

**HEC MONTRÉAL**

**L'influence du sens de responsabilité sur la motivation de diriger :  
étude de la direction artistique**

**Par :  
Véronique V. René**

**Sciences de la gestion  
(Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue d'obtention  
du grade de maîtrise ès Sciences  
(M.Sc.)*

Avril 2018  
© Véronique V. René

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

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 aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2018-2579

**Titre du projet de recherche :** Le leadership par des professionnels: passions et malentendus L'étude de la direction artistique

**Chercheur principal :**  
Véronique René, étudiante M. Sc.  
HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Wendellyn Reid  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 25 septembre 2017

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 25 septembre 2017

**Date d'échéance du certificat :** 25 septembre 2018

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## Sommaire

La présente recherche s'intéresse à la motivation de diriger des professionnels en position de leadership. Les intentions de cette recherche consistent à explorer: (1) la perception de ces professionnels sur leurs motivations et leurs rôles lorsqu'ils sont en position de leadership et (2) les liens qui existent entre le sens de responsabilité et la motivation de diriger de ces leaders dans un contexte professionnel. En guise d'exemple de professionnels, nous avons choisi de mener notre recherche auprès de Directeurs artistiques (DA) travaillant dans des organisations à but non lucratif qui œuvrent dans le domaine des arts de la scène.

Notre démarche de recherche a été abductive. Nous avons tout d'abord consulté 27 entretiens publics effectués avec des DA œuvrant dans les arts de la scène dans le cadre des émissions *Downstage Center*, *Leaders* et *Star Talks*. Ensuite, nous avons fait référence à la littérature portant sur le leadership en contexte professionnel et la motivation de diriger afin d'élaborer un cadre d'analyse qui nous permettrait d'étudier la motivation de diriger et le sens de responsabilité des DA. Nous nous sommes rendu compte que cette littérature n'offre point la perception des leaders en position de leadership. Cependant, les entretiens publics nous ont permis d'explorer cette nouvelle perspective. Finalement, afin de compléter nos données, nous avons réalisé quatre entretiens semi-dirigés avec des DA des régions d'Ottawa et de Montréal.

Notre recherche se base sur le modèle de Chan et Drasgow (2001) qui porte sur la motivation de diriger (*Motivation to Lead – MTL*). Leur modèle suggère qu'il existe trois types de motivations de diriger : *Affective-identity MTL*, *Non-calculative MTL* et *Social-normative MTL*. Puisque nous cherchions à étudier l'effet du sens de responsabilité sur la motivation de diriger, nous avons ciblé le *Social-normative MTL*. Nos résultats de recherche ont révélé que les DA ressentent une grande responsabilité envers plusieurs parties prenantes de l'organisation artistique (artistes, le Grand public, etc.) et que cela représente une grande partie de leur motivation de diriger. Cependant, en raison de leur passion pour l'Art, les DA ressentent une plus importante responsabilité envers la discipline artistique. Ces professionnels sont motivés par leur mission vocationnelle de servir leur domaine de profession et d'en assurer son intégrité et conséquemment, les parties prenantes représentent en quelque sorte les « instruments » qui les aident à remplir leur vocation professionnelle et personnelle: servir l'Art. Finalement, nos

résultats suggèrent que le secteur d'activités dans lequel œuvre un professionnel a une incidence sur sa motivation de diriger.

Compte tenu de ce qui précède, cette recherche offre une nouvelle perspective sur la signification du leadership pour ces professionnels ainsi que sur leur motivation de diriger. De plus, elle permet d'établir un lien entre le domaine d'activité dans lequel ils transigent, leur sens de responsabilité et leur motivation de diriger.

**Mots clés** : Leadership, organisation artistique, professionnels, sens de responsabilité, obligation, artistes, leaders, Directeurs artistiques

# Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>vii</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>vii</b>
<b>Remerciements et dédicaces .....</b>	<b>viii</b>
<b>Chapitre 1 : Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2: Revue de littérature .....</b>	<b>6</b>
2.1 <i>Les perspectives du leadership traditionnel.....</i>	7
2.1.1 Définition du leadership .....	7
2.2 <i>L'organisation professionnelle.....</i>	7
2.2.1 L'organisation professionnelle.....	8
2.2.2 L'organisation artistique.....	8
2.2.3 Le contexte des organisations artistiques.....	9
2.3 <i>Le leadership en contexte professionnel.....</i>	11
2.3.1. Les particularités du leadership en contexte professionnel .....	11
2.4 <i>La motivation des professionnels en position de leadership.....</i>	18
2.4.1 Les théories de la motivation.....	19
2.4.2 Motivation de diriger ( <i>Motivation to Lead – MTL</i> ).....	24
<b>Chapitre 3 : Cadre Conceptuel .....</b>	<b>29</b>
3.1 <i>Le sens de responsabilité.....</i>	29
3.2 <i>Le contexte organisationnel.....</i>	30
3.3. <i>Le contexte organisationnel artistique et la motivation de diriger.....</i>	30
3.3.1 Les membres de l'organisation artistique.....	30
3.3.2 La mission du groupe .....	31
<b>Chapitre 4 : Méthodologie .....</b>	<b>33</b>
4.1 <i>Premiers intérêts.....</i>	33
4.2 <i>Le processus de recherche.....</i>	34
4.2.1 Phase I : La recherche exploratoire.....	35
4.2.2 Phase II : Atelier de recherche en Management à HEC Montréal.....	41
4.2.3 Phase III : La recherche abductive et le retour à la littérature.....	42
4.2.4 Phase IV: Réalisation d'entretiens semi-dirigés .....	44
4.2.5 Phase V : Analyse des données brutes et modification du cadre conceptuel.....	50
4.2.6 Phase VI : Reconstruction du cadre conceptuel.....	51
<b>Chapitre 5 : Résultats et analyses des données .....</b>	<b>53</b>
5.1 <i>Les thèmes soulevés dans les entretiens publics.....</i>	53
5.1.1 Catégorie 1 : L'individu.....	54
5.1.2 Catégorie 2 : La profession.....	56
<i>Sommaire des résultats.....</i>	77
<i>Réflexions sur les résultats .....</i>	81
<b>Chapitre 6 : Discussion.....</b>	<b>83</b>
6.1 <i>Apports théoriques .....</i>	83
6.1.1 Le sens de responsabilité et la motivation de diriger .....	83
6.1.2 Le contexte organisationnel, le domaine d'activités et la motivation de diriger.....	84
6.1.3 Passion et vocation et motivation.....	85
6.1.4 La perspective des leaders.....	87

6.1.5 Nouveau cadre conceptuel.....	87
6.2 Apports pratiques .....	88
6.3 Limites de notre recherche .....	91
6.3.1 Les entretiens publics .....	91
6.3.2 Les entretiens réalisés .....	92
6.3.3 Représentativité des disciplines artistiques .....	92
6.3.4. La représentativité des domaines professionnels.....	93
6.4 Avenues de recherches futures.....	94
<b>Chapitre 7 : Conclusion .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>96</b>
<b>Annexe A – Organigrammes des organisations artistiques.....</b>	<b>100</b>
<i>Organigramme 1: Théâtre.....</i>	<i>100</i>
<i>Organigramme 2: Orchestre.....</i>	<i>101</i>
<i>Organigramme 3 : Compagnie de danse.....</i>	<i>102</i>
<b>Annexe B – Questionnaire entrevue semi-dirigée (anglais-français) .....</b>	<b>103</b>
<b>Annexe C – Courriels d’invitation .....</b>	<b>106</b>
<i>Lettre d’invitation (française) #1 – Secrétaire/adjoint(e) .....</i>	<i>106</i>
<i>Lette d’invitation (française) #2 – Directeur artistique .....</i>	<i>106</i>
<i>Lettre d’invitation (anglaise) #1 – Contact / admin .....</i>	<i>106</i>
<i>Lettre d’invitation (anglaise) #2 – Artistic Director.....</i>	<i>107</i>

## Liste des tableaux

Tableau 1 : La manifestation du leadership dans l'organisation professionnelle .....	13
Tableau 2 : Le processus de recherche .....	34
Tableau 3 : Sources d'entretiens pour la recherche préliminaire.....	36
Tableau 4 : Émission télévisée Leaders .....	38
Tableau 5 : The American Theatre Wing Presents Downstage Center (les podcasts) .....	38
Tableau 6 : Entretien avec Karen Kain à l'émission Star Talks.....	39
Tableau 7 : Liste d'entretiens complémentaires effectués dans le cadre de ce mémoire .....	50
Tableau 8 : Thèmes soulevés dans les entretiens .....	54

## Liste des figures

Figure 2.4.1.1.1 : Le continuum de contrôle et de régulation des comportements de Deci et Ryan .....	21
Figure 2.4.2. : Modèle des facteurs de la motivation de diriger de Chan et Drasgow.....	25
Figure 3.3.2 : Le cadre conceptuel .....	32
Figure 4.2.2 : Premier cadre d'analyse.....	42
Figure 6.1.5 : Modification du cadre conceptuel.....	88

## **Remerciements et dédicaces**

*Je puis tout par celui qui me fortifie – Philippiens 4 :13*

Enfin...

Je ne pourrais soumettre ce mémoire sans exprimer ma gratitude envers mon cher grand-père Jean Dominique Alexandre. Papi Dodo, merci infiniment pour ta confiance en moi et pour ton support. Je te promets de prendre du temps de repos maintenant, comme tu me l'as souvent fortement conseillé.

Je tiens aussi à remercier mes parents, Jeanne Alexandre et Jean Michel René de m'avoir soutenu au cours de mon cheminement académique. Ce fut un parcours tumultueux et imprévisible, mais vous m'avez encouragé à persévérer dans toutes mes activités, aussi nombreuses qu'elles fussent. Grâce à vous, aujourd'hui, je peux déposer ce mémoire. Je vous en suis reconnaissante.

Aux Directeurs et Directrices artistiques qui ont accepté de faire partie de ma recherche, merci de m'avoir fait confiance et d'avoir pris le temps de me rencontrer. J'espère que ce présent mémoire reflètera bien votre réalité dans le monde artistique et démontrera à quel point vous occupez un poste important non seulement pour les organisations artistiques et pour l'art en général, mais également pour la société. J'admire votre dévouement et votre passion.

Finalement, je voudrais souligner l'incommensurable contribution de ma directrice de mémoire. Wendellyn Reid : merci. Je me souviens encore du jour où, assise à votre bureau pour la première fois, je vous ai présenté mes nombreuses réflexions sur l'art et la gestion. Je me questionnais énormément, mais vous avez su me donner confiance en mes idées hors de l'ordinaire et vous m'avez donné un espace pour faire vivre mon esprit créatif. Merci infiniment de m'avoir guidée à travers les moments de doute et d'indécision. Vous avez transformé ce laborieux processus en une expérience d'apprentissage enrichissante et divertissante. J'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec vous et j'espère que ce mémoire rendra hommage aux précieux conseils que vous m'avez prodigués pendant son élaboration.



## Chapitre 1 : Introduction

Dans le présent mémoire, nous nous intéressons à la motivation de diriger des professionnels en position de leadership, en particulier des leaders dans le domaine artistique. De ce fait, notre recherche offrira une contribution à la littérature portant sur le leadership, le contexte professionnel et la motivation de diriger.

Depuis les dernières décennies, les organisations professionnelles représentent le secteur ayant la plus forte croissance et étant le plus profitable de l'économie globale (Empson et al., 2015). En raison de sa signifiante pour l'économie et le marché du travail, et des caractéristiques particulières de ces organisations (Mascia et al., 2014), il importe d'entamer des recherches en leadership dans ce contexte. Cependant, les organisations professionnelles ont rarement été considérées comme terrains de recherche par les chercheurs en leadership (Empson et Langley, 2015). « La raison pour ce manque peut être la difficulté d'isoler les notions de leadership et *followership* dans un contexte où ils sont confondus » (Empson & Langley, 2015 : traduction libre, p.164).

Généralement, comme exemples d'organisations professionnelles, la tendance est d'envisager les firmes comptables, les firmes de consultation ainsi que les cabinets d'avocats (Empson et al., 2015). En guise de cas extrême (Gerring, 2008), et afin d'explorer un terrain de recherche qui nous paraît assez vierge en ce qui a trait aux recherches sur le leadership, nous avons choisi les organisations artistiques à but non lucratif. Conséquemment, les professionnels en position de leadership que nous avons étudié sont les Directeurs artistiques (DA) qui œuvrent dans le secteur culturel, plus précisément dans le secteur des arts de la scène.

Malgré leurs particularités, de notre connaissance, les organisations artistiques ont rarement fait l'objet de recherches en management ni en leadership (Lampel et al., 2000). Pourtant, elles jouent un rôle important car les produits qu'elles offrent ont une valeur sociale puisqu'ils influencent les valeurs de la société (Lampel et al., 2000). Elles sont constituées d'un ensemble d'artistes professionnels (Quigg, 2011), dont le Directeur artistique (DA).

Effectivement, le DA est un professionnel dans le monde des arts, en raison du fait qu'il possède un ensemble de connaissances explicites et tacites obtenues par de grandes études et formations, qu'il offre un service à autrui, qu'il possède une autonomie et une bonne maîtrise du travail et qu'il jouit d'un statut social assez élevé (Carvalho & Santiago, 2016). Qui plus est, son poste de direction lui confère une position de leadership.

Le thème du leadership traditionnel a amplement été étudié et ceci est démontré par la multitude de définitions, théories et conceptualisations présentes dans la littérature. Inversement, la littérature qui porte sur les organisations professionnelles est encore émergente. Conséquemment, il n'existe que quelques recherches empiriques qui ont été faites au sujet du style de leadership adopté dans un tel contexte. Pensons par exemple au leader « Cyborg » de Muhr (2011) et au leadership dissimulé (*Covert Leadership*) de Mintzberg (1998). Cependant, il est apparent que les théories du leadership disponibles dans la littérature ne tiennent pas compte du point de vue des professionnels occupant le poste de leader. Ils se focalisent plutôt sur les interactions entre les leaders et les « subordonnées » (ex. : Leader-Member Exchange). À l'inverse, nous avons accès à des entretiens publics effectués avec des DA qui présentent l'unique perspective de ces leaders. De ce fait, nous tenterons, à l'aide de nos recherches empiriques de présenter cette nouvelle perspective.

Afin de comprendre la perspective des professionnels en position de leadership, nous nous intéressons à leur motivation de diriger. L'étude de la motivation de diriger est actuellement en émergence cependant, l'organisation professionnelle a peu été considérée comme terrain de recherche (Mascia et al., 2014). Le fait de comprendre le processus par lequel émerge le leadership est d'une importance pour ces organisations qui doivent continuellement s'adapter aux changements de leur environnement dynamique (Mascia et al., 2014). Les chercheurs Chan et Drasgow (2001) ont développé un modèle qui se base sur la théorie de la motivation de diriger qui tente d'expliquer les facteurs personnels qui influencent les trois types de motivations de diriger (*Motivation to Lead - MTL*) identifiés à nos jours : *Affective-identity MTL*, *Non-calculative MTL* et *Social-normative MTL*. Cependant, alors qu'ils ont déterminé que le sens de responsabilité est une source de motivation de diriger *Social-normative*, ils ne définissent pas suffisamment ce concept. De plus, leur modèle ne prend pas en considération le contexte

organisationnel (Mascia et al., 2014). La présente recherche aura comme objectif d'explorer ces angles morts.

Compte tenu de ce qui précède, par le biais de cette présente recherche, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : (1) *Comment les professionnels perçoivent leurs motivations et leurs rôles lorsqu'ils sont en position de leadership?* (2) *Comment le contexte organisationnel influence-t-il la motivation de diriger du professionnel?*

Une recherche qualitative a été effectuée puisque la motivation de diriger est complexe à quantifier en raison de sa nature ambiguë et subjective. Conséquemment, nous avons tenté de répondre aux questions de recherche en adoptant une démarche abductive. Nous avons donc oscillé entre les données empiriques et théoriques (Bryman et Bell, 2015) afin de conceptualiser et d'analyser le phénomène. Tout d'abord, nous avons consulté 27 entrevues publiques avec des DA qui étaient disponibles sur Internet. Ces entretiens portent sur leurs réflexions et leur méthode de travail. Ensuite, nous avons poursuivi nos recherches en consultant la littérature portant sur les concepts de leadership et les manifestations du leadership dans les organisations professionnelles (*Professional Service Firms*), quelques théories de la motivation ainsi que la théorie *Motivation to Lead (MTL)*, le leadership en contexte professionnel, la motivation et le sens de responsabilité. Afin de compléter nos données brutes, nous avons mené quatre entretiens avec des directeurs artistiques travaillant dans les régions d'Ottawa et de Montréal, ce qui nous a aussi permis de répondre à des questions qui ont été soulevées lors de la première analyse des entretiens publics. Ces efforts de recherche nous ont permis de construire un cadre conceptuel qui a guidé nos analyses et réflexions.

Les résultats des efforts de recherche ont dévoilé qu'il existe un lien entre le sens de responsabilité (et de redevance) envers le domaine d'activités et la motivation des professionnels de diriger. De plus, les résultats révèlent que ces leaders sentent qu'ils ont une responsabilité envers plusieurs aspects de leur profession. Par exemple, ils ressentent une responsabilité envers les employés et professionnels avec lesquels ils travaillent en plus de l'organisation artistique. Cependant, ils ressentent une plus grande obligation envers leur discipline professionnelle.

Dans le cas des DA, ils ressentent une responsabilité de rendre hommage à l'Art et de le défendre. En fait, les DA semblent avoir une mission vocationnelle de devenir des ambassadeurs de l'Art. En cherchant à combler leurs responsabilités, les DA risquent de projeter une image de contrôle absolu de toutes les activités artistiques sous leur direction. En se tâchant de rendre hommage à l'art, les DA investiront une somme importante de ressources dans les projets artistiques, et ce, parfois en dépit des contraintes (budgétaires, temps, etc.). Cela pourrait peut-être offrir un regard sur la raison pour laquelle certains artistes sont poussés au-delà de leurs limites physiques et mentales et que des conflits concernant les priorités et la répartition des ressources peuvent surgir entre le DA et ses collègues (Directeur général, autres membres de la direction, les membres du Conseil d'administration, etc.) (Quigg, 2011).

L'étude de ce phénomène permet : (1) de comprendre la relation qui existe entre le secteur d'activité et la motivation de diriger des professionnels et (2) de comprendre ce que représente le leadership pour les leaders professionnels. De plus, cette présente recherche peut apporter une nouvelle perspective sur les motifs des professionnels en tant que leaders et sur leur perception du leadership. D'ailleurs, une meilleure compréhension de leur perception sur leur mission et de la valeur qu'ils accordent à leurs rôles en tant que leaders pourrait fournir des explications sur les motifs de leurs actions et conséquemment, aider les gestionnaires, subordonnés et collègues à trouver des méthodes pour travailler avec ces leaders plus efficacement et laisser place à la négociation. Qui plus est, l'étude de ce phénomène pourrait aider les professionnels en ressources humaines et aux membres du Conseil d'administration (dans le cas des organisations artistiques) lors de la prise de décision en ce qui concerne l'admissibilité d'un leader potentiel. Finalement, les résultats de cette recherche pourraient amener les leaders professionnels à réfléchir sur leur rôle et ce qu'il signifie pour eux et pour l'ensemble de l'organisation pour laquelle il travaille.

En date de la rédaction de ce présent mémoire, à la une des nouvelles il y a de nombreux leaders qui sont accusés d'abus et de harcèlement. Il n'est point inhabituel d'entendre parler de professionnels en position de pouvoir adopter des comportements destructifs envers leurs « subalternes » (Quigg, 2011). C'est d'ailleurs un phénomène qui se manifeste dans plusieurs domaines d'activités sur les lieux du travail (Rayner et Cooper, 2006). Le but de la présente

recherche n'est pas d'offrir une justification pour ces comportements aberrants, mais plutôt d'offrir une autre perspective sur ce que représente le leadership pour les professionnels en position de leadership et leur source de motivation de diriger.

## **Chapitre 2: Revue de littérature**

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux professionnels en position de leadership et particulièrement aux Directeurs artistiques. Néanmoins, d'après nos constatations, la littérature portant sur le leadership par des professionnelles est encore en développement (Empson & Langley, 2015). Qui plus est, les industries culturelles n'ont pas suffisamment fait l'objet de recherches en management et encore moins en leadership (Lampel et al., 2000). Nous avons donc conclu que la littérature qui aborde le leadership par des professionnels présente des angles morts à explorer. De ce fait, dans le présent chapitre, nous allons présenter l'état actuel des connaissances sur les concepts qui se rapportent au leadership par des professionnels tout en soulignant les lacunes, ou zones grises, qui laissent à désirer.

La première partie de ce présent chapitre servira de présentation des concepts qui seront étudiés. En premier lieu, nous allons définir ce qu'est le leadership traditionnel et présenter quelques perspectives qui s'y rapportent. Ensuite, l'organisation professionnelle ainsi que ses particularités qui la distinguent des autres types d'organisations seront présentées afin de mieux comprendre le contexte dans lequel se manifeste le leadership. En guise d'exemple d'organisation professionnelle, l'organisation artistique sera présentée. Cette approche permettra de souligner les raisons pour lesquels le leadership traditionnel, tel que nous le connaissons, ne peut s'inscrire dans le contexte des organisations professionnelles.

La deuxième section de ce présent chapitre présentera l'état des connaissances sur le leadership par des professionnels. En guise de tentative d'expliquer les motifs des professionnels en position de leadership, nous allons aborder la théorie de la motivation de diriger (Motivation to Lead – MtL) de Chan et Drasgow (2001), en plus des théories de la motivation et du sens de responsabilité. Une critique du modèle de Chan et Drasgow (2001) et des recherches connexes seront présentées. Compte tenu du fait que le domaine de recherche est encore dans une phase embryonnaire et exploratoire, nous soulignerons les angles morts qui ont donné lieu à nos questions de recherche.

## **2.1 Les perspectives du leadership traditionnel**

Qu'est-ce que le leadership? Une simple question pour laquelle il existe une multitude de réponses complexes. Souvent même, des auteurs confondent le leadership et le management. Alors que le management s'avère être d'une grande utilité pour l'organisation parce qu'il permet la planification, l'organisation et le contrôle des activités de l'organisation, le leadership se réfère plutôt à la mobilisation des employés (Kotter, 2007). Le leadership est un phénomène qui a fait l'objet de plusieurs études et recherches, ce qui est démontré par la panoplie de livres et d'articles qui portent sur le sujet et qui sont disponibles dans la littérature.

### 2.1.1 Définition du leadership

Il existe de nombreuses définitions du leadership. Chacune d'entre elles est basée sur un principe différent, tel que les traits de personnalité, des types de comportements, de relations, etc. (Yukl, 2013). De ce fait, il n'existe point de définition exacte et universelle, mais plutôt une diversité de perspectives sur ce phénomène complexe (Yukl, 2013). En règle générale, la signification du terme dépend grandement du contexte ou de l'institution dans lesquels il se manifeste (Spitzberg, 1986; Bass, 2007). La présence des diverses perceptions du concept dans la littérature occasionne de la confusion (Empson et Langley, 2015). Néanmoins, la plupart des définitions du leadership sous-entendent qu'il s'agit d'un processus par lequel une influence intentionnelle est exercée sur les autres afin de guider, structurer et faciliter les activités et les relations au sein d'un groupe (Yukl, 2013).

## **2.2 L'organisation professionnelle**

Comme mentionné dans la section précédente, le contexte dans lequel se manifeste le leadership a une incidence sur la définition du terme (Spitzberg, 1986; Bass, 2007). Puisque nous nous intéressons aux organisations professionnelles et particulièrement l'organisation artistique, il importe d'étudier ce contexte, car il peut interagir avec des variables personnelles d'un individu pour influencer son comportement (Johns, 2006). La présente section a donc pour objectif de présenter l'organisation professionnelle en général, ainsi que les particularités de l'organisation artistique.

### 2.2.1 L'organisation professionnelle

L'organisation professionnelle n'est devenue un terrain de recherche que tout récemment (Empson et al., 2015). Elle se distingue des autres types d'organisations sur plusieurs points. En premier lieu, la firme professionnelle est pluraliste, car elle possède « *trois caractéristiques principales : 1) des objectifs multiples susceptibles d'être contradictoires, 2) des sources de pouvoir et de décision diffuses et ambiguës, et 3) des processus de travail peu standardisés nécessitant des connaissances complexes* » (Denis et al., 2001 ; Habib et Vandangeon-Derumez, 2015). Comme exemples d'organisations professionnelles, on peut compter : les firmes comptables, les cabinets juridiques, etc.

En deuxième lieu, les organisations professionnelles sont composées de professionnels qui travaillent de manière autonome (Mintzberg, 2010). De surcroît, les individus qui occupent les postes de direction et de leadership dans ces organisations sont préalablement des professionnels dans le domaine d'activités (Empson et Langley, 2015). Conséquemment, le rôle de ces leaders est scindé en deux ce qui les permet d'exercer leurs fonctions en tant que dirigeant sans renoncer à leur carrière professionnelle (Mascia et al., 2014). Par exemple, un dirigeant d'un cabinet juridique est habituellement un avocat de profession, tout comme un Directeur artistique est habituellement un artiste de profession. Conséquemment, le dirigeant pratique sa profession en plus d'être leader.

### 2.2.2 L'organisation artistique

Compte tenu des caractéristiques présentées dans la section précédente, l'organisation artistique peut être classée parmi l'ensemble des organisations professionnelles. Premièrement, l'organisation artistique est pluraliste, car elle doit équilibrer des objectifs opposés (Lampel et al., 2000). Ces objectifs sont généralement de nature artistique et managériale, ce qui donne lieu à des paradoxes (Reid et Karambayya, 2009). De plus, les sources de pouvoir peuvent être diffuses en raison du fait qu'un grand nombre d'organisations artistiques possèdent un style de leadership bicéphale, c'est-à-dire que la direction de l'organisation est partagée par le Directeur artistique (DA) qui se soucie des objectifs artistiques et le Directeur général (DG) qui se



préoccupe plutôt des activités qui assurent la viabilité de l'organisation (Reid et Karambayya, 2009). Finalement, en raison du fait que les activités primaires de l'organisation artistique incluent la programmation sur scène, cela signifie que les artistes professionnels de scène sont des acteurs essentiels au fonctionnement de l'organisation (Preece, 2005). De plus, ces artistes ont généralement une formation professionnelle dans leur discipline artistique, car leurs rôles les exigent d'avoir des connaissances spécifiques en plus de devoir affronter une compétition féroce sur le marché (Quigg, 2011).

L'organisation artistique est composée d'éléments qui lui sont particuliers et qui la distinguent des autres organisations professionnelles. C'est la raison pour laquelle nous l'avons choisi comme sujet d'étude en guise de cas extrême (Gerring, 2008). Les prochaines lignes présenteront ses caractéristiques ainsi que le contexte dans lequel elle évolue.

### 2.2.3 Le contexte des organisations artistiques

Les organisations artistiques se différencient des autres organisations professionnelles sur plusieurs points. Premièrement, les « biens » qu'elles produisent sont de nature non utilitaire. Effectivement, leurs produits évoquent des expériences privées, et font appel à des valeurs et aspirations qui ne sont ni utilitaires ni commerciales (Lampel et al., 2000). Qui plus est, ces organisations ont une grande influence sur les valeurs et modes de vie des personnes qu'elles servent (Lampel et al., 2000). Cela signifie que les « consommateurs » de ce type de produit (ou « spectateurs ») cherchent à combler des besoins qui leur sont personnels.

Dans un deuxième temps, « [...] les entreprises culturelles présentent un certain nombre de spécificités qui leur confèrent une certaine fragilité » (Greffé et Simonnet, 2010, p. 58). Par exemple, la majorité des organisations culturelles qui œuvrent dans le domaine des arts de la scène sont des organismes à but non lucratif (West, 1987). Malgré qu'elles ne se soucient pas de la maximisation des profits, il faut tout de même qu'elles puissent respecter des contraintes budgétaires. Obligatoirement, en termes d'objectifs financiers, ces organisations doivent équilibrer leurs revenus et dépenses (Chiapello, 1998; Daigle et Rouleau, 2010) ou du moins, s'assurer que leurs dépenses ne dépassent point leurs revenus. Elles se tâcheront alors

d'éviter les déficits, car elles ne peuvent tout de même pas se permettre d'accumuler des déficits perpétuellement (Schwartz, 1983, p. 271).

En raison de leur mode de financement, les organisations artistiques à but non lucratif sont vulnérables aux exigences de leur environnement. Effectivement, l'environnement dans lequel œuvrent ces organisations a évolué pour inclure de multiples parties prenantes externes, telles que les fondations, les grandes entreprises et le gouvernement (Reid et Karambayya, 2009). Conséquemment, leurs sources premières de revenus consistent en des dons et subventions (Hansmann, 1981) en plus de la levée de fonds (Preece, 2005). Ce type de financement occasionne des exigences en matière de responsabilité financière (Reid et Karambayya, 2009), ce qui responsabilise l'organisation et son leadership et exige une certaine transparence. En autres mots, ces organisations sont dans l'obligation de justifier leurs demandes de financement pour leurs projets et programmations, car la réalisation de toute activité d'exploitation dépend principalement de l'obtention de dons et de subventions de parties prenantes externes.

Il existe tout de même une source supplémentaire de revenus : la vente de billets de spectacles et les abonnements. Cependant, cette source de revenus n'est point d'une grande fiabilité, car elle dépend de plusieurs facteurs, soit le nombre de spectacles donnés dans une période donnée ainsi que le nombre de places disponibles pour les spectateurs dans les salles de spectacles (Schwartz, 1983). Logiquement, l'organisation pourrait maximiser ses revenus générés par la vente de billets de spectacles et marchandises connexes (vendues lors des spectacles) si elle augmentait les prix des billets et marchandises. Cependant, cela risquerait de limiter le nombre de spectateurs qui assisteraient aux représentations (West, 1987).

