théoriques et managériales de la présente thèse sont, selon nous, transférables à d'autres organisations, et ce, particulièrement en ce qui concerne les organisations du secteur communautaire.

Toujours en ce qui concerne les liens entre les trois articles, comprendre les contextes dans lesquels peuvent se présenter les tensions identitaires constitue un apport managérial important. Ainsi, cette connaissance pourrait favoriser la vigilance des gestionnaires, consultants, membre de CA et agents subventionnaires quant aux différentes formes que peuvent prendre les successions et aux liens possibles entre des tensions identitaires et des successions.

Ainsi, cette recherche démontre que :

La tension art/management n'est pas nécessairement présente lors de succession dans les organisations culturelles. Les tensions identifiées, autant en ce qui concerne l'identité organisationnelle que dans certains dispositifs de succession, mettent en opposition des processus de décision démocratique et la défense de ce qui est considéré comme un bien commun visant l'intérêt général versus des modes de gestion où le pouvoir et les prises de décision sont centralisés et où planent des soupçons de défense d'intérêts individuels.

Les tensions identitaires complexes ne peuvent être directement associées à un dispositif particulier de succession. Elles ne sont pas nécessairement liées à la planification des successions. En ce sens, la focalisation sur l'importance de la planification de la succession, particulièrement dans la littérature professionnelle, pourrait dans certains contextes être à nuancer. Les successions ne sont pas que des révélateurs de tensions identitaires (Balser et Carmin, 2009), elles peuvent s'avérer l'élément déclencheur de certaines successions et peuvent contribuer à la résolution des tensions identitaires.

Les successions comportant la présence de tensions identitaires complexes pourraient être des contextes propices pour entreprendre des changements organisationnels. Par contre,

une certaine attention devrait être apportée afin de s'assurer de ne pas provoquer de phénomène de bouc émissaire.

Cette recherche, en définissant les conventions de gestion du processus successoral et en donnant un espace important aux acteurs pour raconter leur histoire de succession et justifier leur choix, a permis de mettre en lumière, en ayant recours aux ÉG, différentes logiques sous-jacentes à des pratiques de succession. En identifiant différents dispositifs de succession et les mondes qu'ils recèlent, cette recherche participe d'un courant la gestion qui cherche à comprendre les « raisons qu'elle se donne à elle-même » (Chiapello, 2008: 113).

Soulignons également que décrire et comprendre ces conventions de succession n'implique pas de jugement sur la valeur et le succès de différentes conventions de gestion du processus successoral, ni sur la justice ou la légitimité de certaines pratiques de succession. Ceci constituerait une autre recherche, qu'il serait par ailleurs pertinent d'entreprendre. La clarification et la mise en relief de différentes conventions de gestion du processus successoral lors de succession aux postes de direction artistique pourraient constituer des assises permettant d'entreprendre ce type recherche.

La présente recherche a permis, selon nous, de faire un premier pas dans notre compréhension du phénomène des successions aux postes de direction artistique dans les OBNL du secteur de la culture. Cette thèse est le début d'une longue marche.

## 6.6 Bibliographie

- Abdallah, Chahrazed (2007). « Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 174, p. 61-76.
- Albert, Stuart (1998). « The definition and metadefinition of identity », dans Whetten, David A. et Paul C. Godfrey (dir.), *Identity in organizations : building theory through conversations* Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, p. 1-13.
- Albert, Stuart et Edward Adams (2002). « The hybrid identity of law firms », dans Mongeon, Bertrand et Guillaume Soenen (dir.), *Corporate and organizational identities*, Londres, Routhledge, p. 35-50.
- Albert, Stuart et David A. Whetten (1985). « Organizational identity », *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, p. 263-295.
- Alexander, Jeffrey A. et Shou-Yih D. Lee (1996). « The effects of CEO succession and tenure on failure of rural community hospitals », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, no 1, p. 70-88.
- Allison, Michael (2002). « Into the fire: Boards and executive transitions », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, no 4, p. 341-351.
- Alvesson, Mats et Dan Kärreman (2011). *Qualitative research and theory development : Mystery as method*, Los Angeles, Sage, 133 p.
- Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frederic Livian (1996). « Conventions et accords », dans *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, p. 73-99.
- Amblard, Marc (2006). *Recherche autour d'un modèle : comptabilité et conventions*.
- Amblard, Marc (dir.) (2003). *Conventions & management*, Bruxelles, de Boeck, coll. Management, 321 p.
- Anzieu, Didier (1987). « Approche psychanalytique du processus créateur », dans *Sens et place des connaissances dans la société*, vol 2e confrontation, Paris, CNRS, p. 11-40.
- Ashforth, Blake E., Kristie M. Rogers et Kevin G. Corley (2011). « Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics », *Organization Science*, vol. 22, no 5, p. 1144-1156.
- Bah, Thierno (2009). « La transition cédant-repreneur : Une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, vol. 35, no 194, p. 123-148.
- Ballinger, Gary A. et Jeremy J. Marcel (2010). « The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance », *Strategic Management Journal*, vol. 31, no 3, p. 262-283.
- Balser, Deborah B. et JoAnn Carmin (2009). « Leadership succession and the emergence of an organizational identity threat », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, no 2, p. 185-201.

- Baron, Catherine et Anne Isla (2006). « Marchandisation de l'eau et convention d'accessibilité à la ressource. Le cas des métropoles d'Afrique sub-Saharienne », dans Emard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développements, Paris, La découverte, p. 369-387.
- Bataille-Chedotel, Frédérique et France Huntzinger (2004). « L'entrepreneuriat collectif: modèle unique ou gouvernance multiple? Une approche exploratoire auprès de dix coopératives de production françaises », *Économie et Solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 48-64.
- Bathurst, Ralph, Lloyd Williams et Anne Rodda (2007). « Letting Go of the Reins: Paradoxes and Puzzles in Leading an Artistic Enterprise », *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no 2, p. 29-38, 79.
- Becker, Howard S. (2005). « Inventer chemin faisant: comment j'ai écrit *Les mondes de l'art* », dans Mercure, Daniel (dir.), *L'analyse du social : les modes d'explication*, Saint-Nicolas, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 57-74.
- Becker, Howard S. (1998/2011). *Les ficelles du métier*, Paris, 350 p.
- Becker, Howard S. (1982 /2010). *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 382 p.
- Bégin, Lucie, Didier Chabaud et Mariem Hannachi (2011). « La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 13-30.
- Bell, Jeanne, Richard Moyers et Timothy Wilfred (2006). *Daring to lead 2006: A national study of nonprofit executive leadership*, version électronique, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation, 37 p.
- Benatouïl, Thomas (1999). « Critique et pragmatique en sociologie. Quelques principes de lecture », *Annales, Histoires, Sciences Sociales*, vol. 54, no 2, p. 281-317.
- Boisard, Pierre (2006). « La durée du travail effectif », dans Eymard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions : Méthodes et résultats*, vol II, Paris, La découverte, p. 289-302.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, coll. NRF Essais, 843 p.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). *De la Justification: Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, coll. NRF essais, 485 p.
- Bouchard, Marie J., M. C. Ferraton, V. Michaud et D. Rousselière (2008). *Bases de données sur les organisations d'économie sociale, la classification des activités économiques*, Montréal, Chaire de recherche en économie sociale.
- Bouchikhi, Hamid et John R. Kimberly (2008). *The soul of the corporation : how to manage the identity of your company*, Upper Saddle River, N.J., Wharton School Pub.
- Boyle, Stephen (2003). « Achieving Community Ownership : The case of Regional Symphony Orchestra », *Journal of International Arts Management*, vol. 6, no 1.
- Brockhaus, Robert H. (2004). « Family Business Succession: Suggestions for Future Research », *Family Business Review*, vol. 17, no 2, p. 165-165-177.

- Cadieux, Louise (2005). « La succession dans les PME familiales: Vers une compréhension plus spécifique de la phase du désengagement », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 18, no 3, p. 343.
- Cadieux, Louise (2007). « Succession in small and medium-sized family businesses: Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor », *Family Business Review*, vol. 20, no 2, p. 95.
- Cadieux, Louise et François Brouard (2008). *La transmission des PME - Enjeux et perspectives*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 290 p.
- Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (2011a). « Introduction », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant/repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-11.
- Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (2011b). « La dynamique cédant/repreneur: lecture à partir des transitions de rôle dans une transmission de reprise externe », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 67-84.
- Cadieux, Louise et Jean Lorrain (2002). « Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs », communication présentée au 6° *Congrès international francophone sur la PME - HEC*, Montréal.
- Cappetta, Rossella et Dennis A. Gioia (2006). « Fine Fashion: Using Symbolic Artifacts, Sensemaking, and Sensegiving to Construct Identity and Image », dans Rafaeli, Anat et Michael G. Pratt (dir.), *Artifacts and Organizations: beyond mere symbolism*, Mahwah, N.J, Lawrence Erlbaum Associates, p. 199-219.
- Carman, Joanne G., Suzanne M. Leland et Amanda J. Wilson (2010). « Crisis in leadership or failure to plan? », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 21, no 1, p. 93-111.
- Carrier, Camille (2011). « La transmission/reprise des PME : les enjeux de la pérennité de la compétence créative », dans Cadieux, Louise et Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 49-66.
- Centre National de ressources Textuelles et Lexicales*, CNRS Université de Nancy,. 2013 de <http://www.cnrtl.fr/>
- Chapman, Troy et John Vogelsang (2005). « Executif director transitions : an organization development approach » [version électronique], *Journal for Nonprofit Management*, vol. 9, no 1, p. 2-8.
- Chaves, Rafael et Antonia Sajardo-Moreno (2004). « Social economy managers: between values and entrenchment », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, p. 139-161.
- Chiapello, Eve (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 259 p.

- Chiapello, Eve (2008). « Étudier les actes de gestion en les reliant aux caractéristiques institutionnelles des systèmes économiques », dans Metzger, Jean-Luc et Marie Benetto-Meyer (dir.), *Gestion et sociétés : Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, coll. Sociologie de la gestion, p. 103-115.
- Chiapello, Eve (1997). « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, vol. 15, no 86, p. 77-113.
- Chreim, Samia (2005). « The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity », *The Journal of Management Studies*, vol. 42, no 3, p. 567-593.
- Cisneros, Luis et Bérangère Deschamps (2013). « Comment transmettre l'entreprise familiale à plusieurs enfants », *Gestion*, vol. 4, no 38, p. 82-89.
- Cloutier, Charlotte et Ann Langley (2013). « The logic of institutional logics : Insights from French pragmatist sociology », *Journal of management inquiry*, vol. xx, p. 1-21.
- Coenen-Huther, Jacques (2007). « Classifications, typologies et rapport aux valeurs », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLV, no 138.
- Coenen-Huther, Jacques (2006). « Compréhension sociologique et démarches typologiques », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLIV-135 p. 195-205.
- Coeurderoy, Régis et Albert B. R. Lwango (2014). « Capital social dans l'entreprise familiale et succession entrepreneuriale : une approche théorique », *Management international*, vol. 18, no 4.
- Colbert, François (2003). « Management of the arts », dans Towse, Ruth (dir.), *A handbook of cultural economics*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 287-292.
- Colbert, François, Brenda Gainer et Jean-Louis Roux (2001). *Les grandes compagnies d'arts d'interprétation du Canada : Comment améliorer les conditions nécessaires pour assurer leur viabilité et leur pérennité*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 30 p.
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel (2010). *Étude sur les RH : tendances et enjeux de ressources humaines dans le secteur culturel*, 214 p.
- Conseil québécois du théâtre (2013). *L'avenir du théâtre québécois : l'heure des choix* [PowerPoint], Conseil québécois du théâtre.
- Corley, Kevin G. (2004). « Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change », *Human Relations*, vol. 57, no 9, p. 1145-1177.
- Corley, Kevin G. et Dennis A. Gioia (2004). « Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off », *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, no 2, p. 173-208.
- Corley, Kevin G., Celia V. Harquail, Michael G. Pratt, Mary Ann Glynn, Marlene C. Fiol et Mary Jo Hatch (2006). « Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence », *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no 2, p. 85-99.

- Corley, Kevin G. et Spenser H. Harrison (2009). « Generative Organizational Identity Change: Approaching Organizational Authenticity as a Process », dans Roberts, Laura Morgan et Jane E. Dutton (dir.), *Exploring positive identities and organizations : building a theoretical and research foundation*, New York, Routledge, p. 361-384.
- Cornelius, Marla, Rick Moyers et Jeanne Bell (2011). *Daring to lead 2011*, États-Unis, CompassPoint, MeyerFoundation.
- Cornforth, Chris (2003). *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*, Routhledge<sup>e</sup> éd., coll. Introduction : The changing context of gouvernance - emerging issues and paradoxe.
- Craig, Justin et Ken Moores (2005). « Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms », *Family Business Review*, vol. 18, no 2, p. 105-105-122.
- Cray, David, Loretta Inglis et Susan Freeman (2007). « Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities », *Journal of Arts Management, Law & Society*, p. 295-313.
- Creswell, John W. (dir.) (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- CSMO (2006). *La relève en action communautaire : un enjeu qui nous interpelle tous et toutes*, Comité sectoriel de main-d'oeuvre en économie sociale et action communautaire.
- Daigle, Pascale et Linda Rouleau (2010). « Strategic plan in arts organizations : A tool of compromise between artistic and managerial values », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 3, p. 13-30.
- Davidson, Wallace N. III, Carol Nemec, Dan L. Worrell et Jun Lin (2002). « Industrial Origin of CEOs in Outside Succession: Board Preference and Stockholder Reaction », *Journal of Management & Governance*, vol. 6, no 4, p. 295-295.
- deLarquier, Ginette et Marie Salognon (2006). « Convention de qualité du travail et chômage de longue durée », dans Emard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développements, Paris, La découverte, p. 111-127.
- Demazière, Didier et Claude Dubar (2004). *Analyser les entretiens biographiques*, 2<sup>e</sup> éd., Saint-Nicolas, Les presses de l'Université Laval, 346 p.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Marc Pineault (2000). « Becoming a leader in a complex organization », *The Journal of Management Studies*, vol. 37, no 8, p. 1063-1099.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau (2004). « La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques », communication présentée au AIMS, Vallée de la Seine, Normandie.
- Denis, Jean-Louis, Ann Langley et Linda Rouleau (2007). « Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames », *Human Relations*, vol. 60, no 1, p. 179-215.
- Déry, Richard (2009a). *La modernité*, Montréal, Les Éditions JFD, coll. Collection synthèse, 122 p.
- Déry, Richard (2009b). *Le management*, Montréal, Les Éditions JFD, coll. Collection synthèse, 129 p.
- Deschamps, Bérangère et Laurent Simon (2011). « Continuité/rupture en contexte de transmission/reprise des PME : Concilier l'inconciliable? », dans Cadieux, Louise et