### *2.2.3.1 L'environnement de travail*

Malgré leurs multiples particularités et leur importance pour la société, il existe très peu d'études empiriques qui portent sur les enjeux de gestion qu'affrontent les organisations artistiques (Lampel et al. 2000). Selon Quigg (2011), l'organisation artistique est un environnement dynamique et complexe en plus d'être une fortement chargée d'émotions. Cela dit, un « choc de personnalité » peut rapidement se manifester en conflit ou en intimidation (Quigg, 2011). De plus, les personnes travaillant à des niveaux techniques, administratifs et

exécutifs dans les organismes artistiques sont soumises à diverses pressions telles que de courts délais, de longues heures et de faibles rétributions, ainsi que des collègues, des gestionnaires hiérarchiques et des leaders avec des égos et des tempéraments variables (Quigg, 2011). Qui plus est, les heures de travail ont tendance à être saisonnières, variables et insociables.

Compte tenu de ce qui précède, il est de toute évidence que l'environnement de travail de l'organisation culturelle œuvrant dans les arts de la scène est tumultueux et provocateur. D'ailleurs, en date de rédaction de ce présent mémoire, il y a quelques organisations artistiques qui font la une des nouvelles pour divers cas d'abus. Puisque l'organisation artistique est formée de professionnelles dans des domaines artistiques (Quigg, 2011), la question se pose : à quoi ressemble le leadership dans un tel contexte?

## **2.3 Le leadership en contexte professionnel**

Il y a une pénurie d'information sur le leadership en contexte organisationnel artistique (Lampel et al., 2000). La plupart des ressources qui abordent brièvement le sujet ne font qu'appliquer les théories du leadership traditionnelles. Or, l'organisation artistique, en raison de son contexte professionnel et de ses particularités (énumérées précédemment), ne peut se voir attribuer un style de leadership traditionnel. Dans les sections qui suivent, nous nous servons de la littérature qui porte sur le leadership en contexte professionnel afin de puiser l'information nécessaire pour mieux saisir les possibilités théoriques en contexte des organisations culturelles qui œuvrent dans les arts de la scène. Plus précisément, nous allons tenter de définir le type de leadership qui s'inscrit dans le contexte de l'organisation artistique par l'entremise de la littérature portant sur le leadership par des professionnels.

### 2.3.1. Les particularités du leadership en contexte professionnel

Comme l'a défini Yukl (2013), le leadership est un processus par lequel on influence les autres à comprendre et accepter ce qui doit être accompli ainsi que les méthodes et processus requis pour faciliter les efforts individuels et collectifs afin d'atteindre des objectifs communs. Dans le contexte professionnel, les leaders ne sont nullement dans l'obligation d'enseigner aux subordonnées comment exécuter leurs tâches, contrairement à d'autres types d'organisations

(Empson & Langley, 2015). De ce fait, il est inhabituel d'« ordonner » les professionnels. D'ailleurs, ces derniers ne requièrent point de supervision, mais plutôt d'un système de support et de protection (Mintzberg, 1998). Par protection, on entend la protection d'emploi, la défense de leurs intérêts, de l'inspiration, etc.

En raison du fait qu'ils soient hautement qualifiés, les professionnels jouissent d'une certaine autonomie en ce qui concerne la manière avec laquelle ils confectionnent et personnalisent les services qu'ils offrent à leur clientèle (Empson & Langley, 2015). Étant donné leur niveau d'expertise, ces professionnels nécessitent un leader qui les inspire, protège et guide sur la bonne voie (Mintzberg, 1998; Empson & Langley, 2015) afin d'atteindre les objectifs préétablis. En somme, le leader doit être un champion pour ces professionnels.

### 2.3.1.1 *Les manifestations du leadership en contexte organisationnel professionnel*

Puisque les « subalternes » sont des professionnels hautement qualifiés qui ne requièrent pas de surveillance ni d'instruction pour effectuer les tâches de leur profession (Mintzberg, 1998), la manifestation du leadership au sein des organisations professionnelles est particulière. D'ailleurs, dans leur ouvrage intitulé « *Leadership and professionals – Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms* » (2015), Laura Empson et Ann Langley ont tenté de conceptualiser le phénomène et de souligner ses points de divergence avec le leadership traditionnel. Tout d'abord, elles ont établi une définition du leadership par les professionnels :

« Leadership in PSFs is, above all, a process of interaction among professionals seeking to influence each other. It is manifested explicitly through professional expertise, discretely through political interaction, and implicitly through personal embodiment » (Empson et Langley, 2015 : 181).

En autres mots, c'est un processus par lequel les professionnels s'influencent l'un l'autre, contrairement aux définitions traditionnelles qui semblent suggérer que seul le leader a le pouvoir d'influencer les autres. Selon Empson et Langley (2015), le leadership par des professionnels se manifeste de trois façons : l'expertise (*Professional Expertise*), l'interaction politique (*Political Interaction*), et la personnification (*Personal Embodiment*). De plus, dépendamment du niveau d'influence (individuel/groupal, organisationnel, stratégique), les méthodes employées par ces leaders seront différentes. Le tableau 1 ci-après présente les

éléments de la conceptualisation du leadership par des professionnels. Cette conceptualisation donne un aperçu de ce que représente le leadership au sein d'une organisation professionnelle.

Tableau 1 : La manifestation du leadership dans l'organisation professionnelle

<i>Mechanisms for influencing</i>	<i>Resources for influencing</i>		
	Professional Expertise	Political Interaction	Personal Embodiment
<i>Focus of influence</i>			
Individual/Group	Coaching	Nurturing	Role-modeling
Organizational	Balancing	Enabling	Meaning-making
Strategic	Championing	Consensus-building	Visioning

**Source:** Empson, L., & Langley, A. (2015). Leadership and Professionals: Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms. In L. Empson, D. Muzio, J. P. Broschak, & B. Hinings, *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (p. 167). Oxford University Press

#### 2.3.1.1.1 L'expertise professionnelle (Leadership Grounded in Professional Expertise)

Le premier mécanisme d'influence du modèle est l'expertise professionnelle. Ce mécanisme repose sur le principe que les « subalternes » suivront et auront du respect pour le leader professionnel qui a de la séniorité, ou qui a démontré un niveau d'expertise élevé. « (...) *Leadership and professional expertise in PSFs are often intimately related* » (Empson & Langley, 2015 : 167). De ce fait, le leader peut se servir des ressources suivantes pour influencer ses « subordonnés », l'organisation et les stratégies organisationnelles : le coaching (une méthode efficace de transfert de connaissances), l'équilibration des décisions (*Balancing*) et la défense de la stratégie organisationnelle (*Championing*).

#### 2.3.1.1.2 L'interaction politique (Leadership Grounded in Political Interaction)

Le deuxième mécanisme d'influence du modèle est l'interaction politique. Le jeu de politique est un mécanisme d'influence important dans le contexte des firmes de services professionnelles puisque ces dernières regroupent des professionnels qui cherchent à protéger leur autonomie (Empson & Langley, 2015). Cela dit, plusieurs jeux de politique sont employés

afin d'influencer les décisions prises au sein de l'organisation. Sur le plan individuel ou dans un groupe, la méthode qui pourrait s'inscrire est ce qu'on appelle la cultivation (*Nurturing*). C'est une méthode de nature subtile par lequel les leaders s'influencent l'un l'autre. La méthode de la cultivation d'Emson et de Langley s'apparente à la théorie du leadership dissimulé (*Covert Leadership*) de Mintzberg (1998) selon laquelle le leadership se manifeste de manière implicite.

Sur le plan organisationnel, la méthode employée est la facilitation (*Enabling*). « *In the highly political and status-conscious setting of a PSF, drawing glory towards oneself may be counterproductive. However, acting behind the scenes to remove roadblocks and allow colleagues to take credit for substantive initiatives aligned with the strategic goals of the firm may be highly effective* » (Emson & Langley, 2015 : 172). Bref, cette méthode consiste à ne pas attirer l'attention et la gloire au sein de l'organisation. Au contraire, le leader qui aurait recours à cette méthode chercherait à s'effacer ou encore se dissimuler et influencer les décisions prises de façon presque anonyme. Sur ce point, tout comme la cultivation (*Nurturing*), la facilitation (*Enabling*) évoque la théorie du leadership dissimulé (*Covert Leadership*) de Mintzberg (1998).

Finalement, sur le plan stratégique, le leader professionnel qui cherche à influencer aurait recours à l'établissement d'un consensus (*Consensus-Building*). Les professionnels ont tous leurs objectifs personnels et avec l'établissement d'un consensus, le leader cherchera à converger les objectifs de tous vers un objectif stratégique commun.

#### 2.3.1.1.3 La personnification (Leadership Grounded in Personal Embodiment)

Le dernier mécanisme d'influence du modèle est la personnification (*Personal Embodiment*). Cette manifestation du leadership consiste en la personnification des valeurs auxquelles les membres de l'organisation s'identifient (Emson & Langley, 2015). Ce phénomène se manifeste au niveau individuel et dans un groupe lorsque le leader « mène par l'exemple » (*Role-Modeling*). « *Being seen as a role model within a PSF confers power on a professional among their peers* » (Emson & Langley, 2015 : 175). Ces leaders sont « exemplaires » donc ils peuvent influencer le comportement et l'identité même de ces « subalternes » en devenant un modèle à suivre.

En ce qui a trait au niveau d'influence au niveau organisationnel, le « *Meaning Making* » fait allusion au sens que le leader donnera au travail et au rôle des professionnels au sein de l'organisation. L'action de forger et prôner un sens au travail aux professionnels « subalternes » peut prendre plusieurs formes par exemple, le partage de l'histoire de la compagnie ou encore créer des rituels qui aident la réaffirmation des valeurs de l'organisation (Broderick, 2011 ; Empson & Langley, 2015). Cette méthode évoque la motivation intrinsèque des professionnels « subalternes ».

Finalement, au niveau stratégique, le « *visioning* » représente le dernier type de manifestation du leadership sous la forme de la personnification (*Personal Embodiment*) en contexte professionnel. « *This visioning is in fact an extension of the meaning-making role from sustaining an existing culture at the organizational level to redirecting the firm at a strategic level* » (Empson & Langley, 2015 : 177). Un leader professionnel peut se doter de la vision (*visioning*) afin de mobiliser les professionnels « subalternes » ainsi que le reste de l'organisation autour d'une vision commune.

La conceptualisation d'Empson et de Langley (2015) présente les différentes stratégies d'influence que peuvent se doter les professionnels en position de leadership afin d'influencer d'autres professionnels avec qui ils travaillent. Cette conceptualisation ne semble aucunement contenir des tactiques de nature narcissiques ou abusives. Au contraire, il semblerait même que les mécanismes d'influence présentés dans cette conceptualisation fassent allusion au concept du leadership dissimulé (*Covert Leadership*) de Mintzberg (2010). Cela étant dit, il se peut que les organisations artistiques, étant elles aussi des organisations professionnelles, requièrent des styles de leadership implicites et facilitants.

Contrairement aux perceptions négatives envers certains leaders dans les médias d'aujourd'hui, dans un contexte professionnel, les leaders doivent reconnaître et motiver les professionnels en les traitant comme des chers membres respectés dans un système social plutôt que des « ressources » (Mintzberg, 1998). Il ne s'agit donc pas de diriger avec une « main de fer » ou de se placer au-dessus des autres afin de les dominer, mais plutôt de créer une relation de confiance et d'égalité pour pouvoir les mobiliser afin d'atteindre les objectifs du groupe et de

l'organisation. Cela dit, le type de leadership adopté selon le contexte organisationnel est primordial.

Nous avons consulté la littérature sur l'organisation professionnelle afin de déterminer les profils de leadership qui s'inscrivent dans un tel contexte. Les deux types de leadership que nous avons identifiés sont les suivants : le leadership dissimulé (ou *covert leadership*) de Mintzberg (1998) et le leadership « cyborg » de Muhr (2011).

### 2.3.1.2 *Le leadership dissimulé (covert leadership)*

Mintzberg (1998), dans le cadre de son ouvrage intitulé «*Covert Leadership : Notes on Managing Professionals* », décrit son expérience après avoir passé une journée à observer le Directeur de musique et chef d'orchestre du *Winnipeg Symphony Orchestra*, Bramwell Tovey. Cette expérience lui a permis d'observer le niveau de respect avec lequel le chef d'orchestre transigeait avec ses musiciens. Ce chef d'orchestre était conscient que tous les musiciens sont ses égaux en termes de compétences. De ce fait, il devait manier la façon avec laquelle il les adressait. En fait, si un musicien commettait une erreur, tout commentaire constructif était dirigé à la section de musiciens à laquelle appartenait cet artiste plutôt qu'à l'artiste en particulier. Le chef d'orchestre, en faisant cela, évitait d'humilier ou de mettre à l'évidence le ou les musiciens qui commettaient des erreurs. Cela représente une forme de reconnaissance du niveau d'expertise et de respect envers les professionnels avec lesquels le chef d'orchestre transige. C'est de cette manière que Bramwell Tovey démontra à ses musiciens professionnels qu'ils faisaient partie d'un groupe et que nul n'était inférieur ou supérieur à l'autre.

Dans cet optique, le style de leadership que prône Mintzberg s'oppose aux propos des médias au sujet des dirigeants abusifs dans les organisations artistiques. Mintzberg (2010) propose le concept du leadership dissimulé ou « *covert leadership* ». Un leader dissimulé ou un « *covert leader* » est quelqu'un qui sait démontrer à ses subordonnés qu'ils peuvent le suivre et lui faire confiance en étant présent tout le long du cheminement (Albrecht, 2011) sans pour autant s'imposer. En fait, ce style de leadership implique que le leader ne cherchera pas à



s'afficher comme étant le « maître tout-puissant », mais plutôt un allier des professionnels avec qui il travaille de concert.

### 2.3.1.3 *Le leadership « cyborg »*

Le deuxième type de leadership que nous avons identifié dans la littérature portant sur le leadership en contexte professionnel est le leader « cyborg » de Muhr (2011). Le terme « cyborg » fait référence à un être à moitié constitué de matières artificielles ou mécaniques (Muhr, 2011). De ce fait, ce terme qualifie les leaders qui ont des habiletés qui paraissent surhumaines. Muhr (2011) stipule qu'un leader cyborg est une personne très confiante ayant un fort caractère et qui ose imposer de nouvelles normes. De plus, ajoute-t-elle, le leader cyborg croit fortement en ses habiletés et capacités et cherche toujours à se surpasser, ce qui lui donne une allure de supériorité, surtout pour ses subordonnés. Ces leaders sont donc très compétitifs, déterminés et possèdent une grande estime de soi (Muhr, 2011; Empson & Langley, 2015). Ce phénomène pourrait bien se manifester au sein d'une organisation artistique où le DA posséderait des talents extraordinaires en raison desquels ils sont vénérés et respectés au sein de l'organisation.

En vertu de son image d'excellence, le leader cyborg se distingue et devient une source d'inspiration pour ses subordonnés (Muhr, 2011) et il attire un grand nombre d'admirateurs (Empson & Langley, 2015). De plus, ce dernier peut se permettre de prendre des décisions qui ne seraient autrement pas acceptables (Muhr, 2011). Par exemple, un leader vénéré qui a l'habitude de toujours surpasser les objectifs organisationnels pourrait « couper des coins » et ne pas recevoir de sanction. Pensons à un DA qui croit fortement en ses idées et projets de programmation et qui est prêt à les défendre (surtout lorsqu'il s'agit de coupes budgétaires). Cela renvoie au leadership narcissique de Michael Maccoby (2000). Cependant, cette source d'inspiration et d'excellence peut devenir une source de pressions/tensions pour le DA ainsi que pour ses subordonnés (Muhr, 2011) et ses collègues.

Effectivement, étant donné que le leader cyborg a la réputation de toujours atteindre un niveau de performance supérieur, toute erreur commise ou toute faiblesse pourrait en quelque

sorte chambouler son image et son autorité. De ce fait, le leader vit une pression constante de toujours demeurer à la hauteur des attentes de ses « subordonnés », de ses pairs et de tout autre membre de l'organisation. D'ailleurs, ce dernier exige implicitement le même niveau de performance de tous (Muhr, 2011). Cela dit, les « subordonnés », voulant se démarquer les uns des autres aux yeux du leader et voulant impressionner le leader, doivent vivre avec une pression constante de toujours exceller et de ne jamais commettre d'erreurs. Les employés sont donc bombardés avec des attentes et des objectifs exigeants et en voulant maintenir cette image d'excellence eux aussi, se poussent au-delà de leurs limites et risquent de se blesser (Muhr, 2011).

Par l'entremise des théories du leadership dissimulé « *Covert Leadership* » et du leader « Cyborg », nous avons deux exemples opposés d'un professionnel qui occupe la position de leader au sein d'une firme de service professionnelle. D'un côté, nous avons une approche par laquelle le leader se place en arrière-plan et qui cède la place à ces « subalternes », les guide et les dirige. De l'autre côté, nous avons un leader qui se place à l'avant-plan et qui est exigeant envers soi-même et envers ses « subalternes ».

Compte tenu des théories du leadership traditionnel et du leadership en contexte professionnel qui ont été présentées dans les sections précédentes, il est d'évidence que le leadership, peu importe le contexte, sert d'abord et avant tout à influencer les professionnels. Conséquemment, le motif du leader en contexte professionnel, peu importe l'approche qu'il adopte, cherche à influencer ses « subalternes ». En suivant cette logique, on peut conclure que le DA adoptera une approche quelconque dans le but d'influencer les différentes parties prenantes de l'organisation, telles que les artistes, le Directeur général, les membres du Conseil d'administration, etc. Cependant, qu'est-ce qui motive ces professionnels à devenir des leaders et ainsi à influencer les membres de leur organisation?

## **2.4 La motivation des professionnels en position de leadership**

« La motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit

atteint. Les comportements motivés ont pour origine des besoins et pour finalité des buts qui ont une valeur pour la personne qui agit » (Morin et al., 2015, p. 143). Afin de mieux cerner les motifs des professionnels en position de leadership, la présente section présentera un survol de l'état des connaissances sur la motivation pour ensuite aborder la théorie sur la motivation de diriger.

#### 2.4.1 Les théories de la motivation

La motivation est un phénomène qui a amplement été étudié par de nombreux chercheurs à travers le temps. On peut penser par exemple à la théorie de la motivation de Maslow (1954) qui est l'un des plus populaires. Ensuite, il y a d'autres chercheurs qui ont renchéri le sujet avec des théories de la motivation au travail tel que : la théorie des deux facteurs de Herzberg (1972), la théorie des attentes de Vroom (1964) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

La littérature sur la motivation est composée de plusieurs théories de contenu et de processus qui tentent de décortiquer le phénomène de la motivation ainsi que ses facteurs. Cependant, la plupart de ces théories semblent se baser sur des principes plutôt hédonistiques et égoïstes et négligent le rôle des valeurs et obligations morales (Shamir, 1991). Pensons à la théorie des besoins de Maslow (1954) qui stipule qu'il existe une hiérarchie aux besoins d'un individu et que chaque besoin doit être comblé afin de chercher à combler le prochain. Les besoins énumérés sont tout d'abord de nature physiologique, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'actualisation (ou réalisation) de soi. Bien qu'elle soit une théorie utile dans le domaine de la motivation, elle a été contestée et retravaillée (voir Alderfer, 1972 et McLelland, 1985). De plus, c'est une théorie qui s'appliquerait à toute personne, mais elle ne prend pas en considération les particularités des professionnels en position de leadership et encore moins des leaders œuvrant dans le domaine des arts. Cela dit, cette théorie ne peut pas expliquer en complétude en quoi consiste la motivation d'un professionnel en position de leadership ou encore d'un DA. D'ailleurs, le rôle de la motivation a jusqu'à présent été largement négligé dans le domaine de la recherche en leadership (Felfe & Schyns, 2014) et encore plus dans le domaine du leadership dans le domaine artistique.

#### 2.4.1.1 Motivations extrinsèque et intrinsèque

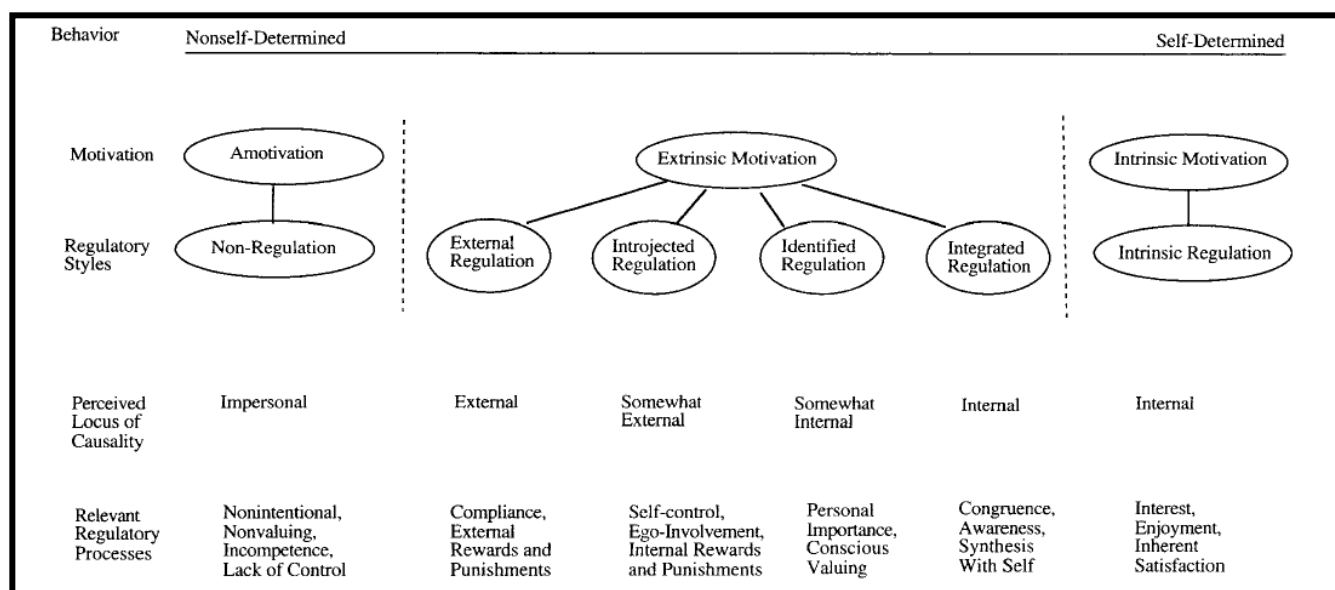
D'autres théoriciens proposent qu'il existe deux types de motivations : extrinsèque et intrinsèque (Nirmala, 2005). Alors que la motivation extrinsèque provient des facteurs externes (incitations financières, reconnaissance, etc.) (Nirmala, 2005), la motivation intrinsèque provient des facteurs internes qui conduisent les individus à s'engager librement dans des activités qu'ils trouvent intéressantes, qui sont nouvelles ou qui représentent un défi (Deci & Ryan, 1985 ; Morin et al., 2015).

##### 2.4.1.1.1 La théorie de l'autodétermination

Relativement à la motivation intrinsèque et à la motivation extrinsèque, Deci et Ryan (1985) ont développé la théorie de l'autodétermination. Cette théorie comporte quelques sous-théories telles que la théorie de l'évolution cognitive (*Cognitive Evaluation Theory – CET*), qui tente d'expliquer les composantes de la motivation intrinsèque (Ryan et Deci, 2000). Cette sous-théorie sous-tend que « la motivation intrinsèque est composée de trois besoins essentiels pour le développement de la personne et sa santé mentale : les besoins de relation, d'autonomie et de compétence » (Morin et al., 2015, p. 174). Le besoin de relation fait référence au sens d'affiliation alors que le besoin d'autonomie se réfère au besoin de se sentir libre de s'engager dans les activités qui lui plaisent. Le besoin de compétence quant à lui, fait référence au besoin d'exercer une influence dans son environnement. Selon cette théorie, toute personne cherchera activement à satisfaire ces trois besoins (Morin et al., 2015).

Une deuxième sous-théorie de l'autodétermination est la théorie organismique de l'intégration (*Organismic Integration Theory – OIT*) qui décrit les différentes formes de motivation (Ryan et Deci, 2000). Deci et Ryan ont donc développé un continuum (voir figure 2.4.1.1.1 ci-après) illustrant ces différentes formes de motivation, partant de l'amotivation allant jusqu'à la motivation intrinsèque, ainsi que les types de régulation et lieux de contrôle qui s'y rattachent.

Figure 2.4.1.1.1 : Le continuum de contrôle et de régulation des comportements de Deci et Ryan



**Source :** Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2000). « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being », *American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 72

Selon ce continuum, il y existe six types de régulations (*Regulation Styles*), qui représentent le degré d'autonomie que perçoit l'individu à adopter un comportement (Deci et Ryan, 1985). Ces types de régulations varient selon le lieu de contrôle, c'est-à-dire, si les facteurs/contraintes motivateurs sont internes ou externes.

Le premier type de régulation est la non-régulation (*Non-Regulation*) qui représente l'absence de motif ou l'amotivation. « L'amotivation décrit un état d'aliénation dépourvu d'intention, d'intérêt et d'implication personnelle » (Morin et al., 2015, p. 177). C'est-à-dire le fait de n'avoir aucune intention d'entreprendre une activité quelconque (Ryan et Deci, 2000) ou d'adopter un certain comportement. Dans ce cas-ci, on parle d'un lieu de contrôle (*Perceived Locus of Causality*) impersonnel (*Impersonal*).

Pour ce qui en est de la motivation extrinsèque, le modèle présente quatre types de régulations passant d'un lieu de contrôle externe à interne: la régulation externe (*External*

*Regulation*), la régulation introjectée (*Introjected Regulation*), la régulation identifiée (*Identified Regulation*) et la régulation intégrée (*Integrated Regulation*).

Dans un premier temps, « les comportements qui relèvent de la régulation externe sont adoptés dans le seul but d’obtenir une récompense [...] ou d’éviter une punition » (Morin et al., 2015, p. 177). Conséquemment, le lieu de contrôle est externe. Dans un deuxième temps, la régulation introjectée fait référence à l’assimilation partielle des contrôles ou valeurs externes (Ryan et Deci, 2006). Par exemple, l’individu adoptera le comportement ou entreprendra l’activité à cause de son orgueil. C’est lorsqu’une personne adopte un certain comportement pour éviter la honte ou pour maintenir sa dignité aux yeux de la société, même si cela va à l’encontre de ses valeurs (Gagné et Deci, 2014). Bien que le besoin de validation d’autrui est un besoin personnel de l’individu, ce sont les règles du groupe (la société, l’organisation, etc.) qui influencent ce besoin et parallèlement, son comportement. De ce fait, le lieu de contrôle dans cette instance est plutôt externe (*Somewhat External*).

Quant au troisième type de régulation, la régulation identifiée, « découle du processus d’identification aux règles et aux valeurs du groupe » (Morin et al., 2015, p.177). L’individu a accepté les règles et valeurs du groupe et les considère comme étant importantes. De ce fait, il se conforme aux règles, peu importe si cela lui plait ou pas. Quoique les règles et valeurs proviennent du groupe (de l’externe), l’individu s’y identifie personnellement. Dans cette instance, le lieu de contrôle est plutôt interne (*Somewhat Internal*).

Le quatrième type de régulation est la régulation intégrée. Celle-ci fait référence à un lieu de contrôle interne, car les règles et valeurs du groupe sont congruentes avec les valeurs et croyances de l’individu en question (Ryan et Deci, 2006). « La régulation intégrée suppose un contrôle externe qui a été intériorisé par l’individu. Quand une personne agit sous l’influence de la régulation intégrée, elle trouve que ce qu’elle fait est important, parce qu’elle a décidé de le faire en raison de la valeur que lui accorde son groupe d’appartenance » (Morin et al., 2015, p. 176). Ce type de régulation est souvent comparé à la régulation intrinsèque en raison de leurs similarités (Ryan et Deci, 2000). Cependant ces deux types de régulations génèrent deux types de motivations différentes. Alors que la régulation intégrée se réfère aux valeurs partagées entre

l'individu et son groupe (motivation extrinsèque), la régulation intrinsèque renvoie à la volonté d'adopter un comportement ou d'entreprendre une activité pour le plaisir (Ryan et Deci, 2000). De ce fait, la régulation intrinsèque possède un lieu de contrôle interne. C'est ce dont Deci et Ryan (1985) appellent la motivation intrinsèque, le type de motivation la plus autodéterminée (Ryan et Deci, 2006).

#### *2.4.1.2 La motivation liée aux valeurs*

Les types de régulation identifiée, intégrée et intrinsèque semblent se référer à la motivation liée aux valeurs. Il y a certaines tâches qui peuvent ne pas mener à des récompenses (intrinsèques ou extrinsèques), mais elles sont tout de même motivantes à cause de l'importance qu'accorde l'individu au sens même de ces tâches en termes de son identité et ses affiliations collectives (Shamir, 1991). Prenons par exemple des bénévoles dans un centre pour les femmes battues. Ces bénévoles ne sont pas rémunérés, et doivent souvent être témoins d'abus ou écouter des témoignages assez douloureux. Ils ne reçoivent aucune récompense intrinsèque ni extrinsèque (malgré que certaines personnes pourraient débattre que le fait de savoir qu'ils font une différence constitue en soi une forme de motivation intrinsèque hédonistique). Cependant, c'est le fait de croire fortement en la mission (la raison d'être) de l'organisation ou encore en la justice qui incitent ces bénévoles à continuer de travailler de longues heures dans des conditions qui ne sont pas toujours les plus favorables afin de servir des femmes qui sont en besoin.

Un autre exemple assez extrême serait le sacrifice (Strauss, 1969 : Shamir, 1991) ou l'abnégation, tel que l'idée du soldat qui se sacrifie de façon volontaire pour la libération de sa nation. Ce soldat sacrifie sa vie quotidienne telle qu'il la connaît (sa famille, ses amis, son mode de vie, etc.) et risque sa santé (physique et psychologique) pour aller en guerre et défendre les intérêts de son pays. Ce sont ces valeurs plutôt altruistes qui représentent le moteur de ce type de motivation. Ceci renvoie au besoin de compétence que présentent Deci et Ryan (1985, 2000, 2006) par le biais de la théorie de l'évolution cognitive. L'être humain n'est pas uniquement ambitieux, mais aussi auto-expressif (Shamir, 1991). Cela signifie qu'un individu trouvera une source de motivation dans l'expression de soi. Si on reprend l'exemple des bénévoles ou du soldat, ils/elles expriment leurs valeurs personnelles du respect envers les êtres humains. On peut

donc tirer la conclusion que c'est cette expression de valeur qui constitue leur source de motivation.

Selon les exemples précédents, l'atteinte d'objectifs personnels et l'obtention de récompenses (intrinsèque ou extrinsèque) ne peuvent constituer à eux seuls l'unique type de motivation. Cela dit, en omettant la notion de valeurs et en priorisant les concepts de récompenses, de satisfaction et autres concepts hédonistiques, plusieurs théories de la motivation présentent l'humain comme étant une entité égoïste et dissociée de la société qui ne se soucie que de ses besoins personnels (Frankl, 1963 ; Shamir, 1991). Dans cette optique, on pourrait croire que les professionnels chercheraient à occuper un rôle de leader pour des raisons narcissiques.

Compte tenu des théories de la motivation présentées précédemment, il semblerait que les possibilités de motifs des professionnels à devenir leaders sont multiples. Cependant, ces théories abordent le sujet de la motivation en général. En d'autres mots, ces théories peuvent être employées dans divers contextes (société, organisations, famille, etc.). Puisque nous avons ciblé un contexte particulier, celui des organisations artistiques, et que l'individu que nous étudions est le professionnel en position de leadership (DA), nous avons voulu trouver une théorie qui s'inscrit particulièrement dans le domaine du leadership. C'est la raison pour laquelle nous sommes tournées vers la littérature sur la motivation de diriger (*Motivation to Lead – MTL*) afin de mieux cerner les intentions des professionnels qui cherchent à devenir leaders.

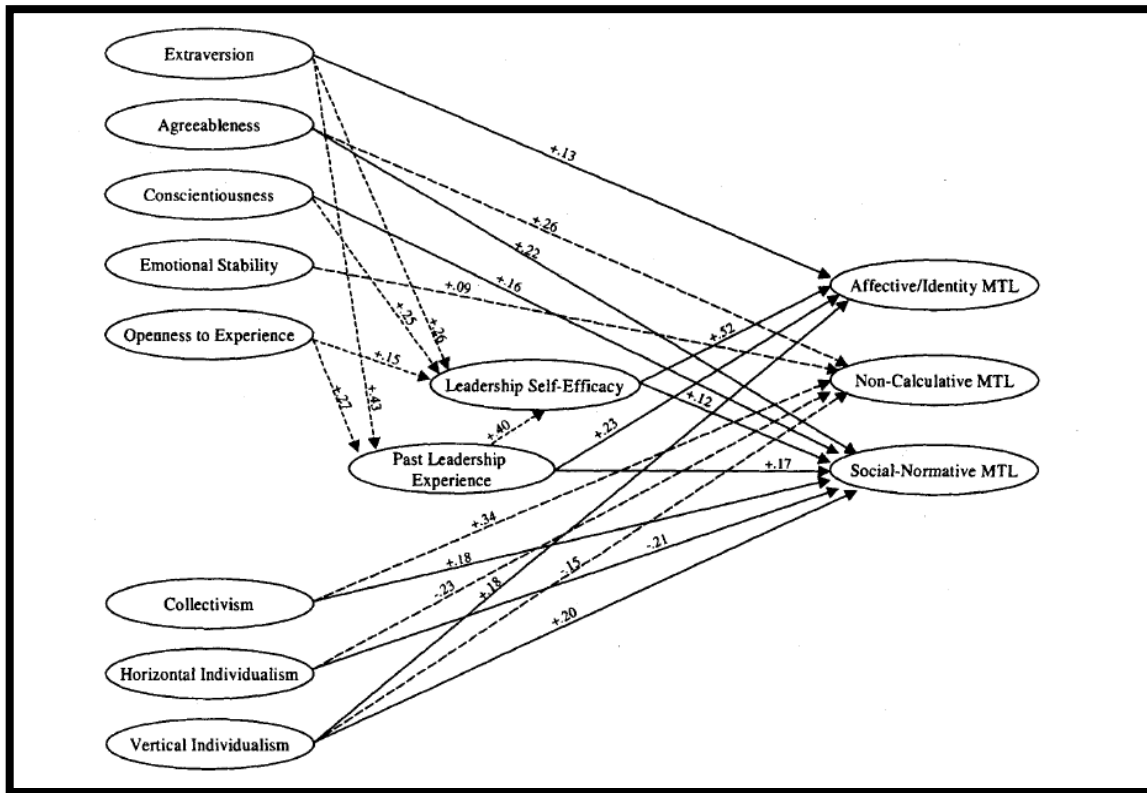
#### 2.4.2 Motivation de diriger (*Motivation to Lead – MTL*)

En raison d'un manque de recherche sur la motivation de diriger dans le passé, Chan et Drasgow (2001) ont mené des études portant sur le sujet et ont introduit un nouveau modèle, le MTL (*Motivation to Lead*). Ils ont proposé ce modèle dans le but d'ajouter une nouvelle variable aux théories de la motivation existantes qui établissent le lien entre les caractéristiques personnelles des leaders (nommés « antécédents ») et les multiples comportements qu'ils manifestent. En effet les théories antécédentes évoquaient les principes de la motivation dans l'unique objectif de prédire l'efficacité d'un candidat en position de leadership (Chan et Drasgow, 2001).



La motivation de diriger est définie comme étant un ensemble de caractéristiques individuelles qui influencent les décisions d'un leader (ou d'un aspirant) à assumer les rôles et les responsabilités du leadership et qui a une incidence sur l'effort déployé pour diriger (Chan et Drasgow, 2011; Mascia et al., 2014). Selon leur modèle, il y a trois formes de motivation de diriger (MTL): *affective-identity MTL*, *non calculative MTL*, et *social-normative MTL* (voir figure 2.4.2).

Figure 2.4.2. : Modèle des facteurs de la motivation de diriger de Chan et Drasgow



**Source :** Chan, Kim-Yin et Fritz Drasgow (2001). « Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 481-498.

La première forme, *Affective-Identity MTL*, se rapporte au niveau d'auto-identification de l'individu au poste de leadership (Chan et Drasgow, 2001). Selon les résultats de la recherche de Chan et Drasgow (2001), les personnes qui avaient cette forme de motivation étaient des extraverties qui valorisent la compétition, elles avaient une quantité importante d'expérience en leadership et avaient une grande confiance en leurs capacités de diriger.

La deuxième forme (*Non-Calculative MTL*) fait référence au point auquel l'individu fera le calcul des gains et des pertes d'occuper le poste. L'individu prendra la décision d'occuper le poste si les gains surpassent les pertes. Selon les résultats de la recherche de Chan et Drasgow (2001), les personnes qui avaient cette forme de motivation s'intéressaient moins aux récompenses et privilèges que confère le rôle de leader. De plus, « [they] agree to lead because of their agreeable disposition [...] irrespective of their own leadership experience or self-efficacy » (Chan et Drasgow, 2001, p. 495).

Finalement, la troisième forme de motivation de diriger (*Social-Normative MTL*) fait référence aux pressions que ressent l'individu à devenir leader en raison d'un sens d'obligation. Selon les résultats de la recherche de Chan et Drasgow (2001), les personnes qui avaient cette forme de motivation étaient motivées par un grand sens d'obligation sociale. Elles acceptent les hiérarchies et rejettent le principe de l'égalité sociale. « These individuals also tend to have more past leadership experience and confidence in their leadership abilities » (Chan et Drasgow, 2001, p. 495).

Les résultats de la recherche de Chan et Drasgow démontrent que le modèle de motivation de diriger (MTL) peut être employé afin d'anticiper les comportements des leaders, car chacun des facteurs de MTL possède ses antécédents respectifs (Chan et Drasgow, 2001). De plus, les résultats démontrent que l'auto-efficacité personnelle en leadership (ou *leadership self-efficacy*), c'est-à-dire le fait que l'individu a la conviction qu'il peut occuper le rôle de leader, a une grande incidence sur la motivation de diriger. De ce fait, cette théorie est d'une importance pour les professionnels en ressources humaines qui évaluent le potentiel des candidats aux postes de leadership dans leurs organisations (Mascia et al., 2014).

Malgré les avancées théoriques de la théorie de la motivation de diriger (MTL), plusieurs aspects de ce modèle demeurent inexplorés (Mascia et al., 2014) et imprécis. Par exemple, dans la définition du *Social-Normative MTL*, ils expliquent que l'individu en question ressent une responsabilité ou une obligation de devenir leader. Cependant, ils n'ont point élaboré le concept du sens de responsabilité ou d'obligation et ils ne traitent pas de la situation où la personne en question s'impose cette pression de devenir leader. De plus, il existe un manque à combler en ce

qui a trait aux données empiriques sur l'impact de l'environnement organisationnel et du domaine d'activités sur la motivation de diriger. Finalement, un autre angle mort qui est de pertinence avec notre présente recherche est qu'il existe une insuffisance de recherches sur la motivation de diriger des individus travaillant dans des organisations professionnelles (Mascia et al., 2014). C'est la raison pour laquelle Mascia et al. (2014) ont mené une recherche auprès de médecins dans les hôpitaux pour tester les deux hypothèses suivantes :

- 1- *Individual managerial self-efficacy is positively related to individual MTL* (p. 1625)
- 2- *Departmental decentralization of the clinical directorate is negatively related to physicians' individual MTL* (p. 1626)

Les résultats de la recherche de Mascia et al. ont confirmé leur première hypothèse, et conséquemment la prémisse du modèle de Chan et Drasgow (2001), et ont infirmé la deuxième. D'après les résultats, l'auto-efficacité personnelle en leadership a réellement une incidence sur la motivation de diriger (MTL) et la structure organisationnelle décentralisée n'a aucune répercussion sur la motivation de diriger (MTL) des professionnels. Cependant, en raison du fait que le secteur de la santé présente des particularités en termes de professionnalisme et de design organisationnel, les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisés et appliqués à tous les contextes professionnels (Mascia et al., 2014). De plus, leur recherche n'a point fait la différence entre les types de motivation de diriger de Chan et Drasgow, ce qui implique que la notion de sens de responsabilité qui se réfère au *Social-Normative MTL* n'a point été ciblée et définie.

Finalement, la recherche de Mascia et al. a ciblé un élément du contexte organisationnel : la structure organisationnelle décentralisée. Cela a été un effort contreproductif puisque la décentralisation est une caractéristique typique de l'organisation professionnelle. À la lumière des théories du leadership en contexte organisationnel d'Empson et Langley (2015) ainsi que Mintzberg (1998), les professionnels travaillent de façon autonome, ne requièrent aucune supervision et conséquemment, ne bénéficieraient point d'une structure centralisée. Cela pourrait être l'une des raisons pour lesquelles les résultats de leur recherche démontrent qu'il n'existe aucune incidence entre la structure hiérarchique de l'organisation et la motivation de diriger de ces professionnels. De ce fait, la littérature bénéficierait bien d'une étude sur le lien entre la

motivation de diriger et d'autres aspects du contexte organisationnel de l'organisation professionnelle.

#### *2.4.2.1 La problématique*

À la lumière de l'ensemble des théories présentées dans les sections précédentes, il nous est apparu qu'il existe des angles morts en ce qui a trait à la littérature portant sur le leadership en contexte professionnel, et parallèlement, sur le leadership dans les organisations artistiques. Premièrement, nous avons constaté que la plupart des théories sur le leadership sont présentées dans une seule perspective, c'est-à-dire qu'elles ne tiennent pas compte de la signification que possède le leadership aux individus qui occupent ce rôle. Compte tenu des écrits négatifs portant sur les dirigeants et leaders abusifs qui sont actuellement diffusés dans les médias, il serait intéressant de comprendre ce que représente le leadership pour l'ensemble des leaders. En deuxième lieu, avec leur modèle, Chan et Drasgow ont abordé le sujet du sens de responsabilité, cependant, ils ont négligé de clarifier les spécificités du sens de responsabilité. La littérature sur la motivation de diriger en contexte professionnel bénéficierait de cette clarification puisque le sens de responsabilité est l'un des éléments distinctifs de la profession (Hannah et al., 2014). Finalement, la recherche de Mascia et al. (2014) avait pour but de déterminer s'il existait un lien entre la structure décentralisée de l'organisation professionnelle et la motivation de diriger. Puisque leurs résultats ont démontré qu'il n'existait aucun lien, nous avons choisi d'étudier d'autres aspects du contexte de l'organisation professionnelle tels que les parties prenantes et le domaine d'activités.

Partant de ces faits, la présente recherche a pour objectif de répondre aux questions suivantes : (1) Comment les professionnels perçoivent leurs rôles et motivations lorsqu'ils sont en position de leadership? (2) Comment le contexte organisationnel influence-t-il la motivation de diriger du professionnel?

## Chapitre 3 : Cadre Conceptuel

Compte tenu des thèmes abordés dans le chapitre précédent, ainsi que des questions de recherche, les concepts que nous tentons de mettre en relation sont : le sens de responsabilité, la motivation de diriger et le contexte organisationnel. Pour ce faire, nous nous sommes inspirées du modèle de Chan et Drasgow (2001) et nous l'avons modifié pour qu'il puisse mieux s'inscrire dans le cadre de notre recherche. Ce cadre d'analyse permet de schématiser la relation qui existe entre ces concepts et conséquemment, nous nous en servons pour répondre à notre questionnement. Les prochaines sections qui suivent présenteront d'abord une définition des concepts et ensuite les liens qui sont formés entre eux.

### 3.1 Le sens de responsabilité

Comme mentionné dans le chapitre précédent, le modèle de Chan et Drasgow aborde le sujet du sens de responsabilité comme antécédent du *Social-Normative MTL*. Cependant, la notion du sens de responsabilité dans le modèle n'a pas été développée. Or, le sens de responsabilité fait partie intégrale de la profession (Hannah et al., 2014). Il importe alors de définir « envers qui ou quoi » le professionnel aurait ce sens de responsabilité. Afin de mieux comprendre sa signification, nous avons consulté la littérature qui porte sur sens de responsabilité (ou « *duty orientation* »).

Hannah et al., (2014), dans leur ouvrage intitulé « *Duty orientation : Theoretical development and preliminary construct testing* », ont défini le concept de sens de responsabilité ou d'obligation comme suit :

[...] an individual's volitional orientation to loyally serve and faithfully support other members of the group, to strive and sacrifice to accomplish the tasks and missions of the group, and to honor its codes and principles. (p. 220)

Cette définition suggère que le sens de responsabilité d'un individu représente sa volonté de servir et de soutenir les membres de son groupe, à remplir les missions du groupe ainsi qu'à honorer les codes et principes du groupe. De ce fait, à la lumière de cette définition, il est possible de conclure que les professionnels qui auraient la motivation de diriger par le *Social-*

*Normative MTL*, chercheraient donc à devenir leaders afin de mieux servir leur groupe (les membres de l'organisation) et la mission organisationnelle. De plus, le sens de responsabilité serait la raison pour laquelle certains professionnels, tels que les praticiens en médecine, avocats, etc., vont au-delà des attentes afin de satisfaire les obligations morales de leur profession (Hannah et al., 2014), pensons à l'exemple des soldats (Shamir, 1991).

### **3.2 Le contexte organisationnel**

Selon les résultats du modèle de Chan et Drasgow (2001), les facteurs individuels (traits de personnalité, etc.) peuvent interagir avec la vocation et les intérêts d'un individu. Cependant, les aspirations de carrière sont aussi influencées par le contexte dans lequel évolue l'individu (Lent et al, 1994; Mascia et al., 2014). Effectivement, « *the environment provides opportunities for careers, while also shaping the meaning that a certain career path may take for an individual* » (Mascia et al., 2014, p. 1624). De ce fait, il importe d'étudier le contexte organisationnel des professionnels.

L'étude menée par Mascia et al. (2014) avec des praticiens dans des hôpitaux a été un premier effort dans la recherche portant sur l'influence du contexte organisationnel sur la motivation de diriger. Cependant, en raison du fait que l'étude a uniquement été faite auprès des médecins, nous ne pouvons pas présumer que les résultats s'inscrivent automatiquement dans d'autres contextes professionnels (Mascia et al., 2014). Puisque nous nous intéressons aux DA, il nous importe alors d'étudier le contexte des organisations artistiques ainsi que les facteurs qui la composent.

### **3.3. Le contexte organisationnel artistique et la motivation de diriger**

Selon la définition du sens de responsabilité, les individus concernés ressentent une impulsion à servir les membres de leur groupe ainsi que la mission du groupe (Hannah et al., 2014). Cela dit, dans le cas des DA, il importe d'identifier les membres de l'organisation artistique ainsi que sa mission organisationnelle.

#### 3.3.1 Les membres de l'organisation artistique

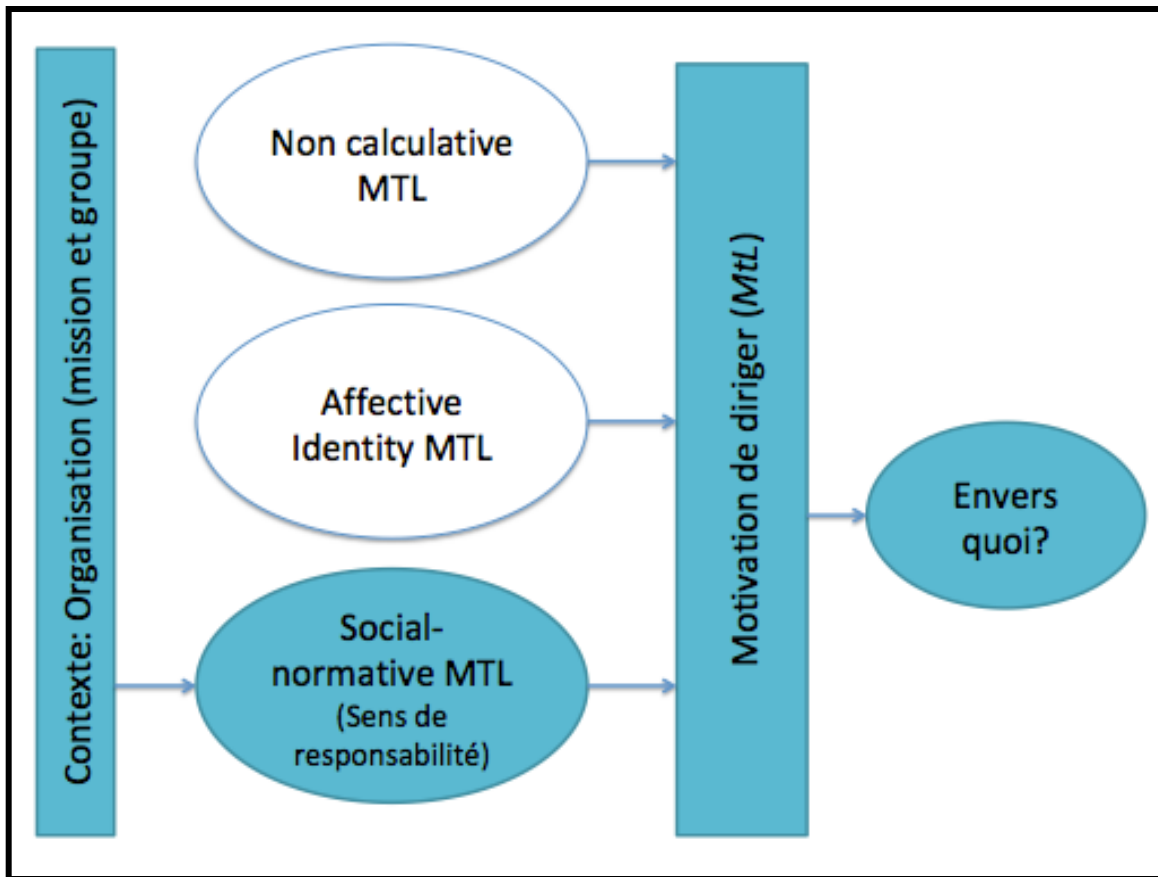
Selon les organigrammes typiques des organisations artistiques (voir Annexe A), peu importe la discipline artistique, les DA transigent le plus souvent avec des artistes de scène et des artistes hors scène, le Directeur général, ainsi que les membres du Conseil d'administration. De plus, il importe d'ajouter les acteurs de l'environnement externe de l'organisation, tels que les gouvernements ainsi que les donateurs tels que les fondations et les grandes entreprises (Reid & Karambayya, 2009). De ce fait, à la lumière de la définition du sens de responsabilité et selon le concept du *Social-Normative MTL*, ce sont ces acteurs qui composeraient le groupe envers lequel les DA ressentent un sens de responsabilité.

### 3.3.2 La mission du groupe

Les organisations artistiques ont principalement une mission sociale, dans le sens qu'elles ont une valeur pour le public et la société, en plus des artistes qui y font partie (Preece, 2005). De surcroît, puisqu'elles sont à but non lucratif, leur objectif premier ne sera pas la maximisation des profits, mais plutôt la diffusion du type d'art et l'atteinte de plus de personnes (clientèle, auditoire, etc.) possibles (Schwarz, 1983, p. 269). De ce fait, le projet artistique est au centre de la mission organisationnelle (Daigle et Rouleau, 2010). Alors, la mission du groupe artistique est centrée sur la représentation artistique et conséquemment, la discipline artistique.

Compte tenu de ce qui précède, nous avons modifié le modèle de Chan et Drasgow (2001) afin d'élaborer notre cadre conceptuel (voir figure 3.3.2). Les éléments en bleu représentent le lien qui existe entre le contexte du leader, son sens de responsabilité et sa motivation de diriger. En fin de compte, ce modèle propose que le contexte organisationnel (la mission et les membres) aura une incidence sur le sens de responsabilité du leader, et ce sens de responsabilité influencera la motivation de diriger (social-normative) du leader.

Figure 3.3.2 : Le cadre conceptuel





## Chapitre 4 : Méthodologie

Dans le cadre de ce présent mémoire, nous cherchons à répondre aux questions suivantes: 1) *Comment les professionnels perçoivent leurs rôles et leurs motivations lorsqu'ils sont en position de leadership?* et 2) *Comment le contexte organisationnel influence-t-il la motivation de diriger du professionnel?* Afin de répondre à ces questions, plusieurs activités de recherche ont été complétées. Avant même de détailler toutes les étapes, il importe de comprendre les raisons pour lesquelles j'ai choisi d'étudier le leadership en contexte professionnel. De ce fait, la section qui suit présentera les raisons pour l'intérêt dans le phénomène. Les sections subséquentes décriront les différentes étapes du processus de recherche adopté.

### 4.1 Premiers intérêts

Ayant travaillé au sein de petites, moyennes et grandes entreprises dans le cadre du programme de Coop au premier cycle, je me suis aperçue à quel point le bien-être physique et psychologique des employés importe pour cultiver une atmosphère de travail saine. De plus, j'ai aussi observé que le comportement des dirigeants et des leaders au sein d'une organisation a une incidence sur l'atmosphère de travail. Intriguée par mes observations, pour mes études de deuxième cycle, j'ai décidé d'étudier le Développement organisationnel afin de mieux comprendre les éléments qui contribuent au bien-être des employés et au bon fonctionnement d'une organisation. Dans mes cours, j'ai amassé de l'information sur le bien-être des employés et sur le leadership. Cependant, étant aussi musicienne, j'ai soulevé des questions concernant leadership dans le domaine des arts. En guise de contribution à la littérature sur le leadership et sur les organisations culturelles, je tenais absolument à fusionner le monde de la gestion et des arts dans le cadre de ce mémoire.

N'ayant jamais fait partie d'une organisation artistique en tant qu'employée ni en tant qu'artiste, mes connaissances étaient limitées et je me fiait aux rumeurs et aux propos dans les articles de journaux et dans les nouvelles. Avant d'entamer des recherches sur le sujet, je n'avais entendu que des discours négatifs au sujet des directeurs artistiques. Il me semblait invraisemblable que tous les DA soient égoïstes et abusifs. D'ailleurs, je n'avais jamais entendu

la perspective des DA sur le sujet. Je cherchais donc, à l'aide de ce mémoire, à explorer le point de vue et la réalité des DA au sein de ces organisations.

## 4.2 Le processus de recherche

L'approche que nous avons adoptée pour cette recherche a plutôt été émergente, car nous avons oscillé entre l'observation et la théorie. La question de recherche ainsi que le cadre d'analyse ont conséquemment été modifiés en cours de route. En fin de compte, la recherche a été réalisée en six phases illustrées dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 : Le processus de recherche

PHASES	PÉRIODE	ACTIVITÉ PRINCIPALE	MATÉRIEL	COMMENTAIRES GÉNÉRALES
I	Été 2016	Prise de connaissance du terrain de recherche et réflexions	Données brutes : Entretiens publics	Familiarisation avec les organisations artistiques
II	Automne 2016	Atelier de recherche en Management à HEC Montréal	Données théoriques et empiriques	Revue de littérature et développement de la question de recherche et d'un premier cadre conceptuel Approche inductive
III	Hiver 2017	Retour à la littérature	Données théoriques et empiriques	Reformulation de la question de recherche et raffinement de la revue de littérature
IV	Été – automne 2017	Réalisations d'entretiens semi-dirigés	Entretiens semi-dirigés	Réalisation des entretiens dans la région d'Ottawa et Montréal et analyse des entretiens publics
V	Automne 2017 – hiver 2018	Analyse des données brutes et raffinements	Deux types d'entretiens semi-dirigés : publics et réalisés	Analyse des entretiens réalisés et comparaison avec les entretiens publics.
VI	Hiver 2018	Reconstruction du cadre conceptuel	Données théoriques et empiriques	Reconstruction du cadre conceptuel

Le phénomène que nous tentons d'étudier, en raison de sa nature ambiguë et subjective, est complexe à quantifier. De surcroît, nous cherchions à l'examiner par le biais des interprétations des DA. De ce fait, les données que nous avons mobilisées sont qualitatives. Puisque nous nous sommes questionnées sur des concepts plutôt subjectifs, des entrevues semi-dirigées nous semblaient l'outil le plus favorable pour recueillir de l'information pertinente

auprès des DA. De plus, étant donné que les entretiens publics que nous détenions étaient des semi-dirigés, effectuer des entretiens de la même forme nous a permis de maintenir un niveau d'uniformité dans notre méthode de collecte des données.

#### 4.2.1 Phase I : La recherche exploratoire

Comme mon niveau de connaissance au sujet des organisations artistiques était très limité avant d'entamer ma recherche, il m'a fallu me familiariser avec ce type d'organisation et son environnement. J'ai tout d'abord consulté des livres et des articles. Cependant, malgré l'existence d'une littérature abondante sur la gestion des organisations culturelles artistiques, il y a une pénurie d'information qui porte sur le leadership en contexte des organisations des arts de la scène et plus encore sur les Directeurs artistiques. Les organisations culturelles à but non lucratif qui œuvrent dans les arts de la scène constituent donc un terrain de recherche assez vierge en ce qui a trait aux théories du leadership en contexte professionnel. De ce fait, il m'a fallu trouver une nouvelle stratégie de recherche pour en faire l'exploration.

Ma directrice de mémoire, Wendellyn Reid avait en sa possession 27 entretiens publics avec des DA. Elle les avait conservés puisqu'elle avait un intérêt de recherche pour le domaine du leadership en organisations culturelles. Puisqu'elle ne s'en était pas encore servie, elle me les a envoyés pour que je puisse me familiariser avec le contexte des organisations des arts de la scène et développer une approche théorique pour ce présent mémoire. Les entretiens provenaient de trois sources présentées dans le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Sources d'entretiens pour la recherche préliminaire

NOM DE LA SOURCE	DESCRIPTION	OBJECTIFS DES ENTRETIENS
<b>LEADERS</b>	Série télévisuelle entretenue par Laurent Lapierre avec des leaders en provenance de plusieurs disciplines, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Rétrospection sur le cheminement de carrière des leaders dans plusieurs domaines d'activités</li> <li>2) Discussion sur les défis à relever ainsi que les passions et intérêts des leaders</li> <li>3) Un regard sur l'avenir</li> </ol>
<b>DOWNSTAGE CENTER (AMERICAN THEATRE WING)</b>	Podcasts animés par Howard Sherman et John von Soosten ayant pour objectif d'offrir une réflexion sur le travail d'un DA dans le monde théâtral.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Comment les DA font leur travail (leurs fonctions)</li> <li>2) Rétrospection sur le cheminement de carrière des Directeurs artistiques de théâtre.</li> <li>3) Discussion des changements/ de la nouveauté au niveau de la programmation artistique</li> <li>4) Discussion sur des étapes importantes du théâtre.</li> </ol>
<b>STAR TALKS (TORONTO PUBLIC LIBRARY)</b>	Émission abordant les sujets d'actualité. L'épisode choisi a été l'entretien avec Karen Kain, animé par Michael Crabb.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Célébration des accomplissements</li> <li>2) Discussions sur la façon dont elle fait son travail</li> <li>3) Rétrospection sur le cheminement de carrière</li> <li>4) Un regard sur l'avenir</li> </ol>

Pendant la session d'été 2016, j'ai eu le privilège d'accéder à des entrevues qui avaient été effectuées par le *American Theatre Wing* (ATW) en collaboration avec le *XM Satellite Radio*. Les entrevues d'ATW, dans le cadre de l'émission *Downstage Center*, étaient diffusées sous forme de podcasts et avaient pour objectifs de sonder spécifiquement les directeurs artistiques de théâtres prévalant aux États-Unis sur leur cheminement de carrière, leurs visions organisationnelles ainsi que pour souligner leurs projets qui ont atteint un haut niveau de succès. Ces entretiens ont été effectués en anglais et les DA interrogés étaient principalement des Américains.