- Bérangère Deschamps (dir.), *Le duo cédant repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, Québec, Presse de l'Université du Québec, p. 31-48.
- deVoogt, Alex (2006). « Dual Leadership as a problem-solving tool in arts organizations », *International Journal of Arts Management*, vol. 9, no 1, p. 17-22.
- Diaz-Bone, Rainer et Laurent Thévenot (2010). « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium*, vol. 5, p. 2-13. Récupéré de <http://trivium.revues.org/3626>
- Dubar, Claude (2007). « Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité », *Revue française des affaires sociales*, vol. 2, no 2, p. 9-25.
- Dutton, Jane E. et Janet M. Dukerich (1991). « Keeping and eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, p. 517-554.
- Dyck, Bruno, Michael Mauws, Frederick A. Starke et Gary A. Mishke (2002). « Passing the baton The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, p. 143-162.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Enjolras, Bernard (2000). « Coordination failure, property rights and nonprofit organizations », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, no 3, p. 347-374.
- Enjolras, Bernard (2004). « Formes institutionnelles, rationalités axiologiques et conventions », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 4, p. 595-617.
- Erikson, Erik (1968). *Identity, youth and crisis*, New York, Norton.
- Étude Économique Conseil (2003). *Enquête auprès des actionnaires des maisons d'édition sur la question de la succession*, Ottawa, Patrimoine canadien.
- Évrard, Yves et Eve Chiapello (2004). « Art et management », dans Évrard, Yves (dir.), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, 2<sup>e</sup> éd, Paris, Économica, coll. Politique générale, finance et marketing, p. 5-12.
- Eymard-Duvernay, François (2008). « Justesse et justice dans les recrutements », *Revue Française de Sciences Sociale Formation emploi*, vol. 101, p. 55-69.
- Eymard-Duvernay, François et Emmanuelle Marchal (1997). *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié, 239 p.
- Fanelli, Angelo, Vilmos F. Misangyi et Henry L. Tosi (2009). « In Charisma We Trust: The Effects of CEO Charismatic Visions on Securities Analysts », *Organization Science*, vol. 20, no 6, p. 1011-1011-1033,1072-1073.
- Favereau, Olivier (1986). « La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources », dans Salais, S. et L. Thévenot (dir.), *Le marché du travail : marché, règles, conventions*, Paris, Economica, p. 249-268.
- Favereau, Olivier (1989). « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, vol. 40, no 2, p. 273-328.

- Fiol, Marlene C. (2002). « Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities », *Organization Science*, vol. 13, no 6, p. 653-666.
- Fisher, Michael (2010). *Passing the Torch: An Exploration of Leadership Succession in Nonprofit Performing Arts Organizations in Oregon*, Master, Université d'Oregon, 74 p.
- Freyman, Julien de (2007). « La transition successorale dans la transmission de l'entreprise à un tiers repreneur », dans Paturel, Robert (dir.), *Dynamiques entrepreneuriales et développement économique*, Paris, L'Harmattan, coll. Collection Mouvements économiques et sociaux, p. 229-275.
- Friedman, Stewart D. et Paul Olk (1995). « Four Ways to Choose a CEO: Crown Heir, Horse Race, Coup d'Etat, and Comprehensive Search », *Human Resource Management (1986-1998)*, vol. 34, no 1, p. 141-164.
- Fronda, Yannick et Jean-Luc Moriceau (2008). « I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 21, no 5, p. 589-609.
- Giambatista, Robert C., Glenn W. Rowe et Suhaib Riaz (2005). « Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994 », *Leadership Quarterly*, vol. 16, no 6, p. 963-991.
- Gilmore, Thomas (2012). « The importance of Linking Leadership Succession, Strategy, and Governance », *Nonprofit Quarterly*.
- Gioia, Dennis A. (1998). « From individual to organizational identity », dans Whetten, David A. et Paul C. Godfrey (dir.), *Identity in Organizations : Building Theory through conversations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, p. 17-31.
- Gioia, Dennis A. et Kumar Chittipeddi (1991). « Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation », *Strategic Management Journal* vol. 12, no 6, p. 433-448.
- Gioia, Dennis A., Kevin K. Corley et Aimee L. Hamilton (2012). « Seeking Qualitative rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Méthodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, no 1, p. 15-31.
- Gioia, Dennis A., Shubha D. Patvardhan, Aimee L. Hamilton et Kevin C. Corley (2013). « Organizational Identity Formation and Change », *The Academy of Management Annals*, vol. 7, no 1, p. 123-193.
- Gioia, Dennis A., Kristin N. Price, Aimee L. Hamilton et James B. Thomas (2010). « Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, no 1, p. 1-46.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz et Kevin G. Corley (2000). « Organisational identity, image, and adaptative instability », *Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 63-81.
- Gioia, Dennis A. et James B. Thomas (1996). « Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no 3, p. 370-370.
- Giroux, Nicole (2001). « La gestion discursive des paradoxes de l'identité », communication présentée au Xe conférence de l'Association internationale du management stratégique,

- Glynn, Mary Ann (2008). « Beyond constraints: How institutions enable identities », dans Greenwood, Royston, Christine Olier, Kertin Sahlin et Roy Suddaby (dir.), *The SAGE Handbook of Organisational Institutionalism*, Los Angeles, Sage, p. 413-430.
- Glynn, Mary Ann (2000). « When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra », *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 285-298.
- Godói-de-Sousa, E et RM Fischer (2012). « The succession processs at social entreprises in Brazil », *Revista de Administração*, vol. 4, no 3, p. 473-488.
- Gombault, Anne (2003). « La nouvelle identité organisationnelle des musées », *Revue française de gestion*, vol. 1, no 142, p. 189-203.
- Gomez, Pierre-Yves et Brittany C. Jones (2000). « Conventions : An interpretation of deep structure in organizations », *Organization Science*, vol. 11, no 6, p. 696-708.
- Gothard, Suzanne et Michael J. Austin (2010). *Leadership succession planning : Implication for Nonprofit Human Services Organisations*, Berkley, CA, University of California, 29 p.
- Gothard, Suzanne et Michael J. Austin (2013). « Leadership Succession Planning: Implications for Nonprofit Human Service Organizations », *Administration in Social Work*, vol. 37, no 3, p. 272.
- Grand, Simond et Adrian Ackeret (2012). « Management Knowledge : A Process view », dans Schultz, Majke, Steve Maguire, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), *Construting Identity in and around organizations*, Oxford, Oxford Press, p. 261-305.
- Grusky, Oscar (1960). « Administrative succession in formal organizations », *Social Forces*, vol. 39, no 2, p. 105-115.
- Grusky, Oscar (1961). « Corporate size, bureaucratization, and managerial succession », *American Journal of Sociology*, vol. 67, no 3.
- Grusky, Oscar (1963). « Managerial Succession and Organizational Effectiveness », *The American Journal of Sociology*, vol. 69, no 1, p. 21-31.
- Handler, Wendy C. (1990). « Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 15, no 1, p. 37-51.
- Handler, Wendy C. et Kathy Kram (1988). « Succession in family firms: The problem of resistance », *Family Business Review*, vol. 1, no 4, p. 361-381.
- Hannan, Michael T., James N. Baron et Greta Hsu (2006). « Organizational identities and the hazard of change », *Industrial and Corporate Change*, vol. 15, no 5, p. 755-784.
- Hardy, Jocelyn (2002). *Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXIe siècle*, Conférence canadienne des arts et Conseil des ressources humaines du secteur culturel, 48 p.
- Hatch, Mary Jo et Majken Schultz (2004/2010). *Organizational Identity : A reader*, Oxford, Oxford University, 586 p.
- Haveman, Heather A. (1993). « Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 4, p. 864-864.