J'ai aussi eu accès à des entrevues réalisées dans le cadre de la série télévisuelle *Leaders*. Produite et préalablement diffusée sur TVA, c'est une série d'« émissions télévisées d'une heure (rencontres avec des leaders provenant de tous les secteurs : affaires, arts et culture, sports, religions, sciences, gastronomie, etc.) rediffusée en continu sur la chaîne Argnt depuis 2005 » (Chaire de leadership Pierre-Péladeau, n.d.), créée et dirigée par Laurent Lapierre, un professeur titulaire et émérite à HEC Montréal. Par l'intermédiaire de cette série, M. Lapierre questionnait les dirigeants invités sur leur cheminement de carrière, leur passion pour leur domaine d'activités

ainsi que sur leur développement professionnel. Les dirigeants interrogés provenaient d'une panoplie d'industries et de secteurs d'activités, alors, afin de maintenir une constance avec le thème de ce présent mémoire, nous n'avons retenu que les entretiens qui portaient sur les DA du secteur des arts de la scène. Conséquemment, nous avons été en mesure d'ajouter d'autres disciplines artistiques en plus du théâtre parmi nos données brutes.

Alors que la plupart des DA interrogés par M. Lapierre travaillaient dans le domaine du théâtre et de la musique orchestrale, il n'y avait que deux qui œuvraient dans le domaine de la danse. De ce fait, nous avons consulté un entretien dans le cadre de « *Star Talks* » du *Toronto Public Library* qui a été fait avec la DA du Ballet national du Canada, Karen Kain, afin d'avoir une représentation supplémentaire du monde de la danse. Cet entretien traitait des mêmes thèmes et sujets discutés dans le cadre des séries *Leaders* et *Downstage Center* donc nous estimions qu'il était raisonnable de l'inclure dans nos données brutes. Il est à noter que les DA interrogés dans le cadre des émissions *Leaders* et *Star Talks* étaient principalement des Canadiens et des Québécois avec quelques exceptions, ce qui avait plus de pertinence pour nos intérêts de recherche.

Une liste exhaustive de tous les entretiens publics consultés se retrouve dans les tableaux 4, 5 et 6 présentés ci-après. Ces entretiens avaient été préalablement transcrits, ce qui a facilité le processus d'analyse des données brutes.

Tableau 4 : Émission télévisée Leaders

<b>NOM</b>	<b>SEXE (F/M)</b>	<b>DISCIPLINE</b>	<b>PROFESSION</b>	<b>DURÉE DE L'ENTRETIEN</b>
<b>BOUDREAU, WALTER</b>	M	Musique	DA et chef d'orchestre à la Société de musique contemporaine du Québec (SMCQ)	45 minutes
<b>DAVID, MARC</b>	M	Musique	DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre Neuve	44 minutes 56 secondes
<b>ÉPOQUE, MARTINE</b>	F	Danse	Directrice artistique du Groupe Nouvelle Aire	45 minutes
<b>FORTIN, MARIE- THÉRÈSE FORTIN</b>	F	Théâtre	Directrice Artistique du Théâtre d'Aujourd'hui	44 minutes 59 secondes
<b>NÉZET- SÉGUIN, YANNICK</b>	M	Musique	Directeur artistique de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal	46 minutes
<b>NOISEUX, GINETTE</b>	F	Théâtre	Directrice artistique du théâtre Espace Go	44 minutes 52 secondes
<b>SOLY, GENEVIÈVE</b>	F	Musique	Directrice artistique des Idées Heureuses, claveciniste, musicologue PDG de Les Idées Heureuses	44 minutes 59 secondes

Tableau 5 : The American Theatre Wing Presents Downstage Center (les podcasts)

<b>NOM</b>	<b>SEXE (F/M)</b>	<b>DISCIPLINE</b>	<b>PROFESSION</b>	<b>DURÉE DE L'ENTRETIEN</b>
<b>AIBEL, DOUGLAS</b>	M	Théâtre	Directeur artistique du Vineyard Theatre	58 minutes et 43 secondes
<b>ASHLEY, CHRISTOPHER</b>	M	Théâtre	Directeur artistique de La Jolla Playhouse	52 minutes et 48 seconds
<b>BISHOP, ANDRÉ</b>	M	Théâtre	Directeur artistique du Lincoln Center Theater	58 mins 14 secondes
<b>BOGART, ANNE</b>	F	Théâtre	Fondatrice/Directrice artistique de SITI Company (Saratoga International Theater Institute), auteure	1 heure, 46 secondes
<b>BOYD, MICHAEL</b>	M	Théâtre	Directeur artistique au Royal Shakespeare Company (Londres, Angleterre)	55 minutes 22 secondes
<b>DOWLING, JOE</b>	M	Théâtre	Directeur artistique de Guthrie Theater	58 minutes 4 secondes
<b>EUSTIS, OSKAR</b>	M	Théâtre	Directeur artistique du Public Theater à New York	29 minutes et 29 secondes

<b>NOM</b>	<b>SEXE (F/M)</b>	<b>DISCIPLINE</b>	<b>PROFESSION</b>	<b>DURÉE DE L'ENTRETIEN</b>
<b>GAINES, BARBARA</b>	F	Théâtre	Directrice artistique du Chicago Shakespeare Theater	52 minutes
<b>GERSTEN, JENNY</b>	F	Théâtre	Directrice artistique de Williamstown Theatre Festival	54 minutes 9 secondes
<b>HAIMES, TODD</b>	M	Théâtre	Directeur artistique du Roundabout Theatre Company	55 minutes 40 secondes
<b>HOUGHTON, JAMES</b>	M	Théâtre	Directeur artistique au Signature Theatre Company à New York	59 minutes 20 secondes
<b>HYTNER, NICHOLAS</b>	M	Théâtre	Directeur artistique du Royal National Theatre à Londres en Angleterre	1 heure, 2 minutes, 50 secondes
<b>LAVEY, MARTHA</b>	F	Théâtre	Directrice artistique de Steppenwolf Theatre Company à Chicago et actrice	35 minutes et 17 secondes
<b>MANN, EMILY</b>	F	Théâtre	Directrice Artistique au Princeton's McCarter Theatre	59 minutes 57 secondes
<b>MEADOW, LYNNE</b>	F	Théâtre	Directrice artistique du Manhattan Theatre Club	59 minutes 11 secondes
<b>REES, ROGER</b>	M	Théâtre	Directeur artistique au Williamstown Theater Festival	47 minutes 14 secondes
<b>RITCHIE, MICHAEL</b>	M	Théâtre	Directeur artistique au Centre Theatre Group	43 minutes 51 secondes
<b>SCHAEFFER, ERIC</b>	M	Théâtre	Directeur artistique du Signature Theatre à Arlington, Virginie	39 minutes et 27 secondes
<b>SIMPSON, JIM</b>	M	Théâtre	Directeur artistique de Flea Theater	1 heure 1 minute et 9 secondes

Tableau 6 : Entretien avec Karen Kain à l'émission Star Talks

<b>NOM</b>	<b>SEXE (F/M)</b>	<b>PROFESSION</b>	<b>DURÉE DE L'ENTRETIEN</b>
<b>KAIN, KAREN</b>	F	DA du Ballet National du Canada	1h 5 minutes et 4 secondes

#### *4.2.1.1 Une première analyse*

Comme premier effort de recherche, j'ai écouté l'ensemble des entretiens enregistrés tout en suivant les discours avec les transcriptions qui m'avaient été fournies, ce qui m'a permis d'avoir un aperçu de la réalité des DA. Dans cet exercice, j'ai pris en note les principales thématiques qui semblaient ressortir des discours des DA (p.ex. passion, formation, l'identité artistique, le sens de responsabilité, etc.). J'ai aussi noté toutes les citations qui portaient sur les

sujets récurrents. Nous les avons ensuite classées par concepts, par DA et par discipline artistique. Cela nous a permis de comparer les propos des DA d'une discipline à l'autre afin de nous assurer d'avoir une compréhension générale de leurs motivations. Ensuite, nous avons refait la classification et réduit le nombre de concepts, car il y avait des thèmes qui se chevauchaient. La relecture des citations que nous avons fait ressortir a incité des réflexions au niveau des défis qu'affrontent les DA au sein de leurs organisations.

#### *4.2.1.2 Premières impressions et réflexions*

En raison de nos présuppositions négatives au sujet des DA influencées par les médias, nous avons été agréablement surprises des éléments qui ressortaient des entretiens publics. Ils démontraient un grand respect pour l'ensemble des artistes avec lesquels ils travaillaient. Qui plus est, la similitude des discours entre les DA de toutes les disciplines était marquante et rassurante. Cela nous a donné l'attestation que nos données de recherche avaient potentiellement une certaine validité conceptuelle (Usunier et al., 2000) et a provoqué des réflexions.

Une grande majorité des DA qui faisaient l'objet des entretiens publics ont expliqué les défis que leur posent leurs multiples responsabilités. Ils ont dévoilé qu'ils avaient de nombreux obstacles à surmonter, la quantité limitée de ressources financières étant la source principale d'inquiétudes, en plus des pressions en provenance des exigences des parties prenantes, l'œil observateur et critique du Grand public, ainsi que des pressions qu'ils s'imposent eux-mêmes pour atteindre un certain niveau d'excellence artistique. Ils ont aussi révélé à quel point ils étaient passionnés par l'art ainsi que le processus de création de l'art.

Pour la plupart, ils faisaient preuve d'une grande humilité et de l'admiration pour les artistes avec lesquels ils travaillent ainsi que de l'amour pour leur rôle. Beaucoup d'entre eux d'ailleurs, ont dénoncé les DA du passé qui adoptaient des comportements hautains envers les autres membres de l'organisation et surtout envers les artistes. Les DA ont fait preuve de professionnalisme en évitant de nommer les DA abusifs dans leurs discours. À travers les entretiens enregistrés, il était apparent que les DA fussent réellement passionnés par leur domaine artistique ainsi que les parties prenantes qui le composent.



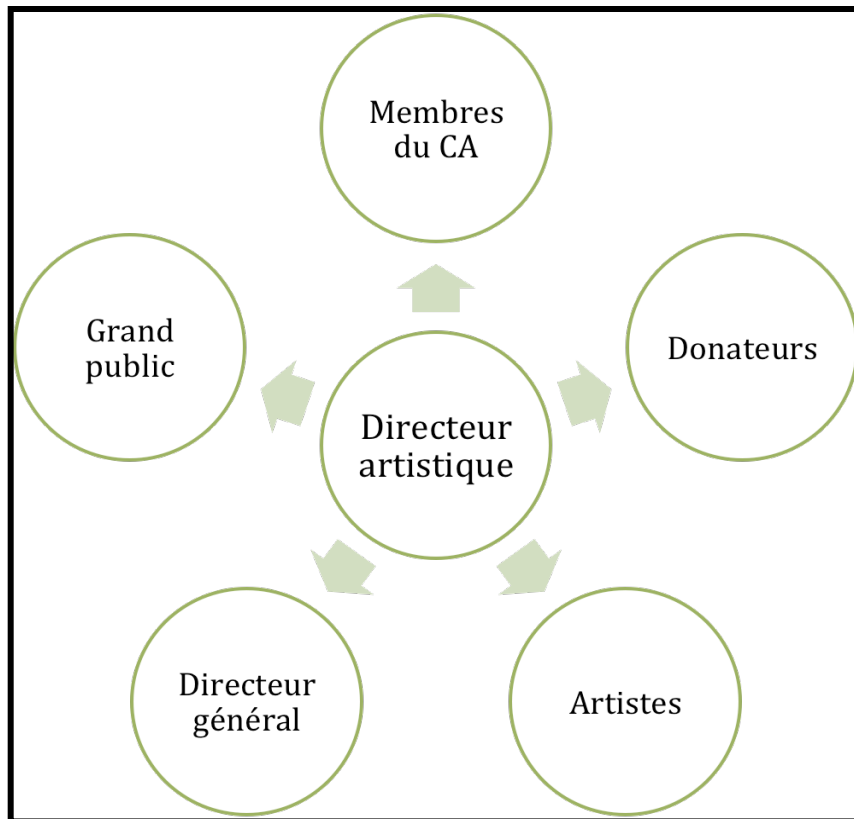
Un autre élément de surprise fut le niveau de dédain que possèdent certains DA vis-à-vis leurs responsabilités administratives. En fait, la plupart discutaient principalement de leurs rôles et tâches artistiques, en tant qu'artistes créateurs, et abordaient brièvement les tâches d'ordre administratif. Cela nous a menés à croire qu'il y avait une préférence pour les tâches d'ordre créatif en comparaison avec les tâches d'ordre administratif. Les DA ont aussi implicitement révélé qu'ils transigent avec plusieurs parties prenantes, et que leurs rôles et responsabilités quotidiennes sont multiples et divers. Finalement, nous avons remarqué que les DA se sentent grandement responsables envers plusieurs parties prenantes. Avec ces informations, j'ai pu m'inscrire avec confiance à l'atelier de recherche à HEC Montréal afin d'acquérir la formation nécessaire pour développer mon projet de recherche.

#### 4.2.2 Phase II : Atelier de recherche en Management à HEC Montréal

Pour la session d'Automne 2016, j'ai assisté à l'Atelier de recherche en Management à HEC Montréal dans le cadre de mon cheminement académique. Plusieurs activités de recherche ont été présentées en salle de classe telles que le développement de la question de recherche et du cadre d'analyse. C'est durant cette période que j'ai pris le temps de revoir les données brutes en provenance des entretiens publics et élaboré une première question de recherche ainsi qu'un cadre d'analyse.

De manière inductive, nous sommes arrivées à la conclusion que la réalité des directeurs artistiques est assez complexe et remplie de passion. Il nous a été apparent que les DA, en tant que leaders, transigent avec de multiples parties prenantes sur une base quotidienne et conséquemment, ils « portent plusieurs chapeaux » au sein de leur organisation. C'est d'ailleurs à partir de cette constatation que nous avons développé une première question de recherche : *comment est-ce qu'un directeur artistique gère les multiples relations professionnelles au sein de son organisation?* Nous avons conséquemment tenté un premier cadre d'analyse pour guider notre démarche de recherche (voir figure 4.2.2 ci-après).

Figure 4.2.2 : Premier cadre d'analyse



Ce premier cadre conceptuel nous a permis de schématiser les différentes relations professionnelles qu'entretiennent les DA au sein de leurs organisations. De plus, nous avons des présuppositions quant aux éléments qui pourraient influencer le type de relation entretenue entre les DA et chacune de ces parties prenantes que nous voulions vérifier.

#### 4.2.3 Phase III : La recherche abductive et le retour à la littérature

Après maintes réflexions, nous nous sommes aperçues que la question de recherche que nous avons initialement élaborée ne nous convenait plus, car nous voulions explorer les passions et motivations des DA. Nous voulions d'ailleurs contribuer à la littérature en offrant une nouvelle perspective sur les DA. Conséquemment, il nous a fallu mettre de côté, le cadre conceptuel initial. Nous avons donc consulté de nouveau nos données brutes ainsi que la littérature et entamé de nouvelles réflexions.

Nous nous sommes interrogées sur le rôle du DA et le contexte dans lequel il travaille. C'est alors que nous avons réalisé que la littérature portant sur les organisations artistiques n'abordait presque pas le sujet du rôle des DA au sein de l'organisation. De plus, cette littérature abordait avec parcimonie le thème du leadership. Par conséquent, nous avons pris la décision d'explorer ces angles morts. À l'aide de nos recherches dans la littérature, nous avons pu définir le contexte organisationnel artistique comme étant une organisation professionnelle. C'est alors que nous avons décidé d'entamer des recherches sur le leadership par des professionnels dans le contexte artistique professionnel.

#### *4.2.3.1 Consultation de la littérature*

La littérature portant sur le leadership est vaste, car il existe de nombreuses définitions et de théories qui tentent de cerner le phénomène. Cependant, il nous a été apparent que la littérature sur le leadership traditionnel ne s'accorde pas nécessairement avec le contexte des organisations artistiques que nous étudions. De plus, la plupart des théories et recherches sur le leadership en contexte professionnel (voir Mintzberg, 1998 et Muhr, 2011) sont objectives et impersonnelles, c'est-à-dire qu'elles ne tiennent pas en compte de la perception et l'impression des professionnels en position de leadership. Puisque nous avons pu classer l'organisation culturelle qui œuvre dans les arts de la scène comme étant une organisation professionnelle d'après nos recherches, il nous a été apparent que la littérature sur le leadership en contexte professionnel serait plus pertinente. C'est ainsi que nous avons trouvé une nouvelle tendance sur le sujet.

Par l'intermédiaire de ces recherches, nous avons été introduites à la première conceptualisation de la manifestation du leadership en contexte professionnel de Laura Empson et Ann Langley (2015). Cette conceptualisation a influencé notre question de recherche et la reconstitution de notre cadre d'analyse. Néanmoins, la motivation des leaders ainsi que la signification du leadership pour les professionnels en position de leadership ne constituent pas l'objet principal de leur modèle. Cette réalisation a renforcé notre volonté d'étudier ces concepts. De plus, les données brutes que nous possédions (les entretiens publics) nous permettaient d'explorer la perspective des professionnels en position de leadership. C'est alors que la présente

question de recherche a été formulée : *comment les professionnels perçoivent-ils leurs motivations et leurs rôles lorsqu'ils sont en position de leadership?*

#### 4.2.4 Phase IV: Réalisation d'entretiens semi-dirigés

En méthode de recherche qualitative, il est commun de percevoir une collecte de données supplémentaire avant l'établissement d'un cadre d'analyse (Bryman et Bell, 2015). Nous avons décidé de revoir les données brutes (les entretiens publics) afin d'approfondir notre compréhension sur les motivations des DA. L'élément le plus marquant a été la notion du sens de responsabilité qui revenait dans presque tous les entretiens publics. Nous avons donc décidé d'explorer ce thème plus en profondeur en menant nos propres entretiens afin d'établir un nouveau cadre d'analyse.

Tout d'abord nous avons cerné des questions que nous voulions poser à des DA et nous avons choisi d'entreprendre des entretiens similaires aux entretiens publics, c'est-à-dire, semi-dirigés. La majorité des entretiens publics avaient été effectués avec des DA qui ont acquis un niveau de vedettariat et qui sont reconnus à l'échelle internationale. Ces professionnels sont généralement très occupés et difficiles à rejoindre. Cela dit, il nous aurait été presque impossible de les rencontrer dans un délai raisonnable à cause de leur horaire chargé et de leur statut dans le monde des arts. Nous avons donc pris la décision de rencontrer les DA de plus petites organisations dans les régions d'Ottawa et de Montréal, ce qui nous permettrait d'avoir un regard comparatif entre les leaders de grandes et petites institutions. En raison de la proximité géographique de ces deux villes, nous croyons que la réalité des compagnies à Ottawa et celle de Montréal seraient comparables.

##### **4.2.4.1 Collecte de données**

Afin de corroborer les résultats des entretiens du *Downstage Center*, *Star Talks* et *Leaders*, nous avons décidé d'approcher quatre organisations artistiques. À travers les entretiens publics, nous avons pris connaissance du fait que les DA questionnés étaient des praticiens de leur profession (danseurs, chorégraphe, metteur de scène, dramaturge, chef d'orchestre, etc.) occupant un poste de direction et de leadership. Afin de maintenir un niveau de conformité lors

de cette recherche, nous avons choisi d'étudier les DA qui pratiquent leur profession artistique en plus d'être DA.

Toujours dans le but de maintenir la conformité des données, les entretiens que nous avons effectués ont aussi été complétés avec des DA qui œuvraient dans des organisations culturelles à but non lucratif tout comme les DA des entretiens publics. En résumé, nous avons choisi des organisations qui possèdent les caractéristiques suivantes :

- Organisation culturelle à but non lucratif qui œuvre dans les arts de la scène
- Organisation qui possède un Conseil d'administration (CA)
- Organisation qui possède un DA qui est à la fois directeur/directrice et un professionnel (ex : chef d'orchestre, dramaturge, chorégraphe, metteur de scène, etc.)

Nous avons fait un choix raisonné de ne pas prendre en considération si nos organisations potentielles avaient un style de direction bicéphale, car nous ne voulions pas restreindre notre bassin de candidats. Finalement, étant donné le grand nombre d'entretiens publics auxquels nous avons eu accès, et le fait que ces entretiens que nous allions réaliser n'étaient que complémentaires, nous avons jugé que quatre entretiens seraient suffisants.

Une recherche par Internet nous a permis de cerner un théâtre, une compagnie de danse, un orchestre et une organisation artistique pluridisciplinaire. Nous avons initialement voulu approcher un opéra, cependant, étant donné la paucité de ces organisations dans la région ciblée, nous avons décidé de l'omettre dans notre recherche. Qui plus est, après quelques recherches, nous nous sommes aperçus qu'en fin de compte, un opéra avait quasiment la même structure qu'un orchestre. Nous avons donc déterminé que l'adjonction d'un opéra n'aurait pas de valeur ajoutée à notre recherche puisque nous envisagions déjà d'étudier l'orchestre. Nous avons donc remplacé l'opéra par une compagnie des arts multidisciplinaires de la scène.

## Éthique

Avant d'entamer la prise de contact avec des DA potentiels, il a fallu s'assurer que notre méthode de recherche soit en conformité avec les politiques en matière de normes éthiques de HEC Montréal. Pour ce faire, nous avons soumis nos méthodes de recherches et notre questionnaire au Comité d'Éthique pour leur approbation. Dans l'espace d'une semaine, nous avons reçu notre certificat de conformité (annexé au début de ce présent mémoire). Ce certificat nous a permis de confirmer aux répondants que la présente recherche est encadrée par le Comité d'Éthique de HEC Montréal. Cette certification démontrait que cette recherche est encadrée par l'école. Cela dit, les DA pouvaient avoir confiance en moi, en tant que chercheuse, et pouvaient répondre à mes questions avec quiétude.

## La prise de contact

La prochaine étape fut celle de la recherche sur les sites Internet des organisations pour tenter de trouver les modes de contact convenables pour chacun des DA. Dans un des cas, je suis allée sur place pour poser des questions pour savoir à qui m'adresser. Ensuite, des courriels d'invitation (voir Annexe C) ont été envoyés. Les courriels étaient modifiés selon la langue de préférence et si je m'adressais directement au DA ou à son adjoint(e). Le délai de réponse variait d'une organisation à l'autre; les plus grandes organisations avaient un délai plus important que les petites.

Le choix des organisations a été une tâche facile tandis que la prise de contact fut fastidieuse. De ce fait, avant même d'entrer en contact avec les DA, une liste comportant des participants potentiels comme deuxièmes options fut dressée dans l'éventualité que nos premiers choix seraient dans l'impossibilité de participer à la recherche. Effectivement, étant donné la nature de la profession du DA, nous avons éprouvé de la difficulté à obtenir un nombre important de réponses positives. Certains avaient des horaires chargés et d'autres étaient réticents et ont dû décliner l'invitation à la participation à cette recherche. À nos jours, il y en a qui n'ont toujours pas offert de réponse. Conséquemment, plusieurs organisations ont été contactées afin d'augmenter nos chances de trouver des directeurs artistiques et de maintenir un niveau de représentativité dans notre recherche.

## Élaboration du questionnaire

Comme mentionné précédemment, il nous a fallu élaborer un questionnaire (voir Annexe B). Pour ce faire, nous nous sommes basées sur notre cadre conceptuel. Le questionnaire comprenait douze questions ouvertes afin de permettre aux DA de répondre librement et d'entrer dans le cœur du sujet autant que possible. Cela nous a aussi accordé la convenance d'approfondir nos discussions avec les DA. Afin d'obtenir des réponses authentiques, le questionnaire n'a pas été fourni aux DA au préalable. De plus, nous leur avons offert de faire l'entretien dans la langue officielle de leur choix. Le questionnaire nous a servi de guide pour les discussions avec les DA. Nous avons pris les mesures nécessaires pour éviter de guider leurs réponses afin de prévenir les biais et les chances de compromettre nos analyses.

Pour amorcer la conversation, nous avons choisi la question suivante :

- ***Parlez-moi de ce qui vous a inspiré à devenir un(e) artiste.***

Afin de détendre l'atmosphère et d'ouvrir la conversation, nous avons décidé de poser une question qui évoquerait des émotions positives chez les répondants. D'après les réponses des DA dans les entretiens publics, ils semblaient tous et toutes être animés par cette rétrospection sur la genèse de leur carrière. De ce fait, nous anticipions une réaction similaire avec les DA que nous allions interroger. Après cette introduction, nous cherchions à entrer dans le concept du leadership alors les prochaines questions étaient les suivantes :

- ***Comment êtes-vous devenu directeur/directrice artistique?***
- ***Parlez-moi de votre leadership au sein de cette organisation.***

Par ces questions, nous cherchions à connaître les motivations premières derrière le choix de carrière de DA ou de leader dans le domaine.

Ensuite, pour tenter de déceler des possibilités de sources de tensions entre leurs responsabilités artistiques et managériales, nous avons choisi de poser les questions suivantes :

- ***Comment s'accorde votre sens artistique dans la discipline avec la mission de l'organisation?***
- ***Quelles sont les attentes du conseil d'administration par rapport au directeur artistique?***

Par l'intermédiaire de ces questions, nous cherchions à savoir si les DA sentaient que le contexte organisationnel (contraintes administratives et financières) posait une barrière à leur sens de créativité.

D'après nos recherches dans la littérature, nous avons pris connaissance du fait qu'il existait une polarité entre les objectifs artistiques et les obligations de nature administrative et managériale (p.ex. la gestion des finances). Puisque le DA doit rendre compte aux membres du Conseil d'administration qui ont la charge de surveiller les activités de l'organisation, nous nous questionnons sur la relation que les DA entretenaient avec les membres du Conseil d'administration. Nous avons donc inclus la question suivante :

- *Décrivez-moi la relation que vous entretenez avec les membres du conseil d'administration.*

Nous voulions voir si les DA ressentaient un certain niveau de responsabilité envers leurs disciplines artistiques respectives et l'art en général, donc nous avons inséré les questions suivantes :

- *Comment rendez-vous hommage à votre discipline artistique premièrement en tant qu'artiste et ensuite tant que directeur/directrice artistique?*
- *Dans le monde artistique, il existe toujours des normes de qualité à respecter. Comment gérez-vous ces attentes?*

Ensuite, nous voulions interroger les DA sur leur sens de responsabilité envers les artistes avec lesquels ils travaillent, le Grand public, ainsi que soi-même.

- *Comment décririez-vous votre relation professionnelle avec les artistes qui travaillent avec vous?*
- *Comment équilibrez-vous la demande du public pour des œuvres classiques (connus) par rapport à la demande pour des œuvres innovatrices et moins connues?*
- *Comment assurez-vous d'atteindre vos objectifs de carrière artistique à travers vos responsabilités?*

Finalement, pour clôturer l'entretien et pour revenir sur le thème de la motivation, nous



avons ajouté la question suivante :

- *La direction artistique est une carrière assez difficile, qu'est-ce qui vous motive à la poursuivre?*

### Logistique

Avant les rencontres, nous avons fourni aux DA des formulaires de consentement sur lesquels ils pouvaient inscrire leur choix de divulguer, ou pas, leur nom, leur titre/profession et le nom de l'organisation dans lequel ils travaillent. Ils avaient aussi le choix de se faire enregistrer lors de l'entretien. Ils ont tous refusé de diffuser leur nom et le nom de leurs organisations, cependant, ils ont accepté le partage de leur titre (DA). À mon privilège, ils ont aussi accepté que j'enregistre nos conversations.

### Sur le terrain

Les deux premiers entretiens (théâtre et arts multidisciplinaires) ont eu lieu sur le site de travail des DA à leur demande. Nous étions assis à table et nous discutons. Afin de maintenir une atmosphère informelle, je ne prenais aucune note. Le fait qu'ils aient tous accepté l'enregistrement m'a permis de me concentrer sur la discussion lors des entretiens plutôt que sur la prise de notes. Avant d'entamer les entretiens, j'ai demandé la permission d'enregistrer la conversation à l'aide de mon ordinateur portable et de mon téléphone. Ces enregistrements ont ensuite été sauvegardés sur une clé USB protégée et classée dans un tiroir barré à clé pendant la période de recherche. Ils seront détruits quelque temps après l'acceptation de ce présent mémoire.

Les deux derniers entretiens (orchestre et danse) ont été effectués par téléphone. Les adjoints des DA ont pris rendez-vous avec moi et m'ont fourni les numéros de téléphone correspondants. Il m'a uniquement fallu trouver un endroit calme dans lequel je pouvais discuter librement avec les DA sans qu'une personne extérieure puisse nous écouter. Ces fois-ci, étant donné que mon téléphone était en cours d'utilisation, j'ai fait l'enregistrement de ces entretiens sur mon ordinateur portable. Toutes les méthodes de sauvegarde et stockage énumérées dans le paragraphe précédent ont aussi été appliquées pour les entretiens par téléphone. Les informations relatives aux entretiens réalisés sont présentées dans le tableau 7 ci-après.

Tableau 7 : Liste d'entretiens complémentaires effectués dans le cadre de ce mémoire

<b>DISCIPLINE</b>	<b>PROFESSION</b>	<b>DATE DE L'ENTRETIEN</b>	<b>DURÉE DE L'ENTRETIEN</b>	<b>LIEU / MODE DE COMMUNICATION</b>
<b>THÉÂTRE</b>	Directeur artistique et dramaturge	24 octobre, 2017	1 heure et 4 minutes	Au bureau de la compagnie, en personne
<b>MUSIQUE ORCHESTRAL E</b>	Directeur artistique et chef d'orchestre	24 novembre, 2017	47 minutes et 38 secondes	Par téléphone
<b>THÉÂTRE MULTIDISCIPLINAIRE</b>	Directeur artistique et comédien	27 octobre, 2017	1 heure et 7 minutes	Au bureau de la compagnie, en personne
<b>DANSE</b>	Directeur artistique, danseur et chorégraphe	2 février, 2018	1 heure, 16 minutes et 29 secondes	Par téléphone

L'entretien semi-dirigé a été une stratégie méthodologique qui nous a permis d'obtenir un meilleur portrait de la réalité des DA dans les organisations culturelles à but non lucratif œuvrant dans les arts de la scène. Les DA ont pu raconter leurs anecdotes et exprimer leurs idées et pensées librement. Cela dit, par l'entremise de ces entretiens, nous avons eu accès à des données qui auraient été difficilement repérables dans des sondages et questionnaires génériques. Nous avons pu mieux observer les réactions et les émotions que les questions posées et la discussion, en tant que telles, ont évoquées. Enfin, nous avons eu accès à « un degré maximum de sincérité et de profondeur » (Van Campenhoudt & Quivy, 2011, p. 170). Les entretiens ont tous duré, en moyenne, une heure, ce qui est comparable à la moyenne de la durée des entretiens publics. Il est à noter que les questions ont plus ou moins changé lors des entretiens en raison des réponses que me fournissaient les DA.

#### 4.2.5 Phase V : Analyse des données brutes et modification du cadre conceptuel

La cinquième phase de recherche consiste en la transcription des entretiens réalisés ainsi que l'analyse de l'ensemble des données brutes (entretiens publics et réalisés). Cet exercice m'a permis de revoir les thèmes et sujets abordés dans les conversations et de repérer des éléments qui m'ont échappé lorsque je menais les entretiens.

L'analyse des données à ce stade a été effectuée en deux temps. En premier lieu, nous avons fait une étude comparative des discours des DA interrogés lors des entretiens réalisés et publics afin de trouver les points de convergence et de divergence. En général, les entretiens réalisés ont permis de corroborer les propos des DA qui ont fait l'objet des entretiens publics. En deuxième lieu, tout comme pour les entretiens publics, nous avons codifié les entretiens réalisés. Nous avons ensuite fait une analyse systématique (Usunier et al., 2000) afin de faire ressortir les thématiques qui pouvaient être liées au sujet du leadership et aussi au sujet de la motivation. Seules les citations pertinentes à notre recherche ont été retenues et classées dans les catégories que nous avons identifiées à la phase III de notre processus de recherche. Nous les avons ensuite décortiqués pour arriver à répondre à nos questions de recherche.

#### 4.2.6 Phase VI : Reconstruction du cadre conceptuel

Après avoir fait l'analyse des entretiens réalisés, nous avons orienté nos réflexions et entamé des recherches sur la motivation. Pareillement au concept du leadership, il existe plusieurs théories qui tentent de définir et d'éclaircir le concept de la motivation. Cependant, les théories et littératures pertinentes à notre recherche étaient celles de l'autodétermination, la motivation de diriger ou *Motivation to Lead (MTL)*, ainsi que la littérature portant sur le sens de responsabilité. Le modèle de Chan et Drasgow (2001) proposait un modèle dans lequel la motivation de diriger était scindée en trois facteurs : *Affective-Identity MTL*, *Non-Calculative MTL* et *Social-Normative MTL*. Le troisième facteur a été marquant, car il traitait du sens de responsabilité. Cependant, nous avons constaté que le sens de responsabilité n'était point défini. De plus, d'autres recherches basées sur ce modèle (voir Mascia et al., 2014) proposaient que l'environnement organisationnel aurait une incidence sur la motivation de diriger des professionnels. Finalement, la littérature sur le sens de responsabilité faisait référence à la redevance envers un groupe de personnes et la mission du groupe. C'est en amalgamant ces concepts que nous avons réussi à développer notre présent cadre conceptuel et que nous avons développé notre seconde question de recherche : *Comment le contexte organisationnel influence-t-il la motivation de diriger (Social-Normative MTL) du professionnel?*

À partir des résultats de notre recherche et après avoir reconsulté la littérature sur la motivation de diriger, nous avons retravaillé le cadre d'analyse afin d'inclure le concept du contexte organisationnel.

## **Chapitre 5 : Résultats et analyses des données**

Par l'entremise de cette recherche, nous tentons de comprendre la perception des professionnels par rapport à leurs rôles et motivations lorsqu'ils sont en position de leadership. De plus, nous cherchons à étudier le lien entre le contexte organisationnel et la motivation de diriger des professionnels. Puisqu'ils font rarement l'objet de recherches en management (Lampel et al., 2000), nous avons choisi les DA qui travaillent dans des organisations culturelles à but non lucratif œuvrant dans les arts de la scène comme professionnels en position de leadership en guise d'exemple. Les données brutes recueillies et analysées proviennent d'un ensemble d'entretiens publics ainsi que des entretiens réalisés dans le cadre de ce présent mémoire. Malgré les divergences entre les questions posées lors des entretiens publics et les nôtres, les réponses offertes par les DA ont abordé les sujets que nous cherchions à étudier.

### **5.1 Les thèmes soulevés dans les entretiens publics**

Les discours de l'ensemble des DA ont offert un aperçu de leur réalité au sein des organisations artistiques. De plus, ils ont tous été transparents en ce qui concerne les défis qu'ils éprouvent en tant qu'artistes, dirigeants, et finalement en tant que leaders. Ils ont aussi fait part de leurs objectifs et ambitions personnelles et professionnelles. En fait, ils ont soulevé plusieurs thèmes lors des entretiens. Ce sont justement ces thèmes qui ont guidé nos réflexions lors de l'analyse. Le tableau 8 ci-après présente un sommaire de ces thèmes que nous avons groupés en deux catégories : les thèmes se rapportant à l'individu ainsi que les thèmes se rapportant à la profession de DA.

Tableau 8 : Thèmes soulevés dans les entretiens

Catégories	Thèmes
Catégorie 1 : L'individu	Passion
	Identité artistique
	Inspiration
	Vedettariat
	Éducation/formation et cheminement de carrière
Catégorie 2 : La profession	Rôles et responsabilités
	Polarité du rôle (art VS gestion)
	Sens de responsabilité et d'obligation

### 5.1.1 Catégorie 1 : L'individu

La présente section présentera les thèmes qui se rapportent aux DA en tant qu'individus, soient la passion, l'identité artistique, l'inspiration, le vedettariat et la formation professionnelle.

#### 5.1.1.1 La passion

Tous les DA ont exprimé d'une façon ou d'une autre qu'ils éprouvaient beaucoup d'amour et même de l'obsession pour leurs disciplines artistiques respectives ainsi que pour l'Art en général. Ils avaient tous, dès un jeune âge, des aspirations à devenir des artistes.

*[...] Les gens me demandent souvent : « Oui, mais ça a commencé quand? ». Ça n'a jamais commencé. [...] Je n'ai pas de souvenir où la musique n'est pas présente de manière obsessive. Il y a une chose, et c'est la musique. Ça a toujours été là. – Walter Boudreau, DA et chef d'orchestre à la Société de musique contemporaine du Québec (SMCQ)*

*Une artiste, bien j'ai su très, très jeune que c'est ce que je voulais faire. [...] J'étais très, très sensible, puis j'ai toujours su que c'est ça que je voulais faire. Puis, je ne voulais pas être une vedette. – DA de théâtre à Ottawa*

Selon la citation de Walter Boudreau, sa passion et son intérêt pour la musique sont presque indissociables de sa jeunesse. De plus, ses propos mènent à croire qu'il est né avec cette passion pour la musique. En raison de la passion qu'ils possèdent pour la discipline artistique, les DA priorisent les activités qui s'y rattachent et y accordent une grande importance.

*En ce qui concerne la musique c'était particulier parce que c'était tellement l'essence même de ma vie que...du plaisir, oui et non...je me suis beaucoup battu pour organiser mon temps pour que ça fonctionne pour que je puisse faire tout ça. Je devais beaucoup m'organiser, gérer mon temps pour pouvoir faire de la musique. Alors c'est pas seulement du plaisir, mais quand j'arrivais finalement, le plaisir c'était de monter*

*une pièce et puis finalement de la jouer.* – Geneviève Soly, Directrice artistique des Idées Heureuses, claveciniste, musicologue PDG de Les Idées Heureuses

### 5.1.1.2 L'identité artistique

La majorité des DA, ont démontré par leurs discours qu'ils s'identifiaient d'abord et avant tout avec leur profession d'artiste, et ce, depuis un très jeune âge.

*[Je n'ai] jamais dit « je serai musicien ». J'ai... rien dit. J'étais un musicien. [...] Tu sais, ces « qu'est-ce que tu veux devenir dans la vie? » Alors, [je n'avais] pas à le devenir, je l'étais. Donc, la formulation est un peu boiteuse dans le sens que j'ai toujours été un musicien.* – Walter Boudreau, DA et chef d'orchestre à la Société de musique contemporaine du Québec (SMCQ)

Le fait d'être artiste est intégré dans leur identité et sur la manière à laquelle ils se présentent à la société. Cela dit, étant donné la passion et l'intérêt à l'art, les DA, dès un très jeune âge, avaient des ambitions à poursuivre une carrière dans le domaine artistique. Cependant, pour la majorité, ils n'avaient aucun plan de devenir DA. Certains le sont devenus par hasard, alors qu'une minorité avait suivi un cheminement déterminé pour le devenir.

### 5.1.1.3 L'inspiration

Les DA ont tous mentionné au moins une source d'inspiration dans le domaine artistique. Dans beaucoup des cas, ce fut une œuvre d'art qui les aurait inspirés à poursuivre une carrière dans le domaine artistique. Dans d'autres cas, ce fut des artistes qu'ils admiraient dans le domaine.

*La musique fait intimement partie de mon quotidien...Mais je ne sais pas pourquoi cette journée-là, c'était une journée particulière, j'avais huit ans et il y avait un disque, vous savez c'est...33 tours, qui jouait dans le salon, c'était de la musique de piano, c'était du Schumann, je ne le savais pas, et ça a beaucoup attiré mon attention et à un tel point que je suis restée assise à l'écouter et je ne voulais pas aller jouer dehors. Ma sœur m'appelait, mon frère m'appelait, je restais assise au salon à écouter cette musique, je trouvais ça magnifique. Et à un moment donné ma mère est arrivée dans le cadre de porte et elle s'est mise à mimer, avec ses doigts puisque ma mère est musicienne, la musique que j'entendais. Et là j'ai compris que c'était non seulement la musique que je trouvais belle, mais qu'il y avait quelqu'un qui interprétait cette musique. En fait, le déclic [ne s'est] pas fait tellement par rapport à la musique parce que je trouvais beaucoup de musique belle, mais il s'est fait par rapport à l'interprétation. Et j'ai saisi à ce moment-là qu'il y avait quelqu'un derrière ce que j'entendais et je me suis dit : « C'est ça que je veux faire ». – Geneviève Soly, DA et PDG de Les Idées Heureuses, claveciniste, musicologue*

### 5.1.1.4 Le vedettariat

Contrairement aux présuppositions fondées sur les propos négatifs propagés dans les médias, il n'y avait aucun signe d'arrogance ou d'air de supériorité qui émanaient des DA lors

des entretiens. D'ailleurs, un grand nombre de DA ont exprimé leur désintérêt avec l'admiration des autres et le vedettariat.

*I've always wanted to be a private person. I know enough about the world and 'la publicité'. As one of our press agents at Playwrights Horizons used to say: '[...] if you're out there, you're out there for the good, but you're also out there for the bad'. – André Bishop, DA du théâtre du Lincoln Center Theater*

*Mais je [la] pratique avec la volonté que les gens l'aiment [...] je veux plus que de l'admiration, je veux plus que de la révérence, je veux que les gens aiment ça. – Walter Boudreau, DA et chef d'orchestre de la Société de musique contemporaine du Québec.*

Les raisons pour lesquelles ils éprouvent un niveau de dédain pour le vedettariat sont plus ou moins similaires. Ils préfèrent que l'on porte attention aux projets artistiques plutôt qu'à leur personne. Alors qu'ils apprécient la révérence, ce n'est point leur premier objectif.

#### 5.1.1.5 La formation professionnelle

L'ensemble des DA a fait référence à leur cheminement académique ou leur processus de formation pour devenir artiste professionnel ou DA. Seule une minorité avait des ambitions de devenir DA.

*Well, I wanted to be a director. I really did. And [at] first, I ended up going to four undergraduate colleges.-Anne Bogart, DA de SITI Company (Saratoga International Theater Institute),*

Pour la plupart, tels que le DA de théâtre à Ottawa et Karen Kain, la DA de danse au Ballet national du Canada, ils sont devenus DA par chance. Leur parcours professionnel leur a conféré l'opportunité de le devenir.

*I wanted to create work, I wanted to have a group of people that I could create work [with] but my idea really wasn't to be an artistic director of a company. – DA de danse à Montréal*

D'autres par contre, ont acquis leurs compétences sur les lieux de travail et n'avaient suivi aucune formation.

*So I learned, to answer your question, everything on the job. I never went to drama school. I learned it all by doing it. – André Bishop, DA du théâtre du Lincoln Center Theater*

#### 5.1.2 Catégorie 2 : La profession

La présente section présentera les thèmes qui se rapportent à la profession du DA soient ses rôles et responsabilités, la polarité du rôle et le sens de responsabilité.



### 5.1.2.1 Les rôles et responsabilités

Dans le cadre des entretiens publics, aucun des animateurs n'a posé de question sur ce que fait le DA en général. De plus, nous n'avions pas abordé le sujet dans les entretiens réalisés. Cependant, plusieurs DA ont fait part de leur compréhension de leur rôle en tant que DA. Par exemple, Lynne Meadow, DA du Manhattan Theatre Club, dans son discours, a expliqué que la direction artistique consiste en la prise de décisions d'ordre artistique sur tous les projets qui se retrouvent sur scène.

*[...] My mother used to ask me all the time, she'd say, "What do you do, actually?" She understood that I direct plays. That, she had an idea about. But she didn't really get what does an artistic director does, and I would explain to her that I'm the person responsible for what's on the stage. The choice of the material, who's in it, who's designed it, and how it comes to pass. And in the case of a new play, I'm the person who, is along obviously, with a large staff and working with wonderful people, I'm the person who's saying, "Here's how I think we ought to be rewriting this play. And here's what, where I think we need to do the work." So an artistic director, it really is the person responsible for the aesthetics on the stage of the theater." – Lynne Meadow, DA du Manhattan Theatre Club*

D'autres ont fait référence au fait qu'ils croient qu'une des responsabilités qui leur confère le rôle de DA est d'offrir des opportunités à des artistes et de les inspirer.

*[...] an artistic director is somebody who can dole out a few gifts, give people opportunities, as I've been given in my life. – Roger Rees, DA du Williamstown Theater Festival*

*I've had these experiences through performance and through art and seeing it and being touched by it, being touched by a performance, being changed by a performance, I feel like Art has changed me. [...] I feel like because I have been changed by those experiences that I have the responsibility to continue that ripple. – DA de la compagnie de danse à Montréal*

Les propos de Lynne Meadow ainsi que des autres DA qui ont participé à ces entretiens ont illustré le rôle qu'occupent les DA au sein des organisations artistiques à but non lucratif. Ce rôle est scindé en plusieurs sous-rôles, tels que gestionnaire de projets artistiques, politicien, gestionnaire des ressources humaines (au niveau des artistes qui doivent être embauchés), porte-parole pour l'organisation, stratège, artiste professionnel, etc.

Les DA ont aussi fait part des éléments de leur rôle qui les plaisent. Leur source première d'épanouissement est l'ensemble des activités artistiques. Il y a de grandes similitudes entre les réponses des DA de disciplines artistiques différentes :

*[...] What happens in the rehearsal room is the center of what I love about theater. I love watching an audience watch a play too, but rehearsals are so fun and playful, and I can't quite believe people pay me to do it. [...] the kind of honour of saying, "Let's try it this way," and then watching amazing, talented,*

*imaginative people give you back something that is more than what you said. [...] I love that process. – Christopher Ashley, DA de La Jolla Playhouse*

*Et ça, j'adore ça. Et au moment où je suis avec l'orchestre, là [je n'arrêterai] jamais de répéter, moi, parce que je trouve ça beau l'atmosphère qu'il y a de l'orchestre. Tout le monde derrière une même cause, en train de faire de la musique [...] c'est ça qui est passionnant. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

*And for me, working with the choreographers who came in was the most exciting and gratifying thing. Being part of the creative process, feeling like you own a role in the production that was brand new and that you got to create. Karen Kain – DA du Ballet national du Canada*

*Mais ce qui m'intéressait au Théâtre d'Aujourd'hui, c'était la création. Et là c'est vraiment ce qui l'a emporté, c'est-à-dire, être la personne qui anime un lieu où les textes qui sont déposés sur la table n'ont jamais été vus ni entendus par personne. – Marie Thérèse Fortin, DA du Théâtre d'Aujourd'hui*

Ce qui les passionne, c'est la création. C'est le fait de pouvoir contribuer aux œuvres d'art, à l'Art, tout court. Cela justifie la raison pour laquelle ils ont un penchant pour les heures de répétition, car c'est dans ces instances que les idées artistiques se développent et se concrétisent progressivement. Malgré les deux volets que possède la profession de direction artistique: artistique et administratif, ce n'est que le volet artistique qui semble les combler. Conséquemment, les DA cherchent à se rapprocher de l'œuvre artistique le plus possible.

### 5.1.2.2 La polarité du rôle

Un des facteurs que les DA trouvent épuisants et décourageants est le nombre important d'exigences contradictoires qu'ils doivent remplir.

*Well, to be honest, I mean there's two parts to this responsibility. One is very easy and it's the very satisfying part which is working on the music with the musicians, that's your goal. But the other half is a kind of ...the administrative responsibility... - DA et chef d'orchestre à Ottawa*

*I say that what an artistic director does is be responsible for what's on stage, but the fact is, as an artistic director, I've dealt with real estate crises and heating problems and flooding and more things that I never would have had any idea that I would get a knowledge of. – Lynne Meadow, DA du Manhattan Theatre Club*

De plus, les différentes parties prenantes avec lesquelles les DA transigent ont toutes des intérêts divergents :

*So, what's funny about this job is that everybody tugs your elbow and they tell you what they want. And you can guarantee that every one is about 100% different than the one before. – Roger Rees, DA du Williamstown Theater Festival*

*And so the challenge is 'how do you keep your Shakespeare audiences happy? How do you bring in and expand to do other work so you can expand everybody's [...] perspective on life?', because that's what art does, right? And sometimes it's very challenging, because [...] there are people that just want to see*

*Shakespeare, or people that just want to see, you know, musicals, and [...] we're trying to reach out to really lots of different groups.* – Barbara Gaines, DA du Chicago Shakespeare Theater

Tous les DA ont affirmé que, quoique gratifiante, la direction artistique en général est une profession assez complexe, laborieuse et épuisante:

*Artistic directors get exhausted. We really should be finding ways for them to take sabbaticals.* – Lynne Meadow, DA du Manhattan Theatre Club

*I do find after [a while], you know, it's hard to keep going and have inspiration. I mean, in the arts it's very easy to get burnt out. And you have cycles of being burnt out, picking yourself back up again, then getting burnt out, and that sort of cycle. I mean, it's almost an unrealistic expectation of you to be totally energetic all the time. You know, you're dealing often with musicians who have their own problems, their own frustrations and are not being paid well enough, you know, all sorts of things. And you have to fight against that, you have to lift people up. [...] It is a challenge to keep doing it. [...] I mean, just to keep your energy going over a long time is really the challenge.* – DA et chef d'orchestre à Ottawa

Cependant, nonobstant les multiples interactions qu'ils entreprennent avec plusieurs parties prenantes, une partie des responsabilités des DA se remplissent de manière solitaire.

*C'est que ça, c'est un aspect évidemment caché, inconnu souvent du public et des fois, j'oserais même dire, relativement inconnu de certains spécialistes, dits 'spécialistes' qu'on appelle 'critiques', [...] jusqu'à quel point le travail du chef d'orchestre est un travail d'abord solitaire.* – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal

*C'est un travail très, très solitaire la direction artistique. Tu ne peux pas aller jaser avec ton concurrent. C'est délicat.* – DA de théâtre à Ottawa

C'est lors de la planification des programmations et pour les prises de décisions de nature artistique que les DA travaillent généralement seuls.

### 5.1.2.3 Le sens de responsabilité

Les discours des DA ont révélé qu'ils ressentaient de grandes responsabilités envers multiples parties prenantes, soient envers les artistes, le public, l'organisation, eux-mêmes, et finalement envers l'art.

#### 5.1.2.3.1 Le sens de responsabilité envers les artistes

D'abord et avant tout, les DA ont démontré qu'ils éprouvent un fort sentiment d'admiration pour les artistes avec qui ils travaillent.

*I love writers. [...] a lot of my very, very best friends are writers. And what they do to create something from nothing, I have immense awe about. You know, what directors do is they take a page and you know, interpret or stage or... It's ultimately, you start with something and you make it something, you know, more. But the blank page, is a thing I never have to stare at.* – Christopher Ashley, DA de La Jolla Playhouse

*Pas du tout. En fait, j'ai réitéré à plusieurs reprises le fait que mon attachement à l'Orchestre, c'est plus qu'un attachement. Il y a l'attachement, qui est aussi pour moi une façon d'être reconnaissant... parce que... c'est sûr que la reconnaissance, c'est une des valeurs importantes pour moi au niveau humain, et très importante, très cruciale. Et la chance que j'ai eue d'avoir ce poste-là si tôt et que les musiciens m'ont fait confiance de me suivre dans ce chemin-là, c'est sûr que c'est quelque chose... je vais être reconnaissant toute ma vie. Mais il y a beaucoup plus que ça. C'est que le travail que je fais depuis cinq ans maintenant, bon, dans ma sixième année avec l'Orchestre Métropolitain, c'est un travail où même en voyageant je me rends compte qu'il est inestimable. Et cet orchestre-là, il y a tellement de talents, il y a tellement de volonté et il y a tellement justement de ralliements autour d'une même idée qu'un orchestre, c'est bien plus que seulement des individus qui ont de la qualité, c'est de savoir que, en plus de la qualité des individus, quand on les rassemble, c'est plus fort que tout. Et le tout peut dépasser la somme des parties. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal, démontre alors qu'il possède tellement d'admiration pour les musiciens de l'orchestre, qu'il se considère privilégié de pouvoir travailler avec eux. Il est si reconnaissant de ce privilège, qu'il est nerveux de leur présenter le travail qu'il a fait avec les pièces.

*Une partition d'orchestre, si personne ne la joue, au fond, ça [ne] veut rien dire, c'est un langage qui veut dire quelque chose seulement si on sait bien lire la musique et qu'on l'entend dans notre tête. Après ça, le premier contact avec l'orchestre, vous voyez, ça, c'est ce qui me... stresse le plus. Moi, mon vrai trac, je [ne] l'ai pas avec le public, ou à peine, je l'ai avant de rencontrer l'orchestre pour la première fois, parce qu'il y a le trac... psychologique lorsque c'est un nouveau groupe, mais même quand c'est un groupe que je connais, comme l'Orchestre Métropolitain, il y a le trac de confronter mon travail personnel... à celui des musiciens. Et c'est là où la qualité... plus ou moins grande selon mon propre barème de ma préparation va être en jeu. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

En raison du niveau d'admiration qu'ils éprouvent pour ces artistes, les DA ont exprimé de manière implicite et explicite qu'ils ressentent de grandes responsabilités envers eux. Ces responsabilités ont plusieurs formes.

## A) Compétences

Une des grandes responsabilités envers les artistes que possèdent les DA c'est d'être « à la hauteur ». Que ce soit en répétition ou sur scène, ils cherchent à cultiver une atmosphère de respect mutuel. De ce fait, ils s'assurent de bien étudier et préparer les œuvres afin d'être en mesure de justifier leurs choix. Cela démontre non seulement un niveau de respect pour les artistes, mais cela constitue une forme de motivation.

*Et c'est ça que les musiciens recherchent aussi. Je pense que les musiciens ne recherchent pas quelqu'un..., oui, ils recherchent quelqu'un qui a réfléchi, mais ils cherchent quelqu'un aussi qui va sentir et vivre la musique, et ça, ils recherchent ça partout. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

*[...] face à mes musiciens, j'ai la responsabilité d'étudier et de pouvoir justifier toute décision que je prends et les musiciens s'en rendent très bien compte donc l'échange est très respectueux et il se fait très bien. – Geneviève Soly, DA et PDG de Les Idées Heureuses, claveciniste, musicologue*

## B) Motivation

La vie d'un artiste est souvent très difficile, car le domaine est très compétitif et les salaires sont minimes. Cela étant dit, il y a deux DA qui ont exprimé de manière explicite qu'ils se sentaient responsables de la motivation des artistes avec lesquelles ils travaillent. Par pure coïncidence, ce fut des DA de musique et chefs d'orchestre.

*You know, it's just a hard profession to do, to be in. And musicians are often struggling to make it work. And you come into a situation where people are struggling. And it's not your situation but you have to be a motivator too... Sometimes I feel like a kind of football coach where you have to kind of inspire everybody. – DA musique et chef d'orchestre à Ottawa*

*Mais, au fond, tous les chefs d'orchestre recherchent la même chose, ils recherchent à retrouver le feu sacré que tout musicien d'orchestre a à l'intérieur de lui-même. Parce qu'on oublie peut-être trop souvent qu'un musicien d'orchestre [ne] peut pas choisir ce métier-là pour faire de l'argent, puis même..., même, il [ne] peut même pas le choisir, presque, pour vivre décemment parce que souvent ça vit indécentement, un musicien, au niveau juste du salaire, c'est absolument incroyable. Mais c'est parce qu'il y a une passion plus forte que tout qui les anime. Et souvent les orchestres donnent l'impression..., à tort, de..., mais des fois à raison parce que les gens, un feu sacré, ça s'efface des fois, hein, ça s'estompe, mais il y a toujours une braise qui reste. Et le rôle du chef d'orchestre, c'est de souffler sur la braise pour que ça redevienne du feu. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

*I think the motivation comes in being well prepared. People really respect that you're very well prepared. You know what you're doing, you've got the parts all organized. You come in and there's lots of energy about what you're doing. That's what people want. – DA et chef d'orchestre à Ottawa*

D'un autre côté, le DA de théâtre à Ottawa a stipulé que « *les artistes n'ont pas besoin d'être tellement motivés* ». Son rôle se trouve plutôt au niveau du ralliement autour de l'objectif final : la pièce de théâtre.

*Ils sont motivés. [...] Juste pour pouvoir exercer ce métier-là, il faut que tu sois motivé. Sinon, c'est tellement dur. C'est tellement...en quelque part, oui les gens t'applaudissent, mais quand ça fait, admettons, deux ans que tu n'as pas été vu sur scène, tout le monde t'oublie [...]. Donc, les artistes n'ont pas besoin tellement d'être motivés. Des fois, il y a des nœuds, tu sais quand on monte un spectacle, il y a des nœuds, « ça non, ça ne marche pas »...il peut s'installer un découragement, mais c'est de dire « OK, on poursuit, on a un but »... - DA théâtre à Ottawa*

Ces propos concordent avec ceux des deux chefs d'orchestre; le domaine des arts est un domaine assez difficile pour gagner sa vie. Les artistes entrent dans ce secteur pour poursuivre leur passion pour l'art. Cela dit, ces artistes doivent être auto motivés pour travailler dans le domaine en tant qu'artistes professionnels. C'est plus au niveau des défis qui surgissent lors du processus

de création qu'il y a possibilité de percevoir le découragement. À ce moment, le DA a la responsabilité de rediriger l'énergie du groupe vers le but : l'Art

### C) Développement professionnel

Troisièmement, ils ressentent une grande responsabilité de veiller au développement des artistes de scène :

*[...] it's our job as artistic directors to, you know, attract artists and to you know, give to them, nurture them. So your work does go a little bit on the backseat, because – the back burner - because it must. – Barbara Gaines, DA du Chicago Shakespeare Theater*

*Donc oui on a une responsabilité pour les jeunes artistes, bien nous on a beaucoup de formation pour les artistes émergents entre autres, puis même si on n'a pas de financement particulier pour ça, à mon sens c'est de la responsabilité parce que regarde, on veut faire du pluridisciplinaire puis il n'y a pas tant d'artistes qui sont outillés en pluridisciplinaire, bon bien on va faire venir du monde, on va offrir des formations, puis on va s'assurer que le plus grand nombre puisse participer en rendant ça gratuit ou pas cher. – DA de la compagnie d'art pluridisciplinaire à Ottawa*

*But I do hope [...] they are going out better artists. More confident, with more virtuosity, sometimes with more physical strength, more dexterity. – Michael Boyd, DA du Royal Shakespeare Company à Londres, en Angleterre*

*Oui, pour moi tout d'abord, en haut de la liste, c'est bien sûr la qualité du produit, la qualité du jeu de l'orchestre, la qualité de l'ensemble. Et tout ça passe, à mon avis, vers le répertoire de base des grands orchestres. Les symphonies de Beethoven bien sûr, les dernières symphonies de Mozart, les dernières de Haydn, les quatre [de] Brahms, les quatre de Schumann, Tchaïkovski, c'est un répertoire qu'un orchestre se doit de jouer pour son développement et bien sûr pour l'auditoire. - Marc David, DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve*

*Mais moi, ça c'est assez étrange, le public souvent vient me voir puis me dit : « Ah, on aime ça vous regarder parce que vous personnifiez la musique, on sait ce que vous voulez en vous regardant diriger », bien, tant mieux. Tant mieux d'une certaine façon, sauf que, il [ne] faut surtout pas diriger pour le public, il faut diriger pour les musiciens. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

Compte tenu de ce qui précède, il importe aux DA d'offrir des opportunités de croissance aux artistes avec lesquelles ils œuvrent.

### D) Honneur et hommage

En plus du développement des artistes de scène, les DA sentent une responsabilité envers les artistes créateurs (les dramaturges, les compositeurs, chorégraphes, etc.). Ils se chargent donc de la responsabilité de rendre hommage à ces artistes en assurant l'intégrité de la représentation artistique de leurs œuvres.

*[...] puis rendre hommage aux artistes. C'est eux qui livrent les projets. C'est eux qui les rendent possibles, qui les concrétisent. Donc, comment laisser la place, leur donner les meilleures conditions de créations possibles? Ça, on n'est pas mal le dedans, quand même. – DA théâtre à Ottawa*

*I think working in a rehearsal room with a writer there is a terribly important reminder to directors and to actors that Shakespeare is not in the room, and that there is still a responsibility to that person who is not in the room. - Michael Boyd, DA du Royal Shakespeare Company à Londres, en Angleterre*

Ils rendent hommage à ces artistes créateurs en s'assurant de transmettre aux artistes de scène et au public le message et les émotions que le créateur de l'œuvre voulait partager.