- Hobday, John (2002). « Reality check: Time for a period of "creative consolidation" », *International Journal of Arts Management*, vol. 5, no 1, p. 4-11.
- Huft, Marc (2007). « L'objet "gouvernance" », dans Hufty, Marc, Alexandre Dormeier Freire, Pauline Plagnat et Vanessa Neumann (dir.), *Jeux de gouvernance. Regards et réflexions sur un concept*, Paris/Genève, Éditions Kartala /Institut universitaire d'études du développement (IUED), p. 13-27.
- Humphreys, Michael et Andrew D. Brown (2002). « Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance », *Organization Studies*, vol. 23, no 3, p. 421-447.
- Hutzschenreuter, Thomas, Ingo Kleindienst et Claas Greger (2012). « How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature Review Article », *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no 5, p. 729-755.
- Hytti, Ulla, Pekka Stenholm et Kirsi Peura (2011). « Transfers of business planning and bounded emotionality: a follow-up case study », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 17, no 5, p. 561-580.
- Ibrahim, A. B., K. Soufani, P. Poutziouris et J. Lam (2004). « Qualities of an effective successor : the role of education and training », *Education & Training*, vol. 46, no 8/9, p. 474-480.
- Illinois Arts Alliance Foundation (2005). *Succession: Arts leadership for the 21st century*, Chicago, Illinois Arts Alliance Foundation, 128 p.
- Ip, Barry et Gabriel Jacobs (2006). « Business succession planning: a review of the evidence », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, no 3, p. 326-350.
- Isaac, Henri (2003). « Paradoxes et convention », dans Perret, Véronique et Emmanuel Josserand (dir.), *Paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipse, p. 147-163.
- Jarzabkowski, Paula (2005). *Strategy as practice: An activity based approaches*, Londres, SAGE.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, L. Melin et Richard Whittington (2007). *Strategy as practice. Research, direction and ressources*, Cambridge, Cambridge University Press, 169 p.
- Karaevli, Ayse (2007). « Performance consequences of new CEO 'Outsiderness': Moderating effects of pre- and post-succession contexts », *Strategic Management Journal*, vol. 28, no 7, p. 681-706.
- Kesner, Idalene F. et Terrence C. Sebora (1994). « Executive succession : Past, present & future », *Journal of Management*, vol. 20, no 2, p. 327-372.
- King, Brayden G., Teppo Felin et David A. Whetten (2010). « Finding the organization in organizational theory: A meta-theory of the organization as a social actor », *Organization Science*, vol. 21, no 1, p. 290.
- Kreutze, Karin et Urs Jäger (2011). « Volunteering Versus Managerialism : Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 40, no 4.
- Kunreutheur, Frances et Patrick Covington (2007). *Next shift beyond the nonprofit leadership crisis*, vol. 2, Baltimore, The Annie E. Casey Foundation et The bulding movement project. Récupéré de <http://www.buildingmovement.org/news/entry/3>

- Landry, Pascale (2011). « A conceptual framework for studying succession in artistic and administrative leadership in the cultural sector », *International Journal of Arts Management*, vol. 13, no 2, p. 44-58.
- Landry, Pascale, Sophie Préfontaine et Johanne Turbide (2013). *La succession aux postes de direction générale et artistique dans les OBNL du Québec : rapport d'enquête*, Montréal, Groupe de recherche sur les organismes à but non lucratif communautaires ou culturels, sous la direction de Johanne Turbide - HEC Montréal, 223 p.
- Langley, Ann (1999). « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691.
- Latif, Margaret (2010). « Succession planning - Another look » [version électronique], *Journal for Nonprofit Management*, vol. 14, no 1, p. 2-7.
- Le Breton-Miller, Isabelle (2011). « La transmission des entreprises », *Gestion*, vol. 36, no 1, p. 10-11.
- Le Breton-Miller, Isabelle, Danny Miller et Lloyd P. Steier (2004). « Toward an integrative model of effective FOB succession », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, no 4, p. 305-328.
- Levinson, Harry et Jerry C. Wofford (2000). « Approaching retirement as the flexibility phase », *The Academy of Management Perspectives*, vol. 14, no 2, p. 84-95.
- Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.
- Lincoln, Yvonna S. et Egon G. Guba (1985). « Establishing trustworthiness », dans *Naturalistic inquiry*, Newbury Park - London - NewDelhi, SAGE Publications, p. p. 289-331.
- Linett, Michelle White (2011). *The Studio Theatre: An analyse of succession plan theory v practice*, Washington, American University, 68 p.
- Liteman, Merianne (2003). *Planning for succession : A toolkit for board members and staff of nonprofit arts organizations*, Illinois Arts Alliance et Arts & Business Council of Chicago, 29 p.
- MacSkimming, Roy et Francine d'Entremont (2005). *Patrimoine, transition, succession / Soutien au patrimoine et à l'avenir des organisations artistiques du Canada*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 45 p.
- Maitlis, Sally et Thomas B. Lawrence (2003). « Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing », *The Journal of Management Studies*, vol. 40, no 1, p. 109-139.
- March, James G. et Johan P. Olsen (2004). *The logic of appropriateness*, Oslo, Centre for European Study University of Oslo, 1-28 p.
- Marquis, Christopher et Michael Lounsbury (2007). « Vive la résistance: competing logics and the consolidation of U.S. community banking », *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 4, p. 799.
- Marsland, Jane (2005). *Modèles de gestion souples*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 23 p.