*Au départ, la relation du chef d'orchestre est avec le compositeur. Le compositeur qui a, vous savez, la notation musicale. C'est très, très rudimentaire si on la compare à tout ce qu'on peut vivre comme expérience humaine, comme être humain, les émotions, et bien sûr, la musique. Que ce soit la musique, l'art visuel, on exprime non seulement quelque chose de physique, mais on exprime une émotion aussi. Le rôle du chef d'orchestre ou de tout interprète c'est de prendre ce qu'on a sur feuille, ce que le compositeur nous a laissé comme document tangible et physique, et d'essayer de retourner à sa source d'inspiration. - Marc David, DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve*

*Bien sûr, il y a des éléments de forme et de structure et d'écriture musicale, mais il y a aussi quelque chose d'intangible ou de lié plus prêt à l'expérience humaine que le compositeur voulait exprimer et notre rôle en tant qu'interprète c'est de prendre ce qu'il y a sur la feuille et d'essayer de retourner à cette source-là, premièrement de la comprendre, retourner à la source [...], donc on est en relation avec le compositeur, et ensuite le transmettre tout d'abord aux musiciens, donc vient le côté relation avec le musicien pour que le musicien lui à son tour puisse le transmettre à l'auditoire. Donc il y a toute une chaîne de communication qui est importante. - Marc David, DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve*

*Et même, je me sens encore plus responsable quand je dirige la musique d'un autre, parce que quand je dirige la mienne... je [ne] dirais pas que c'est facile, mais c'est moins difficile parce que je vis avec moi-même, je m'entends moi-même, je dois faire un geste pour aller chercher chez l'autre ce qui [n'] est pas nécessairement chez moi. [...] c'est incroyable, parce que, quand je dirige la musique des autres, je dois aller vers ces gens-là et je dois les découvrir et je dois les découvrir pour ce qu'ils sont et non pas chercher à leur faire dire ce que moi je dis. - Walter Boudreau, DA et chef d'orchestre à la Société de musique contemporaine du Québec (SMCQ)*

De plus, ils tiennent à présenter de nouvelles œuvres au public, pour donner la chance aux créateurs de se faire connaître et apprécier.

*[...] what I wanted to do was to fulfill my wish of sort of giving these opportunities to these young playwrights. Because I think where else can they go unless we trust them and we believe in them?- Roger Rees, DA du Williamstown Theater Festival*

*But the main purpose is to serve [the] playwrights. And God knows there are plenty talented playwrights out there. - Todd Haimes, DA du Roundabout Theatre Company*

*[...] c'est en donnant la place à des créateurs super originaux de pouvoir faire ce qu'ils veulent donc...Je pense que c'est une responsabilité qu'on a, puis je m'inclus là-dedans, dans les compagnies qui ont maintenant du financement, tout ça, tu sais, sans que ce soit des millions, mais au moins on a une base de*

*quelque chose qui peut servir à aider d'autres artistes indépendants qui, pour l'instant, n'ont rien.* - DA de la compagnie d'art multidisciplinaire à Ottawa

*[...] il est très important pour moi, de promouvoir la musique des créateurs d'aujourd'hui. Parce qu'on a une responsabilité envers nos créateurs. Si on n'avait pas pu entendre Mozart, Beethoven à leur époque, peut-être qu'on ne les connaîtrait pas aujourd'hui. Donc oui, il a un côté responsabilité et d'ailleurs, à chacun de mes concerts d'abonnement, j'ai une œuvre d'un compositeur d'ici.* - Marc David, DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve

*I certainly thought that in developing those plays, that I had a mission, and I'd say to these playwrights, 'I'm going to develop your play so that it can move on'* - Michael Ritchie, DA du Centre Theatre Group

Il leur importe aussi de créer un environnement dans lequel les artistes créateurs sont encadrés et respectés.

*As an artistic policy, I created a sense of home for a number of playwrights. And I would make multiple-year commitments to playwrights.* - Lynne Meadow, DA du Manhattan Theatre Club

*[...] I do believe in a long-term commitment to writers and directors that I love and trust. I'm in it for the long haul. I like to build a relationship with an artist. If the artist can, you know, come to me with a work and we can do it, and if it doesn't work out for whatever reason, they know that they can come to me a year or two later with another work and my door is open. And so, that I think is very important.* - Douglas Aibel, DA du Vineyard Theatre

*On lit plusieurs textes, des textes d'auteurs inconnus [...] Et, c'est de faire la place à ça et faire en sorte que les grands, les auteurs dramatiques d'aujourd'hui et de demain [...] c'est nous qui allons les mettre au monde. Donc [ce n'est] pas une petite responsabilité. Et donc, c'est aussi d'entourer les œuvres, d'entourer la création de ces pièces-là, de beaucoup de soins, parce que si on se plante, c'est l'auteur qui se plante, et ça peut être long avant que quelqu'un risque à nouveau sur ce nom-là, alors que c'est quelqu'un qui peut être extrêmement talentueux. Donc, c'est une grosse responsabilité, mais c'est extrêmement exaltant.* - Marie Thérèse Fortin, DA du Théâtre d'Aujourd'hui

En fin de compte, ils cherchent à rendre hommage aux grands créateurs du passé, à appuyer et à encadrer les créateurs du présent et à tracer le chemin pour les créateurs qui viendront dans le futur.

## E) Respect

Contrairement aux propos qui sont dits au sujet du comportement des DA de nos jours à la une des nouvelles, les DA ont démontré qu'ils valorisent le respect mutuel avec les artistes. Les DA démontrent qu'ils respectent les artistes en cherchant à comprendre leur réalité :

*Je crois que le plus qu'on comprend la réalité des différentes ressources qu'on gère ou dont on est le leader, le mieux on peut réagir à leur réalité à leur travail à leur réaction à eux, un peu comme dans le domaine de l'orchestre. Quand on connaît le rôle, bon, disons à savoir, ce qui est difficile sur un instrument n'est pas difficile sur un autre. Donc si on entend un musicien qui joue un instrument à cuivre, disons, qu'il a beaucoup de notes aigües à jouer, pendant longtemps et des notes soutenues, et qu'à un*



*moment donné le musicien va craquer, au lieu de réagir et dire « bon, pourquoi? Pourquoi tu craques cette note-là ? Ça ne va pas, ça ne va pas! » Alors qu'un instrument à cordes, le violon, peut tenir une note aigüe pendant longtemps sans que ça ait le même impact que le cuivre. Donc, on comprend la réalité du musicien et on peut lui dire « écoute, oui je comprends que ce passage-là est difficile » et trouver une façon de détourner le problème ou de vivre le problème avec ce musicien-là, [ce] qui lui permet probablement de pouvoir s'en sortir plus facilement. Donc, l'expérience sur le terrain je trouve être important. - Marc David, DA et chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve*

Certains DA ont d'ailleurs abordé le sujet du style autoritaire et abusif qu'ont adopté certains DA dans le passé.

*Musicians might be working really hard and you've got to be very pleasant with how you put things together. [...] I mean, I found that earlier on, unfortunately, some of my role models were people who were kind of angry and would do everything in a sort of strong-minded fashion. [...]. I want to just sort of do...get the best out of everybody, the best out of myself. [...] I think it's just an old school idea of leadership, you know. [...] I think nowadays, it's expected that a leader be respectful. [...] Whereas in the old days...you know, you get the idea of Toscanini or Stokowski or any of these people sort of shouting at orchestras all over the place. I mean, that's just not going to happen now. You have to have more of a respectful leadership you know. - DA musique et chef d'orchestre à Ottawa*

Selon leurs discours, il était évident qu'ils s'opposent au style autoritaire et hautain et à la tyrannie.

*Alors, la chose la plus adroite et la plus intelligente qu'un chef puisse faire, c'est vraiment... de se mettre les musiciens de son côté. Un chef qui va se mettre dans une position de telle autorité, qui va faire en sorte que les musiciens [ne] sont pas de son bord parce [qu'il est] tellement mieux que les autres [...] Quelle horreur! Qu'est-ce que... Moi je [ne] comprends pas, qu'est-ce que le chef... quel service le chef rend-il à la musique, au public et à lui-même, même, en se pensant comme ça? Parce que là, les musiciens vont moins se donner, alors ça fait de la moins bonne musique. - Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

Malgré le fait que ces DA occupent une position d'autorité, ils ne considèrent nullement supérieurs à leurs artistes.

*[...] c'est ça qui est important, on n'est pas au-dessus, même si on a un podium... on n'est pas au-dessus des musiciens. On est parmi eux. Il y a quelqu'un qui a choisi qu'on mette les gens ensemble et c'est toujours un travail d'équipe. C'est très important. - Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

Selon les propos de Yannick Nézet-Séguin, l'ensemble d'artistes avec lesquels il transige fait partie de son équipe. Il n'est pas leur supérieur, mais plutôt leur coéquipier. Ces propos renvoient à la théorie du leader dissimulé (*covert leadership*) de Mintzberg (1998).

#### 5.1.2.3.2 Responsabilité envers le public

*"We need people to celebrate this great art form." – Roger Rees, DA théâtre*

Les DA ont exprimé les multiples obligations qu'ils ressentent envers le public.

#### A) Respect des connaissances et préférences

Premièrement, tout comme les artistes avec lesquels ils travaillent, les DA ont un grand niveau de respect pour le public.

*[...] never underestimate your audience. They're always much smarter than you think, they are much more capable of experiencing and enjoying things. – Michael Ritchie, DA du Centre Theatre Group*

*Et... ça, c'est très important de respecter le public. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

*Et je [ne] crois pas à cette crise-là de la musique symphonique, s'il y a une crise, c'est... celle en Amérique du Nord. Que les orchestres apprennent à se lier mieux à leur public et moins penser qu'au prestige. Oui, on fait des enregistrements. Nous, on est très chanceux, avec la Maison ATMA, de faire des enregistrements, mais il n'y a pas que ça. C'est d'abord au service du public qu'on doit être. – Yannick Nézet-Séguin, DA de l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal*

*[...] I respect our audience that comes along...generally they're cultured, they're people who are interested in the arts... the people who are sitting in my audience, you know that they are the ones who are inspired by arts and music [...] – DA musique et chef d'orchestre à Ottawa*

La question de respect réside dans la reconnaissance que les membres du public ont leurs préférences et les DA, dans le choix des œuvres à présenter, doivent respecter leurs goûts, et leurs connaissances, sans pour autant compromettre les objectifs artistiques de l'organisation. Ce n'est pas au public de toujours s'ajuster aux normes de l'organisation, mais plutôt l'organisation qui doit s'ajuster aux attentes du public.

#### B) Éducation

Dans une autre optique, pour les membres du public qui auraient un niveau de connaissance limité de certaines œuvres artistiques, les DA ont la responsabilité de les éduquer. C'est la raison pour laquelle les DA vont souvent introduire les œuvres avant un spectacle et donner un résumé de l'histoire qui sera racontée. Cela est surtout vrai dans le monde de la musique où il n'y a pas de mots, ni d'images ou de mouvements pour raconter l'histoire. Chaque personne peut avoir une interprétation différente d'une même composition.

*J'ai toujours eu le goût de la communication et dès l'âge de quinze ans, quand j'ai commencé à jouer en public, au camp musical CAMMAC, par exemple, et même avant, dès le moment où j'ai commencé à jouer en public, j'ai toujours présenté mes œuvres...avec un lien un peu personnel, mais aussi en expliquant le contexte, ce que j'avais trouvé, comment je plaçais cette œuvre par rapport à moi, mais comment cette*

*œuvre était placée par rapport aux autres de leur époque, j'ai toujours voulu faire ça. Je croyais que c'était bien pour l'auditeur. Puis je pensais que...et je pense toujours d'ailleurs que le contact, même si le public ne parle pas, quoique des fois je voudrais même qu'il me parle, je pense que c'est important de l'établir* – Geneviève Soly, DA Directrice artistique et PDG des Idées Heureuses, claveciniste, musicologue

*Il y a deux raisons qui m'amènent à parler au public [...]. La deuxième raison, quand je présente une œuvre qui est moins connue, ou le langage musical est moins connu, à ce moment-là, je vais donner des pistes, des pistes d'écoute afin que l'auditeur puisse aller au-delà des sons qu'il entend, des sons qu'il ne comprend peut-être pas nécessairement l'agencement ou la relation, mais qu'il puisse aller au-delà et de retourner, comme j'ai fait dans mon travail d'analyse, vers la source d'inspiration du compositeur.* – Marc David, DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve

Cela leur permet de créer une connexion entre le public et les artistes sur scène, ce qui ajoute à l'expérience.

*Il y a deux raisons qui m'amènent à parler au public; la première est pour moi la plus importante, c'est d'établir une communication avec le public. Une communication humaine avec le public. Donc je vais souvent souhaiter la bienvenue au début du concert. Je vais parler de la saison un peu, mais c'est surtout d'établir ce contact-là.* - Marc David, DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve

### C) Divertissement

Au niveau du divertissement, les DA sentent avoir la responsabilité de mettre sur pied des projets sur scène pour faire appel aux sens des membres du public, de les émouvoir ainsi que de les présenter le monde dans lequel on vit dans une nouvelle perspective.

*Donc tu sais pour moi, le théâtre, ça s'inscrit dans ce qu'on vit présentement, dans la vie, dans la collectivité, puis c'est important de refléter ça.* - DA théâtre à Ottawa

*On the other hand, [...] it's really important to me to use theater to in some way engage with the world and what's happening politically, and what's happening in the newspaper, and...And that kind of... I think plays are better at investigating all of the grey tones of what it is to be a human being and all of the complexities [...].* - Christopher Ashley, DA de La Jolla Playhouse

*I hope that theater, the Playhouse, can be a place where audiences come to really engage with the world in ways that really challenge them, and I hope that they have a good time.* - Christopher Ashley, DA de La Jolla Playhouse

*So I think it's, certainly for the artists involved, to offer audiences new neural pathways, new ideas about how social systems might work, which is what the theater is about; it's always about social systems. It's about 'can we get along, in this play, in this room, between audiences and actors?' Which is why I'll never make a film. It's just too interesting, what it means to be in a theater.* - Anne Bogart, DA de SITI Company (Saratoga International Theater Institute)

## D) Redevance

Finalement, les DA ressentent une certaine redevance envers le public pour leur support. C'est comme ce qu'a dit la DA de Les Idées Heureuses, Geneviève Soly :

*Le public, il est une entité très importante parce qu'au moins à deux reprises j'ai décidé d'abandonner Les Idées Heureuses et au dernier concert, je voulais le dire, je voulais en aviser les gens qui étaient là... Puis il y a des moments de grâce dans les concerts, et les deux fois où j'ai voulu le faire je me suis dit : « on ne peut pas avoir un public comme ça qui nous suit, qui est tellement extraordinaire, et puis laisser tomber, non ce n'est pas possible, je vais continuer encore un an ». [...] Parce qu'il y a un échange, là. Les choses ne sont jamais isolées elles sont toujours en lien les unes des autres c'est très important pour moi ces liens-là entre les choses, entre toutes les choses. – Geneviève Soly, DA des Idées Heureuses, claveciniste, musicologue PDG de Les Idées Heureuses*

Ce n'est pas uniquement le public qui bénéficie des spectacles, ce sont les artistes et le DA aussi qui en bénéficient. Comme l'a mentionné Geneviève Soly, il y a un échange qui se fait entre le public et tous les artistes sur la scène. En échange pour leur support, les DA et les artistes ont la responsabilité de servir le public.

### 5.1.2.3.3 Responsabilité envers l'organisation

Les DA ont aussi fait part de leurs responsabilités envers les organisations pour lesquelles ils travaillent.

#### A) Finances et administration

En premier lieu, les DA ont une responsabilité envers le Conseil d'administration ainsi que les membres de la direction au niveau financier et administratif.

*Mais c'est vrai qu'on fait de la gestion [...] il faut gérer ces maisons-là avec la réalité et financière et... artistique aussi. – Marie Thérèse Fortin, DA du Théâtre d'Aujourd'hui*

*[...] on a beau rêver artistiquement, il y a quand même un côté très concret qui est le budget dont on dispose, les moyens dont on dispose. Et j'avais dit : « Bien, écoutez, moi je vais faire l'épicerie avec l'argent que j'ai ». – Marie Thérèse Fortin, DA du Théâtre d'Aujourd'hui*

*Their [The Board of Directors] expectations of me is to: be reasonable, be smart, to spend funds wisely, to enter into engagements and projects that don't take the company into deficit, to be innovative, to be a leader...an innovative leader in this field, to be commercially viable, to be successful, to lead this company to be a top company in whatever level we are and to make us a contender in the category that we are, to put us at the top. – DA de la compagnie de danse à Montréal et chorégraphe.*

## B) Intégrité artistique

Cependant, en dépit des contraintes budgétaires, les DA doivent tout de même trouver une façon de maintenir l'intégrité artistique des projets artistiques afin d'attirer le public.

*I mean, a commercial theater, for the most part, the money comes first and art comes second, because that's why...that's why it's called commercial theater. [...] [For] the not-for-profit theater, art comes first and money comes second. – Todd Haimes, DA du Roundabout Theatre Company*

*Bien, j'ai fait ça, j'ai fait l'épicerie (rires) avec l'argent que j'avais, mais j'ai essayé que ça [ne] paraisse pas. [...] C'est terrible d'avoir à dire ça quand on est dans le domaine artistique, parce qu'on se dit : non, il faut que le projet artistique l'emporte sur les moyens. – Marie Thérèse Fortin, DA du Théâtre d'Aujourd'hui.*

*[...] you have a board of people who basically want to...basically want to sell tickets and on one hand you want to [...] make things that are popular for the audience to come to but on the other hand, I have to keep my sort of artistic integrity of what I want to do and, you know, things like that. [...] I try to make compromises so that everybody can win. - DA musique et chef d'orchestre à Ottawa.*

En fin de compte, les DA ont la responsabilité de développer une programmation et de s'engager dans les activités qui vont attirer le public ainsi que les donateurs pour finalement générer des fonds (sous forme de subventions, d'abonnements, ventes de billets, etc.) et assurer la survie de l'organisation. Cependant, ils doivent trouver des moyens de le faire sans pour autant compromettre l'intégrité des œuvres qu'ils présentent au public. C'est une des responsabilités qu'ils ont envers l'art.

## C) Représentation et jeux de politiques

Dans un troisième temps, les DA sont en quelque sorte une représentation ou encore une personnification de leurs organisations. De ce fait, ils ont une responsabilité politique de « bien paraître ».

*The most important part of being an artistic director of an organization is being the face of the organization, and being the political [...] more on the political level and the financial and going to set up, you know, putting all the ducks in a row so that the dreams and aspirations of what the company, long term, wants to accomplish can get accomplished. - DA de la compagnie de danse à Montréal.*

#### 5.1.2.3.4 Responsabilité envers l'Art

##### A) Intégrité

Pour ce qui en est des responsabilités envers les arts en général, les DA ont la charge de maintenir son intégrité. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les DA cherchent à présenter des œuvres qui ont un sens, qui mènent à la réflexion, qui permettent d'observer notre monde tel qu'il est.

*Il y aussi, un souci, dans mon cas, d'avoir une prise de parole. Je ne vais pas monter une grosse comédie loufoque [...], ça c'est moi [...] mon leadership s'exerce en essayant d'avoir des projets qui ont [...] une prise de parole sociale. - DA théâtre à Ottawa*

C'est aussi pourquoi les DA sont prêts à faire des sacrifices tels que perdre des membres de l'auditoire, prendre des risques, commettre des erreurs et même générer des déficits financiers afin d'accomplir certains projets artistiques.

*I remember very, very smart words from Sir Peter Hall, who had advised me to... to actually take the job. He thought it was a grand idea. And we may come back to that at another point, but what he said to me is, « if you have a clear vision, and everything you put on that stage is an event, then when you see people running out the doors, just wave goodbye. Happily. » And that's what I did. I would say when I started I had something like under 5,000 subscribers. I may have lost 1,000 more in that first season and I remember thinking, 'just wave goodbye', as my heart was breaking. But then waves of people came in. Those people who had been hungry for the kind of work that I was doing. And they came and they stayed, and we grew. I think we doubled the subscription within about three years. We found our audience. - Emily Mann, DA du Princeton's McCarter Theatre*

*And if the goal is for everybody to like it, you're probably not doing anything that interesting all the time. And saying some plays are going to really divide an audience, and there's going to be people there for the people who will never want to see that play. - Christopher Ashley, DA de La Jolla Playhouse*

*If our work doesn't embarrass us, it's not worth doing. - Anne Bogart, DA de SITI Company (Saratoga International Theater Institute)*

Toujours dans le but d'assurer l'intégrité artistique, les DA sont souvent exigeants avec soi-même ainsi qu'avec les artistes avec lesquels ils travaillent.

*Puis, j'essaie de faire les meilleurs spectacles possible quand je suis sur scène, je donne tout ce que j'ai... quand j'écris, je me crache le cœur. Pour moi c'est important je veux que ce soit [...] on fait de l'art hein, l'art, ça veut dire la perfection. On tend à ça. Ce n'est pas parfait, mais on tend à la perfection. Donc c'est ça, puis rendre hommage aux artistes. C'est eux qui livrent les projets. C'est eux qui les rendent possibles, qui les concrétisent. Donc, comment laisser la place, leur donner les meilleures conditions de créations possibles. - DA théâtre à Ottawa*

*I'm also really hard on myself, and frankly [on] the artists who work with me. - André Bishop, DA du Lincoln Center Theater*

*Je suis très critique envers moi-même. En me disant tout le temps « ah, ça oui, ça, je pourrais améliorer ça, puis telle affaire aussi » tu sais. Puis, c'est important de faire ce travail-là, de ne pas considérer qu'une œuvre est terminée juste parce qu'on la joue, et qu'après ça on n'a plus besoin de se forcer, on peut être sur le pilote automatique...non! C'est à refaire à chaque fois qu'on monte sur scène, tu sais. – DA de la compagnie d'art pluridisciplinaire à Ottawa*

*I kind of throw my heart and soul into a new show when it's in development, when it's in previews, and I'm there at all the previews. Once the show opens, I kind of have to say my farewell to it. I know, it seems strange, but it's almost like a child has graduated from school and it has to, you know, take its own steps by itself, and it's not that I lose interest in it, but in a way I have to move onto the next thing once it's launched. – Douglas Aibel, DA du Vineyard Theatre*

De plus, ils s'attendent à ce que le CA puisse servir de facilitateur des projets artistiques.

*What I would like to expect from my board is ...collaborators. Not necessarily artistic collaborators although a lot of times the Board is inspired to chime in artistically. But what I think I would like to expect from them is to see challenges, identify challenges and find ways to overcome those challenges, to solve those problems, not necessarily by shutting down projects or scaling back the vision or aspirations or the goals of the company but saying "ok, this is the situation. These are the goals, this is the mission, these are the aspirations and the dreams of what we want to accomplish, [...] ok we didn't get this funding, how do we push past that challenge? And let's figure this out." And be active in finding the solutions instead of kind of feeling like an outsider, with no hands on saying "that's wrong, that's wrong". But be more of a facilitator. – DA de la compagnie de danse à Montréal*

L'intégrité artistique a tellement été importante pour la DA en musique de Les Idées Heureuses, Geneviève Soly, qu'elle décida de quitter un emploi à temps plein avec un grand orchestre avec un salaire assuré pour créer son organisation afin de maintenir l'intégrité de la musique baroque :

*La motivation première de créer Les Idées Heureuses c'était d'utiliser ma compétence dans l'interprétation de la musique baroque ici alors que je ne pouvais pas le faire, je ne trouvais pas à le faire. Alors mon premier saut dans le vide, comme vous le dites, ça a été de quitter I Musici de Montréal. Écoutez, on avait 35 concerts par année, on voyageait, là je gagnais bien ma vie, au bout de quatre ans la, quand j'étais revenue, ça marchait très bien. Mais de quitter ça, qui était quelque chose d'assuré finalement, et de dire « je vais la faire, ma série de concerts » parce que ce qui m'a motivé le plus c'était que je devenais de plus en plus mal à l'aise à interpréter la musique baroque avec un ensemble à tradition romantique. Et je me suis dit, ça suffit, je vais faire MES concerts avec les gens que j'aime dont je sais qu'ils sont intéressés par le même répertoire, qu'ils ont le potentiel de le faire, on va développer ça. – Geneviève Soly, DA et PDG des Idées Heureuses, claveciniste, musicologue*

## B) Transfer de connaissances

Dans le même ordre d'idées, le DA de danse à Montréal a exprimé l'importance qu'il accorde à la transmission d'informations tacites et explicites aux membres de son organisation afin que l'ensemble des artistes puisse maintenir un niveau d'intégrité de l'art.

*Leadership for me, also kind of entails this teaching role and this coaching role. It's not just leading a company to success but it's also, interpersonally, within the company, each of the members that come, I try to endow them with everything that I know and that's not just technical knowledge but that's also an access*

*to an emotional honesty so that the choreography does not just stay as movement. – DA de la compagnie de danse à Montréal*

### C) Longévité

Mis à part l'intégrité de l'art, les DA se soucient de la longévité de l'art. Ils sentent un déclin au niveau de l'intérêt du public pour les arts de la scène et se sentent obligés de tout faire pour maintenir l'intérêt du public.

*But getting people generally nowadays, I feel that there's really a move away from the arts...I'm not talking about me or you, I'm talking about the public... - DA et chef d'orchestre à Ottawa*

*I'm very aware of my position and how I stand on the shoulders of those that come before me and if it wasn't for those game changers, then I wouldn't be here. And I don't know, very early on, I felt that it would be a responsibility to continue that - for a lack of a better word - that ripple of impact. - DA de la compagnie de danse à Montréal*

En raison des avancées technologiques, certains DA se soucient de l'avenir de certaines disciplines artistiques. De ce fait, ils ressentent la responsabilité d'assurer la survie des arts en général.

*[...] it's just that we want to the go out and sell this, the idea of the arts in general. And, this is something which has been lost in our computer age or our smart phone or you know...being interested in that and having a sort of different information come to you daily, makes it hard then, for people to see something live, like theater, or ballet or music. That this is something relevant to them. We want to show "oh yes it is relevant". Sometimes I'm afraid [...], I thought people would wake up one day and there'd be no arts left. All that would be left would be kind of reality TV or something. [...] Sometimes, I do think it's hopeless, but generally I think that it's our job to keep inspiring people and to get out there and get them you know. - DA musique et chef d'orchestre à Ottawa*

### D) Attraction de la jeunesse

Toujours dans le but d'assurer la survie de l'art, les DA sentent une responsabilité de partager l'art avec de jeunes artistes. Ils le font en facilitant l'accès aux œuvres ainsi qu'aux outils nécessaires pour la création de l'art.

*[...] des artistes indépendants qui sont venus me voir, qui avaient besoin d'aide pour réussir à mettre sur pied un projet puis, parfait ce ne sera pas un projet de [notre compagnie], parce que ça ne convient pas à notre mandat, mais ça me fait plaisir de t'aider ou te prêter du matériel ou tu sais, d'essayer de faciliter les choses. Parce que, à mon avis, là où le théâtre va réussir à traverser le XXIe siècle c'est en s'assurant qu'il y ait toujours des spectateurs. - DA compagnie d'art pluridisciplinaire de la scène à Ottawa*



En guise d'effort d'attirer les jeunes, ils offrent des spectacles innovants qui incluent des artistes populaires.

*Aussi, très important pour nous de rendre la musique accessible aux jeunes. On a un volet pédagogique qui compte pour à peu près 25% de notre budget de fonctionnement donc bien sûr des matinées symphoniques comme bien d'autres orchestres, mais aussi des concerts où les jeunes sont intégrés à l'orchestre. Que ça soit une chorale, que ce soit un groupe de violons d'une école à concentration de musique, que ça soit des flutes à bec, que ça soit pour un soutien théâtral, des décors, cet aspect-là de nos productions est très importante. - Marc David, DA et Chef d'orchestre de l'Orchestre Symphonique de Longueuil et l'orchestre symphonique de Terre-Neuve*

*An opera company in Ireland [...] put on a concert with Andrea Bocelli...and it was in a huge outdoor theatre there were ten thousand tickets sold within a couple of hours. It was amazing. - DA de la musique et chef d'orchestre à Ottawa*

## E) Gardiens

En fin de compte, les DA doivent être des gardiens de l'art en général. Ce sont eux qui doivent se battre pour assurer la longévité des arts de la scène, surtout avec la présence d'éléments menaçants de l'environnement externe, tels que les coupures de budgets du gouvernement, l'arrivée d'autres types de divertissements, etc.

*Yes. I mean nowadays, as an artistic director in music, you have to be a total advocate just for the arts in general. [...] But there's definitely a decline in arts attendance. You know, it used to be that it's TV, but now I think it's just that people are...have very easy access to the internet or concerts online, Youtube, you know, there's opera from the Met at the cinema, there's an example I mean, that in itself is going to stop people from putting on operas. I mean, why would the audience go to some production when they can go and see the Met at the cinema? [...] the young professional person has no real [interest in] music. Like there's... It's a mystery to them and I have to fight in general just to keep the arts as a vital thing. I feel that people would...If I could just get them into the concert hall if they would be just kind of overwhelmed by the physicality of people making music, I mean, it's an extraordinary spectacle. [...] you know, there's an older audience, they're getting older, it's difficult to keep inspiring young people, the average young people doesn't even want to see the orchestra it becomes like a sort of museum art piece. - DA de la musique et chef d'orchestre à Ottawa*

*But, in a kind of overall philosophical point, it's a fight to keep the art form alive. [...] generally, you want to sort of attract an audience and this is part of being an advocate for music. You have to be an advocate for the arts in general. Knowing, as you have said, that it's an inspiration. But there's...actually in Canada now, the Canada council and everything, there is more money around for the arts. This government has made that commitment. But for 10 years now, this was hard-core. I mean, it wasn't just cuts in music, it was cuts in government, cuts all over the place. [...] Sometimes, I do think it's hopeless, but generally I think that it's our job to keep inspiring people and to get out there and get them you know. - DA de la musique et chef d'orchestre à Ottawa*

### 5.1.2.3.5 Responsabilité envers soi-même

Les DA ont aussi discuté des responsabilités qu'ils ressentent envers eux-mêmes en tant qu'artistes.