- McKee, Margaret C. et Cathy Driscoll (2008). « Creating stabilizers and safety nets for successor executives' high-wire act », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 18, no 3, p. 341-357.
- Meyer, John W. et Brian Rowan (1977/1991). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », dans Powell, Walter W. et Paul J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago press, p. 41-63.
- Michaud, Valérie (2011). *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : des chiffres et des lettres* Doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 203 p.
- Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (2003). *Analyse de données qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, De Boeck.
- Miller, Dany (1993). « Some organizational consequences of CEO succession », *Academy of Management Journal*, vol. 36, no 3, p. 644-659.
- Miller, Judith L. (2002). « The board as a monitor of organizational activity: The applicability of agency theory to nonprofit boards », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, no 4, p. 429-450.
- Mintzberg, Henry (c1990). *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'organisation.
- Monin, Phillippe, Ouafa Fathallah et Eero Vaara (2005). « Conflits de noms de justices distributive dans la fusion entre égaux », *Revue Française de gestion*, vol. 31, no 158, p. 145-162.
- Mooney, Christine H., Matthew Semadeni et Idalene F. Kesner (2013). « Interim succession: Temporary leadership in the midst of the perfect storm », *Business Horizons*, vol. 56, no 5, p. 621-633.
- Morgan, Gareth (1986/1990). *Images of organization*, Londres, SAGE publications Ltd.
- Morris, Michael H., Roy W. Williams et Deon Nel (1996). « Factors influencing family business succession », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, no 3, p. 68-81.
- Mourreau, Nathalie et Dominique Sagaot-Duvaux (2006). « La construction sociale d'un marché », dans Eymard-duverney, François (dir.), *L'économie des conventions : méthodes et résultats*, vol II, Paris, La découverte, p. 45-60.
- Moursli, Anne-Catherine et Robert Cobbaut (2006). « Analyse de la coexistence d'organisations non-lucratives, lucratives et publiques dans le secteur des maisons de repos », dans Duvernay, François Eymard (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développement, Paris, La Découverte, coll. Recherches, p. 351-365.
- Oakes, Leslie S., Barbara Townley et David J. Cooper (1998). « Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, no 2, p. 257-292.
- Ocasio, William (1999). « Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no 2, p. 384-384-416.

- OSEO Bdpme (2005). *La transmission des petites et moyennes entreprises*, Maisons-Alfort, France, 64 p.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Collin.
- Paris, Thomas (2010). *Manager la créativité*, Paris, Pearson Education France.
- Paris, Thomas et Frédéric Leroy (2014). « Managing transition in an Artistic Compagny With Entrepreneurial Management: A Case Study of Groupe Bernnard Loiseau », *International journal of arts management*, vol. 16, no 2, p. 42-53.
- Patton, E. et S. H. Applebaum (2003). « The case for case studies in management research », *Management Research News*, vol. 26, no 5, p. 60-72.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative analysis and interpretation*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage, coll. Qualitative research & Evaluation Methods, 589 p.
- Petrescu, Claudia et David Clifford (2010). « Preparation of new executive director for the job: Lesson for potential executif directors and their organizations » [version électronique], *Journal for Nonprofit Management*, vol. 14, no 1, p. 8-19.
- Pitcher, Patricia, Samia Chreim et Veronika Kisfalvi (2000). « CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters », *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 6, p. 625-648.
- Poulin, Brian J., Michael J. Hackman et Carmen Barbaras-Mihai (2007). « Leadership and succession : The chalenge and the vortex of failure », *Leadership*, vol. 3, no 3, p. 301-324.
- Pratt, Michael g. (2012). « Rethinking Identity construction Processes in Organizations : Three Questions to considerer », dans Schultz, Majken, Steve Maguire, Ann Langley et Haridimos Tsoukas (dir.), *Constructing identity in and around organizations*, Oxford, Oxford Press university, p. 21-49.
- Pratt, Michael G. et Peter O. Foreman (2000). « Classifying managerial reponses to multiple organizational identities », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 18-42.
- Rao, Pramila (2010). « A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies », *Journal of Indian Business Research*, vol. 2, no 1, p. 32-51.
- Ravasi, Davide et Nelson Phillips (2011). « Strategies of alignment: Organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen », *Strategic Organization*, vol. 9, no 2, p. 103-135.
- Ravasi, Davide et Johan Van Rekom (2003). « Key issues in organizational identity and identification theory », *Corporate Reputation Review*, vol. 6, no 2, p. 118-123.
- Reger, R. K., L. T. Gustafson, S. M. Demarie et J. V. Mullane (1994). « Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done », *Academy of Management Review*, vol. 19, no 3, p. 565-584.
- Reid, Wendy et Reikha Karambayya (2009). « Impact of dual executif leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.

- Rousselière, Damien et Marie J. Bouchard (2010). *Cité créative et économie sociale et culturelle : étude du cas de Montréal*, no R-2010-02, Montréal, Chaire de recherche en économie sociale.
- Salais, Robert (1989). « L'analyse économique des conventions », *Revue Economique*, vol. 40, no 2, p. 213-215.
- Santora, Joseph C. (2009). « Nonprofit succession planning: A call for vigilance at the top », *The Business Review, Cambridge*, vol. 13, no 1, p. I.
- Santora, Joseph C. (2004). « Passing the baton: does CEO relay succession work best? », *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no 4, p. 157.
- Santora, Joseph C., M. Caro et James C. Sarros (2007). « Succession in Nonprofit Organizations: An Insider/Outsider Perspective », *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 72, no 4, p. 26.
- Santora, Joseph C., Rosemary A Clemens et James C. Sarros (1997). « Views from the top: foundation CEOs look at leadership succession » [version électronique], *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, no 2, p. 108-115.
- Santora, Joseph C. et James C. Sarros (2013). « Introductin to the Special Issue on Succession Planning in Nonprofit Organization », *International Leadership Journal*, vol. 5, no 3.
- Santora, Joseph C., James C. Sarros et Mark Esposito (2014). « Nonprofit founders and succession: how to ensure an effective leadership handover », *Development and Learning in Organizations*, vol. 28, no 1, p. 16-19.
- Santora, Joseph, James C. Sarros et Brian K. Cooper (2011). « Australian and U.S. perspectives of non profit executive succession planning », *The Business Review, Cambridge*, vol. 18, no 2, p. 16-22.
- Scholes, Louise, Paul Westhead et Andrew Burrows (2008). « Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 15, no 1, p. 8-8-30.
- Scott et Vicki R. Lane (2000). « A stakeholder approach to organizational identity », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 1, p. 43-62.
- Sharma, Pramodita et James J. Chrisman (1999). « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no 3, p. 11-27.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman et Jess H. Chua (2003). « Succession planning as planned behavior: Some empirical results », *Family Business Review*, vol. 16, no 1, p. 667-687.
- Shield, Geneviève (2008). « La relève en économie sociale et action communautaire : enjeux et constats liés au passage du flambeau entre les générations », *Économie et Solidarités*, vol. 39, no 2, p. 89-100.
- Soulet, Marc-Henry (2005). « L'angle mort de la logique de la découverte chez Howard S. Becker », dans Mercure, Daniel (dir.), *L'analyse du social : Les modes d'explication*, Saint-Nicolas, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 75-100.
- St-Cyr, Louise et Francine Richer (2003). *Préparer la relève*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal et Presses HEC, 219 p.

- Stanziani, Alessandro (2006). « Qualité des produits et règles de droit dans une perspective historique », dans Eymard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions, Méthodes et résultats*, vol 2 : Développments, Paris, La Découverte, coll. "Recherche", p. 61-74.
- Stohl, Cynthia et George Cheney (2001). « Participatory Processes / Paradoxical Practices », *Management Communication Quarterly*, vol. 14, no 3, p. 349-407.
- Suchy, Sherene (2014). *Leading with passion : change management in the 21st-century museum*, AltaMira Press.
- Tap, Pierre (1995). « Identité, Nature et dimensions de l'identité personnelle » [version électronique], dans Colloval, Annie (dir.), *Encyclopaedia Universalis*.
- Thevenard-Puthod, Catherine (2014). « Formation et difficulté de fonctionnement des équipes successorales : une analyse fondée sur deux études de cas exploratoires », *Management international*, vol. 18, no 4, p. 132-150.
- Thevenard-Puthod, Catherine, Christian Picard et Barthélémy Chollet (2014). « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise. Une étude empirique à l'échelle européenne », *Management international*, vol. 18, no 4, p. 80-96.
- Thornton, Patricia H. et William Ocasio (2008). « Institutional logics », dans Greenwood, Royston, Christine Oliver, Kertin Sahlin et Roy Suddaby (dir.), *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*, Los Angeles, Sage, p. 99-129.
- Tierney, Thomas J. (2006). « The leadership deficit », *Stanford Social Review*, p. 26-35.
- Townley, Barbara (2002). « The role of competing rationalities in institutional change », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 163.
- Trethewey, Angela et Karen Lee Ashcraft (2004). « Special Issue Introduction. Practicing Disorganization: The Development of Applied Perspectives on Living with Tension », *Journal of Applied Communication Research*, vol. 32, no 2, p. 81 - 88.
- Turbide, Johanne (2005). « La gouvernance dans les organismes à but non lucratif : mieux comprendre la pratique avant de réglementer », *Gestion*, vol. 30, no 1, p. 55-61.
- Turbide, Johanne, Claude Laurin, Laurent Lapierre et Raymond Morissette (2008). « Financial crises in the arts sector: Is governance the illness or the cure? », *International Journal of Arts Management*, vol. 10-13, no 2, p. 4.
- Turbide, Johanne et Sophie Morgenstern (1998). « La régie dans les théâtres sans but lucratif : entre le rôle appris et le rôle improvisé », *Gestion*, vol. 23, no 3, p. 105-109.
- Vaara, Eero et Janne Tienari (2011). « On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger », *Organization Science*, vol. 22, no 2, p. 370-390.
- Van de Ven, Andrew H. et Marshall Scott Poole (1995). « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 510-540.

- Voss, Zannie Giraud, Daniel M. Cable et Glenn B. Voss (2006). « Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About 'Who We Are'? », *Organization Science*, vol. 17, no 6, p. 741-755.
- Walsh, Ian J et Mary Ann Glynn (2008). « The Way We Were: Legacy Organizational Identity and the Role of Leadership », *Corporate Reputation Review*, vol. 11, no 3 Special Issue: Organizational Identity, p. 262-276. .
- Wayne, Thomas R. (2005). *Developing Transportation Agency leaders*, Transportation research board of the national academies.
- Whetten, David A. (2006). « Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity », *Journal of Management Inquiry*, vol. 15, no 3, p. 219-230.
- Whetten, David A. et Paul C. Godfrey (dir.) (1998). *Identity in organizations : Building theory through conversations*, Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications, 308 p.
- Whetten, David A. et Alison Mackey (2002). « A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation », *Business and Society*, vol. 41, no 4, p. 393-414.
- Wolfred, Timothy (2005). *Interim executive director*, The Evelyn and Walter Hass Jr Fundation et The Annie E. Cassey Foundation.
- Wolfred, Timothy (2002). « Stepping up : A board's challenge in leadership succession », *The Nonprofit Quarterly*, p. 1-5.
- Yin, Robert K. (2003). « Designing case studies », dans *Case Study Research, Design and Method*, 3<sup>e</sup> éd, Thousand Oaks, Sage, p. 33 à 39.
- Zeigler, Joseph Wesley (1991). « Succession and what's behind it », *Journal of Arts Management & Law*, vol. 20, no 4, p. 57-70.
- Zhang, Yan et Nandini Rajagopalan (2004). « When the know devil is better than an unknow god : an empirical study of the antecedent and consequences of relay CEO succession » [Article], *Academy of Management Journal*, vol. 47, no 4, p. 483-500.

## Annexe 1 - Grille d'entrevue

### Première entrevue (1 de 3) : de la fondation de l'organisation à la mise en œuvre de la succession

---

1. Entrée en matière
2. Aspects techniques
3. Confort du sujet interviewé
4. Entrevue

#### 4.1. Introduction : Question générale

---

- Racontez-moi votre trajectoire professionnelle, qu'est-ce qui vous a amené à [nom de l'organisation].

#### 4.2 BLOC 1 : Identité – passé de l'organisation

---

- Racontez-moi, selon vous, quels sont les événements importants de [nom de l'organisation], de la fondation de l'organisation à votre embauche comme [titre du poste]?
- Si vous aviez deux lignes pour décrire [nom de l'organisation], qu'écririez-vous?
- Qu'est-ce qui, dans les activités de [nom de l'organisation], vous rend particulièrement fier? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui constitue selon vous les caractéristiques centrales, de [nom de l'organisation]? Pour vous, c'est quoi [nom de l'organisation], fondamentalement ? (cœur essence)
- Cette vision que vous avez de [nom de l'organisation], comment s'exprime-t-elle dans l'organisation?
- Racontez-moi, comment ces éléments qui caractérisent [nom de l'organisation] ont évolué, durant la période de la fondation de l'organisation votre arrivée dans l'organisation (*si nécessaire, parler de maintien ou de transformation, faire préciser ce qui se maintient et/ou évolue*)
- Comment expliquez-vous cela?  
*Si maintien*: À quoi attribuez-vous que ces caractéristiques se soient maintenues au fil du temps?  
*Si changement* : À quoi attribuez-vous cette transformation de l'organisation au fil du temps?
- Sur quoi repose cette identité? Qu'est-ce qu'il fait qu'elle se maintient ou se transforme?
- Quand vous regardez l'évolution de [nom de l'organisation] dans le temps, est-ce que quelque chose est selon vous immuable ? Perdure dans le temps?
- Est-ce des caractéristiques que vous considérez centrales quelque chose difficilement réversible? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui distingue [nom de l'organisation], par rapport à d'autres organisations culturelles? Qui seraient les pairs?
- Existe-t-il un changement qui s'il se produisait viendrait altérer ce que vous considérez « le cœur du [nom de l'organisation] » ? Qui ferait que [nom de l'organisation] n'est plus [nom de l'organisation]?
- Est-ce que ce cœur est ancré par quelque chose? Est-ce que quelque chose agit comme un garde-fou? Ou guide ?
- Si vous aviez à nommer les valeurs les plus importantes de [nom de l'organisation], que diriez-vous?
- La vision de [nom de l'organisation] que vous avez exprimée précédemment, est-elle, selon vous partagée par les membres de dans l'organisation? Comment cela s'exprime-t-il?