#### A) Actualisation

Une des responsabilités que possèdent les DA envers eux-mêmes c'est de mettre sur pied des projets qu'ils admirent et qui vont les permettre de s'actualiser.

*If we do a play, first of all most of the plays that we do, it goes without saying, are plays that I love. I mean, that doesn't mean that I'm right and everybody else is wrong, but going into it, I do love the play.* - Todd Haimes, DA du Roundabout Theatre Company

*Et c'est ça au fond le théâtre, c'est du jeu, donc je me suis mise à... tenter des choses, à essayer des choses. Et c'est quelque chose qui a été extrêmement déterminant pour moi parce que, après, je... suis restée là-dedans, c'est-à-dire je me suis toujours mise en danger dans mon travail pour... vraiment essayer de trouver des nouvelles affaires et... me renouveler.* - Marie Thérèse Fortin, DA du Théâtre d'Aujourd'hui

Cela dit, ils doivent prendre des décisions artistiques sans trop se soucier de ce que penseront les autres. Mais ils espèrent tout de même que le public aura une appréciation pour leurs projets.

*[...] c'est sûr que, d'un point de vue humain, on est des artistes puis on aimerait tellement ça que tout le monde nous aime, mais ce n'est pas toujours le cas, tu sais. Puis ça arrive, puis je ne vais pas essayer de changer qui je suis ou qu'est-ce que la compagnie est ou fait, pour plaire à d'autres. Je pense que la compagnie s'est bien développée parce qu'elle répond à un besoin autant des diffuseurs que du public, tout ça. Bien tant mieux, je vais garder cette relation-là, mais, s'il y en a qui n'aiment pas ça bien tant pis, c'est la vie.* - DA compagnie d'art pluridisciplinaire de la scène à Ottawa

*Beyond that, I just do the plays that I want to do. And I hope that we do them well and I hope that others will like them.* - André Bishop, DA Lincoln Center Theater

Ils doivent alors entreprendre les activités qui les plaisent tout en tentant de faire aimer les œuvres par le public.

*Because that's what, you know – on the other hand, I love directing so much, it's what I really feel happiest doing.* - Barbara Gaines, DA du Chicago Shakespeare Theater

*Et ça m'est toujours restée, cette chose-là aussi, parce que pour moi c'était important, même si je pratique aujourd'hui un art qui est éminemment ésotérique, parce que c'est de la musique de création, mais je...le pratique avec la volonté que les gens l'aiment et non pas avec la volonté de faire en sorte que les gens soient...euh que les gens soient..., [...], je veux que les gens aiment ça. – Walter Boudreau, DA et chef d'orchestre à la Société de musique contemporaine du Québec (SMCQ)*

## B) Créer des connexions

Qui plus est, les DA ont des objectifs personnels à atteindre. À travers leurs projets artistiques, ils cherchent à émouvoir et à créer des connexions avec le Grand public, les artistes, et les créateurs.

*You know, I want to move people's hearts. That's...My goal...is that when people come, I want them to be touched deeply like you're talking about.* - DA de la musique et chef d'orchestre à Ottawa

*Il fallait que je me révèle, que je me montre, en fait, c'est ça être un artiste, c'est vraiment partir de ce qu'on est puis faire quelque chose avec, qui va rejoindre les gens.* - Marie Thérèse Fortin, DA du Théâtre d'Aujourd'hui

*C'est quelque chose de créatif continuellement et il y a quelque chose aussi, que humainement c'est tellement extraordinaire pour moi...j'entends la musique qui me dit que c'est la fin, mais c'est tellement extraordinaire de jouer de la musique d'une personne qui a été un homme. Je sens très bien la personnalité de Graupner et il me touche beaucoup parce que quand il est vieux...plus il vieillit, plus il est serein, et ça m'apprend beaucoup sur la vie en même temps.* - Geneviève Soly, DA et PDG des Idées Heureuses, claveciniste, musicologue

*[...], mais moi, ma vision c'est de réussir à faire vivre des émotions.* - DA compagnie d'art pluridisciplinaire de la scène à Ottawa

*[...] j'ai l'impression que je rends hommage au théâtre, peut-être quand je réussis à trouver le moment particulier dans un spectacle où toute la foule est avec les interprètes sur scène. Où est-ce que cette alchimie-là... où est-ce que tout le monde vie l'émotion au même moment et qu'on s'écoute et qu'on s'entend, tu sais.* - DA compagnie d'art pluridisciplinaire de la scène à Ottawa

Ils veulent offrir aux générations à venir les occasions propices à la création et à la poursuite de carrières et de métiers dans le domaine des arts.

*I just believe that the arts play a higher purpose in society and I believe that I have been incredibly lucky to have been able to live the life of an artist and now my purpose is to continue to provide the kind of atmosphere and the proper ingredients to allow a cultural institution that formed me and gave me my life as a dancer- it is up to me to provide the ingredients- to continue to make that institution serve the people of Canada and represent the culture that we have in this country around the world, if I can get us there. So, that's the higher purpose. It's not about an ego, I really feel that it's something that I have been training to do my entire life and that I've been lucky enough to be given some guardianship of a great cultural institution and, you know, I'm going to do my very best just like everyone who came before me in this position and I worked with them all, did, and allowed me what I had and what I enjoyed. But it's all... what I enjoyed seems like a distant memory now. What's important to me is, as I say, just providing an experience for the public and for the artists of this generation.* - Karen Kain, DA du Ballet national du Canada

*And watching young people get their first chances. I love, you know, kind of giving them the material to develop and when you sort of first realize how extraordinarily talented some of them are and they're just beginning to show it, no, that's the best part of this job.* - Karen Kain, DA du Ballet national du Canada

*And we had two brilliant Canadian choreographers on the program and one work by William Forsythe which is pretty demanding on the audience and then one beautiful more classical work by Jerome Robbins, so it's a really eclectic program, but for the two Canadian choreographers they were on their feet screaming and that was really gratifying. For me, you know, just that, to feel that response from the public for those artists gives me so much satisfaction. - Karen Kain, DA du Ballet national du Canada*

Dans le même ordre d'idées, les DA cherchent à réaliser leurs propres projets artistiques par l'entremise de contributions à l'art.

*You have a vision, you have this insatiable desire to see this idea in reality so you're going to have to take the leadership role. So when I moved to Montreal, that became very clear that if I did want to see my work then I would need to lead the project. - DA de la compagnie de danse à Montréal*

Étant donné que les DA sont des gardiens, des serviteurs ou encore, des ambassadeurs de l'Art, les responsabilités qu'ils possèdent envers eux-mêmes sont intimement reliées à celles qu'ils ont envers l'Art. Ils doivent accomplir leur mission en tant qu'ambassadeurs de l'Art, car ils en sont passionnés. C'est à travers l'Art que les DA s'accomplissent et se renouvèlent. C'est là qu'ils trouvent le bonheur.

*These are also my goals. I try to align them with the goals of the orchestra. So that by doing what I do is inside a whole vision. But this is my goal as a professional conductor; this is what I'm doing. So that goal is fulfilled, yeah. - DA musique et chef d'orchestre à Ottawa*

### C) Élévation au niveau spirituel

Finalement, par l'entremise de cette profession, les DA cherchent à faire partie de quelque chose de grand, en d'autres mots, à atteindre un certain niveau spirituel d'éclaircissement à travers leur art.

*We all aspire to that aspect of the sublime, which is that which is larger than ourselves. And I think the audience recognizes it, and I think it lifts them off their seat as well. - Michael Boyd, DA du Royal Shakespeare Company à Londres, en Angleterre*

*Donc, spontanément, alors que, effectivement, on est venu au ballet classique, tranquillement, aux chaussons à pointes pour donner de... la légèreté aux danseuses, pour qu'elles rejoignent... l'esprit céleste et l'élévation suprême. Moi, spontanément, je montais sur mes petites pointes de pieds, avec des petites chaussettes blanches, pour danser. Donc, c'est pour ça que je disais que la déesse a probablement assisté à ma naissance, parce que j'avais déjà cette espèce de... d'idée infuse dans mon corps et dans mon âme de : il faut s'élever, il faut monter; danser c'est beau, donc il faut, il faut s'élever. - Martine Époque, DA du Groupe Nouvelle Aire*

*[...] Le talent, c'est un don. Ça, je le crois, parce qu'il y a quelque chose de mystérieux là-dedans, il y a quelque chose de mystérieux en art. [...] Moi, j'ai senti que [je n'avais] pas le choix d'être musicien. Je pense que c'est ça aussi que beaucoup de musiciens sentent. Le choix qu'on a c'est de le vivre ou non. Vous comprenez? De le développer ou non, au fond. Donc, on a le talent, on le reçoit ou on [ne] le reçoit*

## Sommaire des résultats

D'après les discours des DA, la direction artistique en général est une profession assez complexe et comblée de défis à surmonter. Tout d'abord, les exigences des multiples parties prenantes sont parfois de nature antinomique et les DA doivent souvent gérer des ressources très limitées. De surcroît, les DA se retrouvent parfois à devoir travailler avec des gens découragées par les circonstances que leur impose la vie d'un artiste qui travaille pour une compagnie à but non lucratif, telles que les maigres rétributions financières. Une grande majorité des DA ont exprimé leur désenchantement avec cette réalité.

Un autre défi pour les DA se présente au niveau du nombre élevé d'obligations administratives de leur poste. Les responsabilités de nature administratives représentent les éléments rébarbatifs qui les éloignent des responsabilités de nature artistiques qu'ils préfèrent, car malheureusement, elles consomment en grande partie le temps qui pourrait être disposé à la création de l'art. Or, c'est la création et la présentation de l'art qui est leur passion première. Le DA de la musique et chef d'orchestre à Ottawa a abordé le sujet avec candeur. Il a démontré son aversion pour les tâches administratives en se comparant à un professeur promu :

*[He is] a very good teacher in the school and gets a promotion, and all of the sudden he's not teaching anymore. He's just doing administration and then, the thing he's good at, he's not really getting to do very much. I mean, that's an extreme example here that being an artistic director comes with quite a lot of administrative responsibility. And for me, personally, that's the bit that I have to really force myself to do now. You know grants and stuff like this. After a long time, you just get sort of sick of it you know.* – DA de la musique et chef d'orchestre à Ottawa

Ironiquement, le rôle d'ambassadeur de l'Art que leur confère le poste de DA comporte des obligations administratives qui s'opposent aux responsabilités artistiques.

Le DA occupe plusieurs rôles à la fois. De ce fait, le DA est non seulement un acteur d'importance au sein de l'organisation, mais il est grandement saccagé, car la raison d'être de l'organisation artistique est à son compte. Comme l'a mentionné la DA de théâtre, Lynne Meadow, les DA sont souvent épuisés. Le DA de la musique et chef d'orchestre à Ottawa a aussi mentionné à quel point il y a des instances où il est plus difficile de trouver l'énergie et la

motivation pour continuer avec les tâches quotidiennes. Des experts en études des comportements organisationnels pourraient déduire que l'épuisement pourrait entre autres engendrer des comportements négatifs chez ces leaders, tels que la perte de patience et autres. Cependant, d'après les discours de plusieurs DA qui ont fait l'objet de cette recherche, ces derniers n'encouragent nullement les comportements à caractères agressifs, arrogants et abusifs. Au contraire, comme l'ont souligné le DA et chef d'orchestre d'Ottawa ainsi que le DA et chef d'orchestre Yannick Nézet-Séguin, ces types de comportements ne font qu'empirer les situations. Les DA ont donc compris qu'ils doivent se sensibiliser au bien-être des artistes afin d'atteindre les objectifs artistiques fixés.

La direction artistique ne consiste pas uniquement en des sources de pressions. Ayant tous découvert leur passion pour leur discipline artistique dès un jeune âge, les DA trouvent tout de même d'importantes sources de motivation dans cette profession. La première étant le travail avec les artistes sur les œuvres à présenter. Un grand nombre des DA ont mentionné à quel point ils adoraient les heures de répétitions puisque c'est dans ces moments qu'ils sont en mesure de réaliser leur rêve d'enfant et mission vocationnelle : faire de l'art. Qui plus est, ils ont l'opportunité de le faire avec un groupe d'artistes qui partagent les mêmes intérêts et la même passion pour l'art. Dans ce même ordre d'idées, le DA du théâtre à Ottawa a communiqué quelque chose d'intrigant :

*[...] Je n'appelle même pas ça une carrière, je ne veux pas appeler ça une carrière. Mais pour moi, j'exerce un métier, je n'ai pas une carrière. Pour moi c'est très différent [...]. La carrière, il y a un avancement. [...] Il y a un avancement : tu commences, tu fais ci, tu fais ça, puis après, tu fais ça. Pour moi, je ne l'ai jamais vu comme ça. Pour moi, le théâtre c'est le faire, puis c'est beaucoup le moment présent – DA théâtre à Ottawa*

Pour ce DA, la carrière est un parcours échelonné à plusieurs étapes. Effectivement, lorsqu'on regarde de nos jours, une personne qui poursuit une carrière au sein d'une organisation, elle cherchera à gravir les échelons et plus elle monte, plus elle s'éloigne du bien (produit ou service offert), soit le cœur même de l'organisation. Tous les DA qui ont fait l'objet de notre analyse ont exprimé le désir et la passion pour effectuer des tâches de nature artistiques ainsi qu'un désenchantement avec les tâches administratives. En exprimant leur passion pour la création, tous les DA faisaient référence, de façon indirecte, à ce rapprochement aux tâches artistiques, au métier de la création de l'art, leur première passion.

Contrairement aux propos qui supposent que les DA ont des ambitions égoïstes, les DA semblent plutôt avoir des objectifs très altruistes. Par exemple, ils cherchent à faire connaître des créateurs contemporains et inconnus, lancer des défis aux artistes afin qu'ils atteignent leur plein potentiel, partager l'art avec un Grand public afin d'en assurer sa survie, etc. Ils éprouvent d'ailleurs une responsabilité sociale.

*[...] d'un point de vue encore une fois assez pratico-pratique, le fait qu'on reçoit du financement public, [...] on a une responsabilité envers les citoyens, envers n'importe quel payeur de taxes. On a une responsabilité commune et sociale d'essayer de faire de notre mieux pour que cet argent-là serve à l'art, qu'il serve à ceux qui sont passionnés par l'art. – DA de la compagnie d'art multidisciplinaire à Ottawa*

Ce n'est pas le statut social élevé ou le vedettariat qu'ils recherchent, bien au contraire. Ils apprécient la reconnaissance de leurs accomplissements dans l'industrie, cependant nombreux ont été les DA qui ont exprimé leur désenchantement pour le vedettariat et leur préférence pour l'anonymat. C'est plutôt l'art ainsi que les artistes et créateurs qu'ils veulent mettre à l'évidence, en avant-plan.

Ce qui constitue leur source principale de motivation est leur sens de responsabilité envers diverses parties prenantes, mais plus spécifiquement envers l'Art. Effectivement, comme l'ont dévoilé les discours des DA lors des entretiens, les DA ont une obligation envers les artistes, le public et l'organisation. Mais plus important encore, les DA ont une responsabilité d'être des ambassadeurs de l'art et c'est cette responsabilité qui constitue l'obligation première envers eux-mêmes. Telle est leur vocation.

Pour ce qui en est des artistes, ils veillent au développement professionnel de ces derniers. C'est la raison pour laquelle les DA cherchent à offrir un environnement propice à la créativité des artistes. Le développement des artistes est d'ailleurs un des éléments qui ont une incidence sur leurs choix d'œuvres lors de la planification de la programmation. Dans un deuxième temps, les DA cherchent à rendre hommage aux grands créateurs du passé et en même temps ils encadrent et appuient les créateurs d'aujourd'hui tout en forgeant un espace pour les créateurs de demain. Ils tiennent au maintien de l'intégrité des œuvres de tous les créateurs.

Les réponses des DA ont aussi démontré qu'ils ont une responsabilité envers le Grand public. Tout d'abord, ils ont un grand niveau de respect pour les connaissances des membres du

public. Le public a des préférences et c'est au DA de présenter des œuvres qui vont le divertir, le transporter, l'émouvoir. En ce qui a trait aux œuvres peu connues, les DA ont la responsabilité d'éduquer le public sur leur signification et leur importance pour la société. De plus, ils ressentent une obligation de créer une connexion entre les artistes de scène et le public afin d'enrichir leur expérience. Finalement, les DA ressentent une redevance au public pour leur soutien. D'une certaine façon, le public constitue une source de motivation à continuer les activités artistiques.

Selon la plupart des DA, le DA est en quelque sorte le maître suprême de l'organisation. C'est à dire, le DA a le dernier mot et peut exercer son droit de veto pour les projets artistiques. Cependant, ils cherchent toujours à prendre des décisions qui vont bénéficier le plus de parties prenantes que possible, sans pour autant compromettre l'intégrité artistique des projets. Par exemple, d'un point de vue purement financier, le DA a la responsabilité de respecter le budget et de mettre sur pied des programmations qui attireront des fonds (dons, ventes de billets et d'abonnements, subventions, etc.). De ce fait, il devra équilibrer ses ambitions artistiques avec ses obligations financières.

En ce qui a trait aux responsabilités envers l'Art, les DA en possèdent plusieurs. Ils se soucient principalement de la survie de l'art dans notre monde d'aujourd'hui. Selon les propos soulevés en entretiens, de nos jours, il devient de plus en plus difficile de maintenir l'intérêt du public en raison des avancées technologiques. Effectivement, avec la diffusion des films et de l'apparition d'autres types de divertissements, ils perçoivent un déclin au niveau de l'intérêt des jeunes générations pour les arts vivants de la scène. Cependant, comme l'a mentionné le DA et chef d'orchestre Yannick Nézet-Séguin, il revient au DA d'adapter les présentations afin d'attirer les spectateurs d'aujourd'hui. Dans le même ordre d'idées, les DA ressentent une responsabilité de maintenir l'intégrité de l'Art en général c'est-à-dire, de mettre sur pied des projets de qualité, de substance et ce, peu importe les circonstances. C'est la raison pour laquelle on entend souvent parler des DA qui prennent des risques (par exemple, lorsqu'ils introduisent des œuvres ou des artistes inconnus), font des sacrifices personnels (par exemple, lorsqu'ils travaillent d'acharnement), exigent des sacrifices de la part des artistes (par exemple, lorsqu'ils les font répéter de longues heures), engendrent des déficits sur le plan financier (par exemple, lorsqu'ils font de grandes dépenses pour assurer la meilleure production du projet possible) ou encore



lorsqu'ils font des exigences envers d'autres membres de l'organisation pour assurer le « parfait » déroulement des représentations sur scène.

Un autre élément qui a été observé lors des entretiens avec les DA c'est qu'ils ont un grand niveau de respect envers leurs « compétiteurs ». En fait, ce n'est presque pas de la compétition, on dirait qu'ils travaillent de concert dans la mission de maintenir l'intégrité des arts en général. Il y a beaucoup d'admiration entre eux pour leurs talents et accomplissements. Souvent même, ils font des coproductions ou des collaborations pour monter des spectacles. Peut-être que ce niveau de respect provient du fait qu'ils réalisent qu'ils sont tous des ambassadeurs et gardiens de l'Art.

Enfin, en ce qui a trait aux responsabilités que les DA ont envers eux-mêmes, malgré le fait qu'ils sont souvent prêts à négocier afin d'assurer le bien-être de tous, ils sentent qu'ils doivent demeurer fidèles à leurs préférences. En d'autres mots, ils ne peuvent pas s'oublier. Cependant, la plus grande responsabilité qu'ils possèdent envers eux-mêmes, en tant qu'artistes, c'est d'accomplir leur mission et d'atteindre leurs objectifs vocationnels artistiques.

### **Réflexions sur les résultats**

En faisant un retour sur les résultats, il y a un thème en particulier qui est constant dans toutes les réponses des DA : la passion pour l'Art. Selon les propos des DA, cette passion semble toujours avoir été présente dans leur vie ou du moins, été découverte à un très jeune âge. De plus, plusieurs ont révélé qu'ils s'identifiaient au métier d'artiste et même qu'ils ne croient pas être devenus des artistes, mais qu'ils ont plutôt toujours été des artistes. Cela démontre à quel point l'Art fait partie intégrale de leur identité. Il semblerait que ce soit la raison pour laquelle la majorité des DA qui ont fait l'objet de notre recherche accordent beaucoup d'importance au processus de création artistique. Effectivement, lorsqu'un individu est passionné, ce dernier a tendance à internaliser les activités qui s'y rattachent (Deci et Ryan, 1985, 2000; Bonneville-Roussy et al., 2011). En raison de la passion qu'ils possèdent pour l'Art et leur niveau d'identification à l'Art, les projets artistiques deviennent alors des projets personnels pour les DA. Qui plus est, selon les réponses perçues dans les entretiens, une grande partie du travail des DA, la planification de la programmation artistique, ce fait de manière solitaire. Ils créent une

programmation en tenant compte de la mission organisationnelle certes, mais surtout en tenant compte de leurs objectifs artistiques personnels. Ils ont alors l'opportunité de personnaliser la programmation et d'y développer un attachement personnel.

Le deuxième thème qui a beaucoup été évoqué lors des entretiens est le sens de responsabilité. Comme il a été démontré dans le chapitre précédent, les DA ont révélé qu'ils ressentaient de grandes responsabilités envers les artistes, le Grand public, l'organisation dans laquelle ils travaillent, l'Art et eux-mêmes. Cependant, les résultats de la présente recherche suggèrent que leur responsabilité envers l'Art est leur source de motivation première et que les autres responsabilités sont des facteurs secondaires leur permettant de remplir leurs obligations envers l'Art. Par exemple, lorsque les DA ont exprimé qu'ils se sentent responsables de motiver les artistes et de veiller à leur développement professionnel, cela représente peut-être leur façon d'assurer que les artistes livrent un projet artistique de qualité qui atteint un certain niveau d'excellence. D'ailleurs, plusieurs DA se sont prononcés sur l'importance de maintenir l'intégrité et un niveau de qualité des représentations artistiques.

Dans un troisième temps, lorsque les DA ont abordé le sujet de leur responsabilité d'éduquer le public en matière des arts, de l'émouvoir et le divertir, cela reflète peut-être l'importance qu'ils accordent à partager leur passion pour l'Art avec le Grand public afin que ce dernier continue à appuyer les arts en achetant les billets de spectacles, etc. De surcroît, lorsque les DA ont fait référence à leur responsabilité envers l'organisation artistique, ils évoquaient l'importance de maintenir la viabilité de l'organisation. Or, cette organisation lui fournit les ressources nécessaires pour réaliser les projets artistiques. Cela dit, assurer la survie de l'organisation contribue à la mission du partage de l'Art avec le public et les artistes.

Finalement, les DA ont fait mention de leur mission vocationnelle de servir l'Art. Ils ressentent une responsabilité d'être les gardiens de l'Art. Comme ils l'ont mentionné dans les entretiens, la plupart des DA perçoivent une diminution au niveau de l'intérêt du public envers les arts de la scène. Il se peut que ce soit la raison pour laquelle ils recherchent constamment des moyens d'améliorer la qualité des projets sur scène par l'entremise des responsabilités qu'ils possèdent envers les parties prenantes susmentionnées.

## Chapitre 6 : Discussion

En guise d'effort de contribution à la littérature sur le leadership et les organisations professionnelles, la présente recherche avait pour objectifs : (1) de comprendre la perception des professionnels vis-à-vis leurs motivations et rôles lorsqu'ils sont en position de leadership et (2) de déterminer comment le contexte organisationnel influence la motivation de diriger des professionnels. Étant donné que les DA dans les organisations culturelles à but non lucratif œuvrant dans le secteur des arts de la scène font rarement l'objet d'étude empirique en leadership, nous les avons choisis en tant qu'exemple de professionnels en position de leadership pour fait l'objet de notre recherche. Après avoir analysé 27 entretiens publics et mené quatre entretiens, nous avons eu quelques réflexions.

Le présent chapitre a pour objectif de mettre en perspective les résultats de notre recherche par une présentation des apports théoriques et pratiques. Ensuite nous aborderons les forces et limites de notre recherche pour enfin terminer avec les avenues de recherche futures sur le leadership en contexte professionnel.

### 6.1 Apports théoriques

À notre connaissance, cette présente recherche constitue l'une des premières à établir un lien entre le sens de responsabilité, le contexte organisationnel et la motivation de diriger. Nous avons consulté les études sur la motivation de diriger (*Motivation to Lead-MTL*) de Chan et Drasgow (2001) ainsi que des recherches connexes par Mascia et al. (2014) et avons identifié quelques opportunités de recherche que nous avons explorées.

#### 6.1.1 Le sens de responsabilité et la motivation de diriger

Le modèle de Chan et Drasgow (2001) aborde le concept de la motivation de diriger. Ce modèle permet de comprendre les facteurs individuels qui motivent un individu à entreprendre les actions nécessaires pour prendre le rôle de leader. De ce fait, leur modèle permet de dresser des profils types d'individus ayant des motivations dites *Affective-identity MTL*, *Non-calculative MTL* et *Social-normative MTL*.

Une des limites que nous avons identifiées dans ce modèle est au niveau de la motivation de diriger nommée *Social-normative MTL*. Elle a été définie comme étant la motivation de diriger d'un individu en raison de son sens de responsabilité et d'obligation. Cependant, la théorie n'explique pas envers quoi l'individu a cette obligation. Les résultats de notre recherche suggèrent que les professionnels ressentent d'abord et avant tout, un sens de responsabilité envers le domaine d'activités. Leurs responsabilités envers leurs « subalternes » ainsi que leurs clients, servent à remplir leurs obligations envers la discipline professionnelle ou domaine d'activités. Effectivement, les DA qui ont fait l'objet de notre recherche se sentaient responsables de mettre sur pied des projets artistiques de qualité qui rendent hommage à la discipline artistique et qui ont de la signifiante pour la société. De plus, les DA se sentent responsables du développement professionnel des artistes avec qui ils travaillent, les artistes créateurs du passé ainsi que les artistes qui désirent un jour poursuivre une carrière professionnelle dans le domaine des arts. Ils croient qu'en veillant au développement de ces artistes, ils contribuent à l'avancement de la discipline. Finalement, les DA ont exprimé qu'ils ont la responsabilité de partager l'art avec le Grand public et la société afin que ces derniers puissent mieux l'apprécier et conséquemment, l'appuyer.

Compte tenu de ce qui précède, nos résultats suggèrent que le *social-normative MTL* du modèle de Chan et Drasgow (2001) pourrait être influencé par le sens de responsabilité envers le domaine d'activité dans lequel œuvre l'individu. D'après les résultats de notre recherche, il semblerait que les DA ne présentent aucune motivation du type *Affective-Identity MTL*, qui renvoie au niveau d'identification de l'individu à la position de leader, ni du type *Non-Calculative MTL*, qui se réfère à un individu qui évalue ses gains et pertes d'obtenir le rôle de leader. La grande majorité des DA qui ont fait l'objet de cette recherche semblent avoir accepté le poste de direction afin d'accomplir leur mission vocationnelle.

### 6.1.2 Le contexte organisationnel, le domaine d'activités et la motivation de diriger

En ce qui a trait au contexte organisationnel, nous avons identifié que le modèle initial de Chan et Drasgow négligeait l'effet du contexte organisationnel comme facteur qui influence la motivation de diriger (Mascia et al., 2014). D'ailleurs, une majorité de chercheurs négligent le

contexte comme facteur important dans leurs recherches (Johns, 2006). Selon nos résultats de recherche, il y a quelques éléments spécifiques du contexte organisationnel qui influencent la motivation de diriger par l'entremise du sens de responsabilité. L'organisation est composée de normes de qualité, de contraintes, de parties prenantes (artistes, Grand public, etc.) et d'autres professionnels en plus de la mission organisationnelle qui se rapporte à ladite discipline professionnelle. Cela dit, le contexte organisationnel confère aux professionnels des éléments envers lesquels ils éprouveront une responsabilité tels que les parties prenantes et la mission du groupe (Hannah et al., 2014). Cependant, comme mentionné précédemment, c'est plutôt leur sens de responsabilité envers le domaine d'activité qui influence la motivation des professionnels. De ce fait, l'organisation artistique pour laquelle ils travaillent représente uniquement un élément du domaine d'activité et du contexte organisationnel parmi tant d'autres qui leur permet de remplir leur mission vocationnelle.

### 6.1.3 Passion et vocation et motivation

La notion de *social-normative MTL* est intéressante, car elle invoque la notion de sens de responsabilité et d'obligation (Chan et Drasgow, 2001). Cependant nos résultats suggèrent qu'il existe d'autres facteurs qui peuvent influencer la motivation de diriger. Effectivement, presque tous les DA qui ont fait l'objet de notre recherche ont évoqué les notions de passion et de vocation.

Plusieurs chercheurs ont apporté une définition aux concepts de vocation et de mission (ou « purpose » et « calling ») cependant, elles sont plutôt vagues (Dik & Duffy, 2009). En règle générale, ces termes font référence à un objectif ou à un but qui dirige un individu vers son épanouissement personnel, une passion ou un talent (Dik & Duffy, 2009), ou encore à une vocation spirituelle en lien avec une carrière religieuse. Selon Craig et Snook (2014), la vocation d'un individu représente sa « marque de commerce » c'est-à-dire, ce que cet individu est appelé à faire et qui provient de l'identité de la personne. Compte tenu des résultats de la présente recherche, les DA s'identifient grandement à leur métier d'artiste et démontrent avoir une vocation artistique.

Récemment, des chercheurs se sont intéressés à la notion de la mission du leader ou « leadership purpose » (Craig & Snook, 2014). Craig & Snook (2014) expliquent d'ailleurs que

la mission (« purpose ») n'est pas le titre professionnel que ce rôle peut conférer, mais plutôt ce qui rend cette personne importante et particulière. D'après les résultats de notre recherche, un DA passionné par l'Art a comme mission : « Faire avancer l'art », « Servir l'art » ou encore « être ambassadeur de l'Art ». Cette vocation artistique peut être la raison pour laquelle il ou elle décida de poursuivre une carrière dans le domaine. De ce fait, connaître la passion d'un individu pourrait mener à identifier sa mission et conséquemment sa motivation professionnelle.