#### 4.3 BLOC 2 : Succession

---

- Vous assumez actuellement le poste [nom de l'organisation]. Pouvez-vous me raconter comment, vous en êtes venus à assumer ces fonctions?
- Comment décririez-vous ce rôle que vous assumiez alors dans l'organisation?

- Dans des textes ou dans des conversations, vous avez été présenté comme le successeur pressenti de *[nom du prédécesseur]*, comment dans les activités de l'organisation, cela se traduisait-il alors ?
- Comment voyez-vous la volonté de *[nom du prédécesseur]*, de préparer un transfert de direction? Comment cela se déroule-t-il, concrètement.
- Cette façon de faire un transfert de direction, répondait à quoi, quelles valeurs de l'organisation?
- Dans cette volonté de transfert de direction, quel a été votre rapport avec le conseil d'administration? Le comité? L'équipe? Les subventionneurs? Avec *[nom du prédécesseur]*?

#### 5. Clôture

---

- Si vous aviez à donner une métaphore du *[nom de l'organisation]*, quelle serait-elle ?
- Nous approchons de la fin de la première rencontre : Est-ce qu'il y a d'autres éléments dont vous voudriez me faire part sur la succession au poste de direction artistique ou l'organisation?
- Avez-vous des questions ou des commentaires au sujet de la rencontre qui vient d'avoir lieu? Sur la prochaine?

## **Annexe 2 - Présentations lors de colloques, congrès ou rencontres professionnelles**

- 2013 « Une typologique de la succession aux postes de direction artistique : une approche reconnaissant la pluralité des formes » Assemblée générale annuelle du Conseil québécois de la Musique (CQM), Montréal, Canada.
- 2013 « Organizational identity issues within the context of succession of artistic directors in four Quebec cultural organizations , European Group for Organizational Studies (EGOS), Montréal, Canada.
- 2013 « The succession of artistic directors in cultural organizations and organizational identity : a typological approach », Association International de management des arts et de la culture (AIMAC), Bogota, Colombie.
- 2013 « Une typologique de la succession aux postes de direction artistique : une approche reconnaissant la pluralité des formes » et « Pistes de réflexion », Assemblée générale annuelle du Conseil québécois des ressources humaines en culture (CQRHC), Montréal, Canada.
- 2013 « Une typologique de la succession : une approche reconnaissant la pluralité des formes», Association francophone pour le savoir (ACFAS), Québec, Canada.
- 2012 « Les défis de la succession », Assemblée générale, ARUC-HEC Montréal, Montréal, Canada.
- 2012 « Penser la succession dans les organisations culturelles », Rencontre annuelle des orchestres du Canada, Montréal, Canada.
- 2012 Participation au congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) et présentation de la communication « La succession aux postes de direction dans les organisations culturelles : une proposition de typologie », Montréal, Canada.
- 2012 Présentation de la conférence « Différentes formes de succession aux postes de direction dans les organisations culturelles », Association des diffuseurs spécialisés, Bourse Rideau, Québec, Canada.
- 2011 « Différentes formes de succession de direction dans les organisations culturelles et identité organisationnelle », Assemblée générale ARUC-HEC Montréal, Montréal, Canada.

### Annexe 3 – Avis de conformité du Comité d'éthique en recherche

Comité d'éthique  
de la recherche

HEC MONTRÉAL

#### AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÉTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

*Titre du projet de recherche:*

Identité organisationnelle et succession aux postes de direction dans les organisations culturelles : une proposition de typologie

*Chercheur principal:*

Chercheur : Pascale Landry

Titre : Étudiant(e) Doctorat

Service/Option : Management

Directeur : Johanne Turbide

Titre : Professeur(e) titulaire

Service/Option : Sciences comptables

*Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:*

26 septembre 2011

*Date d'approbation du projet:*

15 novembre 2011

*Date de publication de l'avis:*

15 novembre 2011

Comité d'éthique de la recherche

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec) Canada H3T 2A7  
Téléphone 514 340-7182 Télécopie 514 340-6820 www.hec.ca

École affiliée à  
l'Université de Montréal

**Formulaire A**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE EN ORGANISATION**

**1. Renseignements sur le projet de recherche**

Vous avez été approché ou approchée pour participer au projet de recherche suivant :

**Identité organisationnelle et succession : proposition de typologie**

Ce projet est réalisé par Pascale Landry, qui étudie au doctorat à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au 514-489-6064 ou 418-688-7690, ou par courriel à l'adresse suivante : [pascale.landry@hec.ca](mailto:pascale.landry@hec.ca). Ce projet est réalisé sous la supervision du professeur Johanne Turbide, que vous pouvez joindre par téléphone au 514) 340-6555, ou par courriel à l'adresse suivante : [johanne.turbide@hec.ca](mailto:johanne.turbide@hec.ca)

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Un résumé de ce projet de recherche se trouve à la fin de ce document. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

**2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus**

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus de la manière suivante :

- A. En assurant la protection et la sécurité des données recueillies auprès des participants ou participantes et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
- B. En ne discutant des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants ou participantes qu'avec les membres de l'équipe;
- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;
- D. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

### **3. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche. Dans certains cas, vous pourrez consentir à ce que le chercheur puisse publier une partie des renseignements que vous avez donnés; dans d'autres cas, vous exigerez l'anonymat le plus complet.

#### **Option 1 :**

- J'accepte que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom ou votre fonction pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. De plus, le nom de votre organisation pourra être cité. Vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

#### **Option 2 :**

- J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par ailleurs, le nom de votre organisation pourra être cité. Il est donc possible qu'un intervenant externe à l'étude puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom.

#### **Option 3 :**

- Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, le nom de votre organisation pourra être cité. Par conséquent, vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

---

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

#### **Signature du participant :**

Prénom et nom du participant à l'entrevue : \_\_\_\_\_

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

#### **Signature du chercheur :**

Prénom et nom du chercheur : \_\_\_\_\_

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

##### **5. Résumé du projet de recherche :**

Ce projet de recherche qualitative vise à développer une typologie des différentes formes de succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles (OBNL). En reconnaissant qu'il existe plusieurs formes de succession, cette recherche vise à mieux comprendre les transformations de l'identité organisationnelle que peuvent impliquer ces différentes formes.

Le projet global implique l'étude de quatre organisations. Ce projet implique des entrevues auprès de différentes personnes (directeur artistique sortant, nouveau directeur artistique, directeur administratif et membre de conseil d'administration). Les entrevues seront réalisées par Pascale Landry et dureront de 60 à 90 minutes chacune. Trois entrevues par personne sont à prévoir. Le projet de recherche implique par ailleurs de pouvoir participer à certaines rencontres (rencontre d'équipe, conseil d'administration, assemblée générale) et de consulter des documents d'archives.

**Formulaire B**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE HORS ORGANISATION**

**1. Renseignements sur le projet de recherche**

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant :

*Identité organisationnelle et succession aux postes de direction dans les organisations culturelles : une proposition de typologie*

Ce projet est réalisé par :

**Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :**

Pascale Landry

Tél: (514) 489-6064 (418) 688-7690

Courriel: pascale.landry@hec.ca

**Directeur :**

Johanne Turbide

Tél : (514) 340-6555

Courriel: johanne.turbide@hec.ca

**Résumé :** Ce projet de recherche qualitative vise à développer une typologie des différentes formes de succession aux postes de direction artistique dans les organisations culturelles (OBNL). Elle vise à mieux comprendre les transformations de l'identité organisationnelle que peuvent impliquer ces différentes formes. Le projet global implique l'étude de quatre organisations. Ce projet repose sur des entrevues auprès de différentes personnes (directeur artistique sortant, nouveau directeur artistique, directeur administratif et membre de conseil d'administration).

**2. Aspect d'éthique de la recherche**

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

**3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus**

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### 4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**

**J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**

- **Niveau de confidentialité**

**J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Le nom de l'organisation ne sera pas divulgué. Seul le titre du poste occupé (ex. : directeur artistique) lorsque vous étiez à l'embauche de l'organisation sera utilisé. Aucune mention ne sera faite de votre poste actuel.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

**SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

**FORMULAIRE L**  
**FEUILLET D'INFORMATION S'ADRESSANT AUX PARTICIPANTS AUX**  
**RÉUNIONS EN ORGANISATION**

**1. Renseignements sur le projet de recherche**

Vous avez été approché pour participer au projet de recherche suivant :

*Identité organisationnelle et succession aux postes de direction dans les organisations culturelles : une proposition de typologie*

Ce projet est réalisé par, Pascale Landry qui est au doctorat à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au (514)-489-6064, ou par courriel à l'adresse suivante : [pascale.landry@hec.ca](mailto:pascale.landry@hec.ca). Ce projet est réalisé sous la supervision du professeur Johanne Turbide, que vous pouvez joindre par téléphone au 514-340-6555, ou par courriel à l'adresse suivante : [johanne.tubide@hec.ca](mailto:johanne.tubide@hec.ca).

**Résumé :** Ce projet de recherche porte sur différentes façons dont se fait le remplacement d'une personne occupant une fonction de direction artistique dans une organisation culturelle. Elle vise à mieux comprendre comment se font les successions, ainsi que les transformations que peuvent impliquer les différentes formes qu'elles prennent. Le projet global implique l'étude de quatre organisations.

Votre organisation a accepté de participer à ce projet de recherche. Les observations ont comme objectif d'enrichir notre compréhension du projet. Un résumé de ce projet de recherche se trouve à la fin de ce document.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-7182 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

**2. Confidentialité des renseignements personnels obtenus**

Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

**Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de participer à l'observation en demandant au chercheur de retirer en partie ou en totalité vos propos ou ceux vous concernant de ses données de recherche. Vous pouvez contacter directement et confidentiellement le chercheur à cet effet.**

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;**

Toutes les personnes faisant partie de l'équipe de recherche ont signé un engagement de confidentialité.

## RÉSUMÉ DU PROJET DE RECHERCHE

Si la succession est un sujet très développé dans certains secteurs d'activité (la PME, par exemple), il n'est que peu documenté en ce qui concerne le secteur culturel. Par ailleurs, les résultats provenant d'autres secteurs d'activités se transposent difficilement aux organisations culturelles. Bien que la succession à un poste de direction artistique dans une organisation culturelle comporte des enjeux importants pour les organisations culturelles, le champ de recherche sur la succession dans le secteur culturel est fort peu développé et l'on constate un manque de connaissances sur le sujet.

Cette recherche vise à documenter et mieux comprendre le phénomène de la succession dans le secteur culturel. Elle pose le postulat qu'il existe différentes formes de succession et que les différentes façons de faire une succession peuvent impliquer des enjeux différents.

La méthode de recherche repose sur une étude de cas multiple. Ainsi, quatre organisations en situation de succession seront rencontrées. La collecte d'information se fera principalement par des entrevues auprès des dirigeants de chacune des organisations (direction artistique, administrative et conseil d'administration) et sera complétée par la participation à des activités de l'organisation.

La présentation des résultats de la recherche sera anonymisée : l'organisation ne sera pas nommée, mais dotée d'un pseudonyme. Les noms des personnes seront modifiés.

L'objectif de la recherche est de développer une typologie qui reconnaît la pluralité des formes de succession tout en cernant les liens qu'elles entretiennent avec l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, 1985; Gioia *et al.*, 2010).

## Annexe 5 - Typologie des formes de succession et conventions de succession

Article 1				Article 3		Article 1 et 3
CAS	Cadre d'analyse	Typologie	Description	Convention de succession		Dispositifs de succession
Festival de Stratford	Planifiée, changements simples, développement des compétences (AEP 1)	Classique Dauphin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succession comme un passage du flambeau</li> <li>- Successeur choisi pour le partage des valeurs, dans un esprit de continuité</li> </ul>	Filiation par affinités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axée sur les personnes</li> <li>- Partage d'affinités et de valeurs</li> <li>- Transmission et partage des valeurs et de l'expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions et relations</li> <li>- Face à face</li> <li>- Compétences émergentes</li> </ul> <p><b>Monde domestique</b></p>
Danza						
Espace GO	Non planifiée et changements multiples, développement des compétences (AEP 3)	Crise Putschiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succession comme un jeu d'alliances et d'exclusion</li> <li>- Successeur non désigné officiellement, assurant une prise en charge de la succession</li> </ul>	Alliances stratégiques et circonstancielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axée sur les personnes</li> <li>- Repose sur la connaissance des personnes et de leur adhésion à une culture organisationnelle</li> <li>- Alliances et exclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interactions et relations</li> <li>- Face à face</li> <li>- Compétences émergentes</li> </ul> <p><b>Tension entre mondes domestique et civique</b></p>
Le Mur du Son						
Théâtre d'aujourd'hui	Non planifiée, changements simples, mobilité professionnelle (AEP 6)	Imprévue Sang neuf	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succession comme le choix d'une nouvelle direction pouvant résoudre une problématique spécifique</li> <li>- Successeur choisi pour ses compétences et son expérience</li> </ul>	Sélection stratégique d'une nouvelle direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axée sur la mission de l'organisation</li> <li>- Repose sur l'embauche d'un successeur compétent, considéré légitime par les pairs et répondant à un besoin organisationnel</li> <li>- Compétences et rôles dans l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures</li> <li>- Concurrence, mise en équivalence et en relation</li> <li>- Aptitudes et qualifications reconnues par le réseau plus ou moins large</li> </ul> <p><b>Monde industriel et composites, dont civique/industriel</b></p>
Théâtre Ici Maintenant						
Festival de Stratford	Planifiée, changements multiples, mobilité professionnelle (AEP 8)	Réorganisation progressive Maître de jeu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succession comme un exercice global de réflexion sur l'avenir de l'organisation</li> <li>- Successeur identifié comme pouvant atteindre les objectifs de la réorganisation</li> </ul>	Vision stratégique de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axée sur une vision globale de l'organisation</li> <li>- Repose sur des dispositifs inscrits dans des mécanismes démocratiques et des règlements</li> <li>- Compétences professionnelles et rôles balisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures</li> <li>- Concurrence, mise en équivalence et en relation</li> <li>- Aptitudes et qualifications reconnues par le réseau plus ou moins large</li> </ul> <p><b>Monde civique et composites multiples, dont civique/industriel</b></p>
Le Théâtre de la Marmotte						