Les résultats de notre recherche démontrent que l'art est un domaine pour lequel les DA ont une vocation depuis un très jeune âge. La vocation est un concept qui semble bien s'inscrire dans d'autres contextes professionnels si on pense aux infirmiers et infirmières qui cherchent à remplir leurs obligations morales (Hannah et al., 2014) et à d'autres professions qui se rapportent à des missions sociales. Cela renvoie à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

Au premier abord, il semblerait qu'en raison de leur passion pour l'Art, la motivation de diriger des DA se réfère à une régulation intrinsèque (Ryan et Deci, 2000). Effectivement les DA ont dévoilé qu'ils ont été passionnés de l'Art depuis leur jeunesse et qu'en raison de cette passion, ils étaient motivés de poursuivre une profession en tant qu'artistes professionnel(le)s. Cependant, pour la plupart des DA qui ont fait l'objet de notre recherche, ils n'avaient aucune aspiration à devenir DA. Ils le sont devenus lorsque l'occasion s'est présentée et que le poste leur a été offert. De ce fait, ils n'avaient pas nécessairement une motivation intrinsèque à occuper un poste de DA. Comme mentionnée précédemment, il est nous est apparent qu'en raison de leur sens d'obligation envers l'Art, les DA aient accepté le poste de direction puisqu'il leur permettrait d'accomplir leur mission artistique.

Dans le même ordre d'idées, on ne peut négliger le fait qu'ils ont aussi dévoilé un élément du poste de DA qu'ils apprécient moins et qui limite le temps accordé à leur passion pour l'Art : les tâches administratives. Toutefois, ils acceptent que ces tâches soient nécessaires pour accomplir leur mission vocationnelle. Conséquemment, la régulation identifiée semble plus appropriée pour décrire la motivation des DA à entreprendre les activités de nature administrative. Effectivement, la régulation identifiée implique l'identification de l'individu avec les valeurs du groupe (Ryan et Deci, 2000). L'individu entreprendra des activités en conformité

avec les valeurs et croyances du groupe même si ces activités ne lui plaisent pas, car il les considère importantes (Morin et al., 2015).

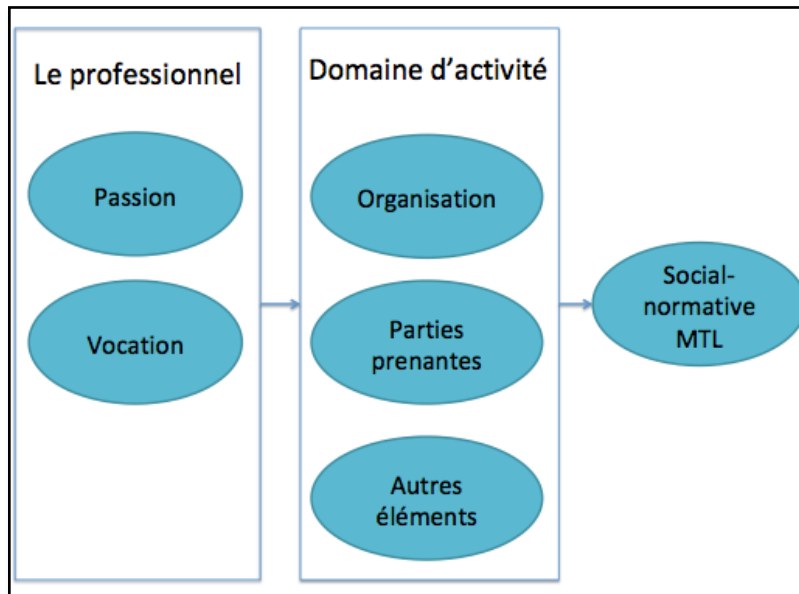
#### 6.1.4 La perspective des leaders

À nos jours, notre recherche est parmi les premières qui s'intéressent à la perspective des Directeurs artistiques dans le domaine de la motivation de diriger. Qui plus est, les quelques recherches qui abordent le sujet du leadership en contexte professionnel présentent les faits uniquement du point de vue d'un observateur. Elles ne prennent point en cause la perspective des personnes concernées, soient les leaders en contexte professionnel. Contrairement aux écrits négatifs dans les médias et certaines recherches, les résultats de la présente recherche peignent les DA comme étant des personnes dûment responsables, car ces derniers sont fortement motivés par leur mission vocationnelle de servir l'Art. Alors que l'opinion du public laisse croire que ces gens se servent de leur position de leadership pour exercer du pouvoir sur leurs « subalternes », pour les DA, le leadership représente un instrument dont ils ont recours pour servir l'Art. Cela apporte donc une nouvelle perspective de ce que représente le leadership pour les individus en position de leadership.

#### 6.1.5 Nouveau cadre conceptuel

Compte tenu de ce qui précède, par le biais des résultats de la présente recherche, nous avons modifié notre cadre d'analyse initial pour inclure les notions de domaine d'activité, passion, et vocation (voir figure 6.1.5 ci-après).

Figure 6.1.5 : Modification du cadre conceptuel



Ce nouveau cadre suggère que par le biais de sa passion et de sa mission vocationnelle envers un domaine d'activité donné, un professionnel serait motivé à devenir leader par son sens de responsabilité de servir ce domaine d'activité. En d'autres mots, la motivation de diriger, dite *social-normative MTL*, est influencée par le sens de responsabilité de l'individu envers le domaine d'activité. Ce domaine d'activité comporte des facteurs connexes tels que l'organisation qui y œuvre et les parties prenantes.

## 6.2 Apports pratiques

Les résultats de la présente recherche offrent quelques considérations pour les dirigeants et professionnels qui travaillent de concert non seulement avec les DA mais avec tout autre professionnel en position de leadership.

D'après les résultats de notre recherche, il semblerait que plusieurs organisations accordent le pouvoir absolu au DA. Cela peut être avantageux puisque le DA est passionné par l'Art et que la mission de l'organisation repose sur les représentations artistiques (Daigle et Rouleau, 2010). Par ailleurs, il est très commun de percevoir que les membres du Conseil d'administration (CA) et de la direction endurent certains comportements négatifs et exigeants du DA en raison du fait qu'il leur rapporte statut, popularité et succès (Ostrower, 2002). En raison



du fait qu'ils sont passionnés par l'Art, tout obstacle, tels que des contraintes financières, l'incompétence de certains artistes ou le manque d'intérêt peuvent représenter une menace à leur mission: honorer la discipline artistique par leurs projets artistiques. De ce fait, afin de remplir leur mission de défendre l'Art, certains DA pourraient alors adopter des comportements négatifs. Ce serait un cas où les fins justifient les moyens ou « L'art pour l'art ».

Cela pourrait être la raison pour laquelle certains DA mettent de la pression pour dépasser des budgets ou prennent certaines décisions sous prétexte qu'ils ne peuvent sacrifier l'intégrité artistique d'un projet. Comme l'ont mentionné certains des DA qui ont participé à notre recherche, des évolutions technologiques et la volatilité de l'économie globale menacent la survie de l'industrie des arts de la scène (Colbert, 2009 ; Filice et Young, 2012). De ce fait, les DA peuvent parfois prendre des décisions compromettantes afin d'affronter ces menaces.

On ne peut négliger le fait que la passion du DA peut devenir une obsession. La littérature qui aborde le sujet de la passion fait la distinction entre la passion harmonieuse, qui provient de l'internalisation libre de l'activité, et la passion obsessionnelle qui se rattache à des motifs tels que l'acceptation sociale, le pouvoir, etc. (Vallerand, et al., 2003). Un individu qui aurait une passion harmonieuse s'engage dans ces activités par pur intérêt. Cela a été démontré par les DA qui ont été interrogés dans le cadre de cette recherche. Le statut de célébrité les importe peu. Au contraire, ils préféreraient céder la place aux artistes, ce qui fait allusion à la théorie du leadership dissimulé (*Covert Leadership*) de Mintzberg (2010).

Dans le même ordre d'idées, les DA se dotent des outils nécessaires (organisation artistique, artistes, finances, etc.) afin de pouvoir mettre sur pied leurs projets artistiques. De ce fait, ils comprennent à quel point ces « outils » leur sont instrumentaux pour vivre leur passion. C'est la raison pour laquelle ils se sentent responsables de maintenir ces « outils ». Par exemple, puisque ce sont les artistes qui livrent le produit final, les DA doivent se soucier de leur bien-être physique et moral. Puisque le projet ou l'activité artistique en question est la force motrice de ces DA, ils s'occuperont de toutes les personnes qui sont présentes pour les aider à atteindre leurs objectifs. De ce fait, nous posons comme prémisse que les DA qui adoptent des comportements abusifs auraient plutôt une passion obsessionnelle tandis que les DA qui se comportent respectueusement, comme les DA qui ont participé à notre recherche, auraient une passion plutôt

harmonieuse. Cependant, des recherches approfondies permettraient de mieux étudier ce phénomène.

Compte tenu de ce qui précède, en revenant aux rumeurs et allégations négatives envers les DA en général, les données recueillies dans le cadre de cette présente recherche n'offrent aucune défense ni accusation pour et contre les DA. Cependant, d'après les discours et énoncés des DA, le bien-être des artistes semble faire partie de leurs valeurs en tant que leaders. Il se peut bien que les DA qui ont fait la une des nouvelles après avoir adopté des comportements agressifs et inacceptables ne sont que des exceptions. Peut-être alors que les théories sur le leadership narcissique et l'intimidation ainsi que des études psychologiques sur le comportement pourraient mieux expliquer les méfaits de ces individus.

En ce qui a trait à la majorité des DA, les résultats de la présente recherche offrent une nouvelle perspective sur les motifs de ces leaders. Pour les membres du CA et les professionnels en ressources humaines, ces informations leur permettront d'évaluer le potentiel d'un candidat pour un poste de leadership. De plus, une meilleure compréhension de la perception de ces leaders pourrait aider les « subalternes », collègues et membres du CA à travailler et négocier avec ces individus. Dans le même ordre d'idées, la majorité des DA qui ont fait l'objet de notre recherche ont révélé qu'ils n'avaient pas reçu de formation en leadership. La plupart avaient suivi un parcours académique et une formation technique pour devenir des artistes professionnels, mais ils n'ont point eu de formation sur les manières de diriger d'autres personnes. Leur leadership repose alors sur la passion qu'ils possèdent pour leur discipline artistique. Cela pourrait être l'une des raisons pour laquelle en tentant d'atteindre leurs objectifs artistiques, certains DA adoptent, sans le vouloir, des comportements qui nuisent au bien-être physique et moral des artistes et autres employés de l'organisation (Quigg, 2011). Il leur faudrait suivre des formations en communication, en leadership et en gestion des relations. Finalement, les résultats de cette recherche pourraient amener les leaders professionnels à réfléchir sur leur rôle et ce qu'il signifie pour eux et pour l'ensemble de l'organisation pour laquelle il travaille.

En somme, les résultats de cette recherche offrent une réflexion sur les motivations et conséquemment les comportements adoptés par les professionnels en position de leadership afin de remplir les obligations de leur mission vocationnelle.

### **6.3 Limites de notre recherche**

Il serait présomptueux de notre part de supposer que notre processus de recherche est sans défaut. Nous avons rencontré quelques limites qui pourraient avoir une incidence sur les résultats que nous avons trouvés.

#### 6.3.1 Les entretiens publics

En ce qui a trait aux entretiens publics, l'émission télévisée *Leaders*, les podcasts *Downstage Center* du *American Theater Wing*, ainsi que l'émission *Star Talks*, avaient fixé des objectifs sans tenir compte de la présente recherche. Ces entretiens n'étaient pas effectués dans le cadre d'une recherche empirique comme dans le cas de ce présent mémoire. Chaque entretien était unique conséquemment, les questions changeaient d'un entretien à l'autre au fur et à mesure que les discussions évoluaient. Les DA n'ont donc pas tous été interrogés de la même manière. Conséquemment, il y a eu des entretiens qui ont plus été employés dans notre analyse par rapport à d'autres, ce qui est démontré par la fréquence à laquelle les citations de certains DA apparaissaient dans nos résultats. Cependant, la majorité des thèmes abordés dans ces entretiens portaient sur la perception des DA ainsi que la façon dont ils faisaient leur travail. De ce fait, les entretiens, malgré leurs différences, ont tous contribué aux conclusions dressées dans cette recherche.

Dans un autre ordre d'idées, les DA interrogés dans les entretiens publics sont des personnages connus et jouissent d'une certaine popularité. De plus, les entretiens ont été diffusés et sont actuellement accessibles partout dans le monde. Cela dit, il se peut bien que ces DA aient été moins candides afin de ne pas ternir leur image professionnelle. De ce fait, il existe une probabilité que certains aspects de la profession qui sont peut-être plus sombres n'aient pas été partagés.

### 6.3.2 Les entretiens réalisés

Pour ce qui en est des entretiens réalisés, en rétrospection, il aurait été intéressant d'interroger les DA pour savoir ce qu'ils recherchent des multiples parties prenantes avec lesquelles ils transigent. Cela permettrait d'étudier s'il existe des divergences entre les attentes des DA et la réalité au sein des organisations culturelles à but non lucratif. Ces attentes pourraient donner un aperçu à l'importance qu'accordent les DA aux rôles des parties prenantes vis-à-vis leurs rôles en tant que leader.

Enfin, nous avons uniquement interrogé des DA. Il nous aurait été intéressant de sonder les personnes qui travaillent de concert avec les DA par exemple les artistes, les membres du Conseil d'administration, certains donateurs importants, etc. afin d'étudier comment les objectifs vocationnels du DA sont communiqués aux parties prenantes. Cela dit, nous n'apportons qu'une perspective unidimensionnelle, cependant cette perspective nous a été utile théoriquement, car nous cherchions principalement à comprendre la perception des leaders sur leur motivation de diriger.

### 6.3.3 Représentativité des disciplines artistiques

Nous avons aussi perçu des limites au niveau de notre échantillon. En tout, nous avons un total de 31 entretiens (publics et réalisés), dont 22 sont des DA du théâtre, 5 sont des DA en musique, 3 sont des DA pour des compagnies de danse et 1 DA pour une compagnie artistique multidisciplinaire. Nous n'avons guère une représentation équitable des différents types d'arts de la scène en raison du fait qu'il a été plus facile de trouver des entretiens publics avec des DA du théâtre que les autres disciplines artistiques. De plus, il existe d'autres types d'arts de la scène qui n'ont pas fait l'objet de notre recherche tels que la comédie musicale et les arts du cirque. De ce fait, nous sommes conscients du fait que les résultats de cette analyse constituent, de manière inductive, une généralisation des DA de tous les arts de la scène. Des recherches qui prendraient en considération les opinions des DA d'autres disciplines artistiques des arts de la scène offriraient une meilleure représentativité du secteur artistique.

La majorité des DA qui ont fait l'objet de cette présente recherche était des hommes. Or, lors de nos analyses, nous n'avons point classé les réponses des DA selon leur sexe. Étant donné

que les DA qui ont fait l'objet des entretiens réalisés avaient demandé à ce que leurs identités demeurent anonymes, leur sexe et tout autre élément pouvant les rendre identifiables ont été omis dans notre analyse. Effectivement, les régions d'Ottawa et de Montréal sont tout de même assez petites, toute information spécifique pourrait mener à l'identification de ces individus ou des organisations pour lesquelles ils travaillent. Il aurait tout de même été intéressant de percevoir les différences de perceptions (s'il y a lieu) entre les DA du sexe féminin et masculin compte tenu de toutes les ramifications sociales qui peuvent s'y rattacher.

Enfin, en dépit de nos efforts d'équilibrer le profil des DA qui ont fait l'objet de notre recherche, nous n'avons pas été en mesure de contrôler deux variables : la taille et l'origine des organisations. Il est indéniable que certaines organisations telles que le Ballet national du Canada, l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal, et la plupart des compagnies de théâtre américaines sont de tailles importantes et gèrent des budgets substantiels en comparaison à d'autres plus petites organisations artistiques qui ont fait l'objet de notre recherche. De plus, un grand nombre des DA étaient américains, il y en avait d'autres qui étaient canadiens ou québécois et la petite minorité était d'origine internationale. Cependant, malgré ces variances, nous avons perçu des résultats constants et donc de grandes similarités entre les perceptions des différents DA.

#### 6.3.4. La représentativité des domaines professionnels

L'étude du sens de responsabilité a été faite auprès de DA exclusivement et dans le contexte particulier des organisations artistiques à but non lucratif. L'organisation artistique œuvre dans un secteur d'activités qui diffère grandement des autres en raison des produits qui évoquent des expériences privées (Lampel et al., 2000). Conséquemment, le contexte organisationnel des DA est particulier. De ce fait, il serait ambitieux de supposer que les résultats de la présente recherche s'appliquent à tous les contextes organisationnels professionnels. Cependant, le nouveau modèle conceptuel que nous proposons peut servir de point de départ pour des recherches dans d'autres contextes professionnels.

Finally, despite these few limits, the public interviews were interesting because the DA revealed different elements of their daily responsibilities, in addition to providing reflections on their career path. Moreover, the highlighted citations from these interviews allowed us to conduct the analysis and respond to our questions.

#### **6.4 Avenues de recherches futures**

Given what precedes, the world of arts represents an unexplored and rich field of information and research opportunities. In this perspective, it is important to conduct some studies on this field in order to enrich the literature on these organizations. First, in this present research, the gender of respondents was not considered as a factor in the analysis of our data. It remains then a research avenue to know if gender and all the social ramifications that are attached to it would have an incidence on the motivation and the perspective of professionals in a leadership position.

In second place, it would be interesting to conduct a study on the evolution of motivations of an artistic director, or of another professional leader, from the beginning of their career until retirement. Thirdly, a comparative study between the DA of non-profit organizations and of profit organizations would be pertinent in order to determine if the motivations of DA differ from one type of organizational environment to the other. In the same order of ideas, a comparative study between artistic organizations and professional firms such as law firms, accounting firms and consulting firms, in order to compare the ambitions of leaders of one activity sector to the other.

## **Chapitre 7 : Conclusion**

La présente recherche s'inscrit dans le cadre du Développement organisationnel, car elle présente des liens entre le contexte organisationnel et la motivation de diriger. De plus, les résultats apportent de nouvelles pistes de réflexion sur les motifs des comportements des professionnels en position de leadership.

L'un des objectifs de cette recherche était de connaître la perception des DA sur leur motivation de diriger. Les résultats de l'analyse démontrent que pour les DA, le leadership constitue un véhicule qui les permettent d'accomplir leur mission vocationnelle de servir l'Art. Ils ne s'en servent pas pour gravir les échelons de l'organisation ou rechercher la reconnaissance des autres ou des accolades, contrairement aux écrits dans les médias. Il est d'importance, tout de même, de souligner qu'il existe des exceptions à la règle. Heureusement, les DA ayant des motifs égoïstes et abusifs ne semblent pas représenter la majorité. Mais pour la plupart, c'est leur passion pour l'art et leur mission vocationnelle qui les motivent à occuper ce poste. Ils sont prêts à affronter toutes les difficultés que leur confère ce poste puisqu'en tant qu'ambassadeurs et gardiens de l'Art, les DA ont la responsabilité d'assurer la survie de ce dernier.

En raison du fait que les organisations doivent constamment s'adapter aux changements de leur environnement, il importe de comprendre les motifs des leaders qui dirigeront l'organisation (Mascia et al., 2014). La présente étude a permis de déceler les liens qui existent entre le domaine d'activité, le sens de responsabilité et la motivation de diriger des professionnels.

*Fin*

## Bibliographie

- Albrecht, Steve (2011). « Be More Like Zeus: The Art of Covert Leadership », *Law & Order* vol. 59, no 5, p. 12.
- Allen, T. J. et R. Katz (1985). « The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion? », *MIT and Sloan Management School Working Paper No. 1692-85*.
- Bass, Bernard M. (2007). « From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision », dans *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 2nd<sup>e</sup> éd, Notre Dame, Ind, University of Notre Dame Press, p. 302-317.
- Bryman, Alan et Emma Bell (2015). *Business Research Methods*, Fourth Edition<sup>e</sup> éd., Oxford : Oxford University Press, 778 p.
- Byrnes, William J. et Online Safari Books (2015). *Management and the Arts*, Fifth<sup>e</sup> éd., Burlington, MA, Focal Press.
- Campenhoudt, Luc van, Raymond Quivy et Jacques Marquet (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e éd. entièrement rev. et augm.<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- Carvalho, Teresa et Rui Santiago (2016). « Professionalism and Knowledge », dans *The Routledge companion to the professions and professionalism*, New York, NY;London;, Routledge, p. 144-157.
- Chan, Kim-Yin et Fritz Drasgow (2001). « Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no 3, p. 481-498.
- Colbert, F. (2009). « Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 1, p. 14-20.
- Craig, Nick et Scott Snook (2014). « From Purpose to Impact - Figure Out Your Passion and Put it to Work », *Harvard Business Review*, p. 105-109.
- Daigle, Pascale et Linda Rouleau (2010). « Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, no 3, p. 13-30.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2000). « The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, no 4, p. 227-268.
- Denis, Jean-Louis, Lise Lamothe et Ann Langley (2001). « The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations », *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, p. 809-837.
- Dik, Bryan J. et Ryan D. Duffy (2009). « Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice », *The Counseling Psychologist*, vol. 37, no 3, p. 424-450.
- Empson, Laura et Ann Langley (2015). « Leadership and Professionals : Multiple Manifestations of Influence in Professional Service Firms », dans *The Oxford handbook of professional service firms*, 1st<sup>e</sup> éd, Oxford, Oxford University Press, p. 163-188.



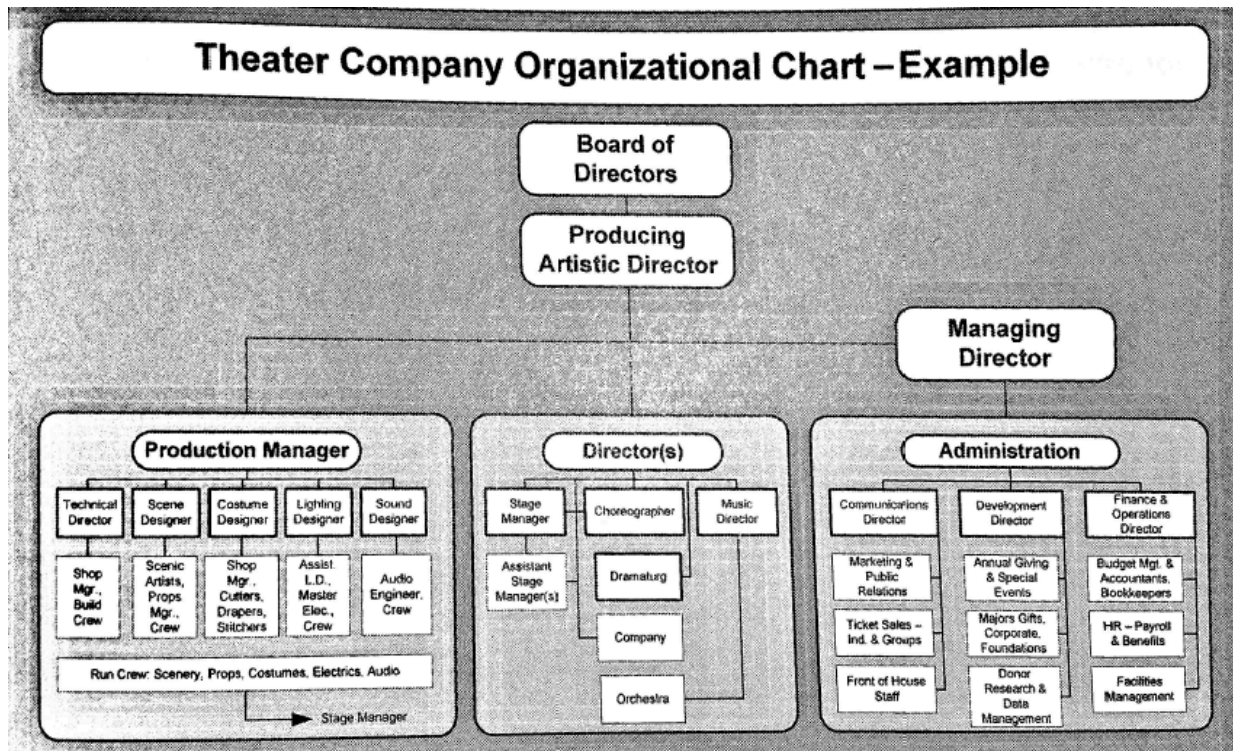
- Empson, Laura, Daniel Muzio, Joseph P. Broschak et Bob Hinings (2015). « Researching Professional Service Firms : An Introduction and Overview », dans *The Oxford handbook of professional service firms*, 1st<sup>e</sup> éd, Oxford, Oxford University Press, p. 1-22.
- Felfe, Jörg et Birgit Schyns (2014). « Romance of Leadership and motivation to lead », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 29, no 7, p. 850-865.
- Filice, Mary et Susannah Young (2012). « From Mainstage to Movies to Media: Sustaining the Live and Performing Arts Through Artistic Convergence and the Balaban and Katz Philosophy of Continuous Performance », *International Journal of Arts Management*, vol. 14, no 2, p. 48-56.
- Frankl, Victor (1963). *Man's Search for Meaning*, Washington Square Press.
- Freidson, Eliot (1983). « The Reorganization of the Professions by Regulation », *Law and Human Behavior*, vol. 7, no 2-3, p. 279-290.
- Freidson, Eliot (1984). « The Changing Nature of Professional Control », *Annual Review of Sociology*, vol. 10, no 1, p. 1-20.
- Gagné, Marylène et Edward L. Deci (2014). « The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management », dans *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, New York, Oxford University Press.
- Gerring, John (2008). « Case Selection or Case-Study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques », dans *The Oxford Handbook of Political Methodology*, Oxford University Press, p. 645-684.
- Greffe, Xavier et Véronique Simonnet (2010). « Les entreptises culturelles sont-elles soutenables? », *Revue d'Économie Politique*, p. 57-86.
- Habib, Joanna et Isabelle Vandangeon-Derumez (2015). « Le rôle du leader formel dans la transformation des organisations pluralistes. Analyse comparée de deux hôpitaux », *Revue française de gestion*, vol. 41, no 247, p. 45-66.
- Hannah, Sean T., Peter L. Jennings, Dustin Bluhm, Ann Chunyan Peng et John M. Schaubroeck (2014). « Duty orientation: Theoretical development and preliminary construct testing », *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 123, no 2, p. 220.
- Hansmann, Henry (1981). « Nonprofit Enterprise in the Performing Arts », *The Bell Journal of Economics*, vol. 12, no 2, p. 341-361.
- Johns, Gary (2006). « The Essential Impact of Context on Organizational Behavior », *The Academy of Management Review*, vol. 31, no 2, p. 386-408.
- Kotter, John P. (2007). « What Leaders Really Do », dans *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 2nd<sup>e</sup> éd, Notre Dame, Ind, University of Notre Dame Press, p. 23-32.
- Lampel, Joseph, Theresa Lant et Jamal Shamsie (2000). « Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries », *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 263-269.
- Lent, Robert W., Steven D. Brown et Gail Hackett (1994). « Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 45, no 1, p. 79-122.
- Lindgren, Allana C. (2009). « The National Ballet of Canada and the Kimberly Glasco Legal Arbitration Case », *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, vol. 39, no 2, p. 101-116.

- Mascia, Daniele, Silvia Dello Russo et Federica Morandi (2015). « Exploring professionals' motivation to lead: a cross-level study in the healthcare sector », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no 12, p. 1622-1644.
- Maslow, Abraham Harold (1954). *Motivation and personality*, 1st<sup>e</sup> éd., Harper.
- Mintzberg, Henry (2010). *Gérer*, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Morin, E., C. Aubé et K. Johnson (2015). « La motivation : Donner un sens au travail », dans *Psychologie et management*, 3e éd.<sup>e</sup> éd, Montréal, Chenelière éducation, p. 137-185.
- Muhr, Sara Louise (2011). « Leaders as Cyborgs », dans *Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world*, London, Routledge, p. 138-161.
- Nirmala, R. (2005). *Individual Work, Motivation, and Leader Behaviour in Multicultural Workplace*, Abhijeet Publications.
- Ostrower, Francie (2002). *Trustees of culture: power, wealth and status on elite arts boards*, Chicago, University of Chicago Press.
- Pierre-Péladeau, Chaire de leadership (Émissions télévisées). HEC Montréal. 2017 de <http://chairedeleadership.hec.ca/archives/>
- Preece, Stephen (2005). « The Performing Arts Value Chain », *International Journal of Arts Management*, vol. 8, no 1, p. 21-32.
- Quigg, Anne-Marie (2011). *Bullying in the Arts : Vocation, Exploitation and Abuse of Power*, Gower Publishing Limited, 246 p.
- Rayner, Charlotte et Cary L. Cooper (2006). « Workplace Bullying », dans *Handbook of workplace violence*, Thousand Oaks, SAGE Publications, p. 121-145.
- Reid, Wendy et Rekha Karambayya (2009). « Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations », *Human Relations*, vol. 62, no 7, p. 1073-1112.
- Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2000). « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being », *American Psychologist*, vol. 55, no 1, p. 68-78.
- Ryan, Richard M. et Edward L. Deci (2006). « Self - Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self - Determination, and Will? », *Journal of Personality*, vol. 74, no 6, p. 1557-1586.
- Schwartz, Samuel (1983). « The Economics of the Performing Arts: A Case Study of the Major Orchestras », dans *Performers & performances : the social organization of artistic work*, New York, N.Y.;South Hadley, Mass.;, Praeger, p. 269-279.
- Shamir, Boas (1991). « Meaning, Self and Motivation in Organizations », *Organization Studies*, p. 405-424.
- Strauss, Anselm L. (1969). *Mirrors and masks : The search for identity*, M. Robertson.
- Usunier, Jean-Claude, Richard Thorpe et Mark Easterby-Smith (2000a). « Analyse des données et interprétation des résultats », dans *Introduction à la recherche en gestion*, 2e éd. --<sup>e</sup> éd, Paris, Economica.
- Usunier, Jean-Claude, Richard Thorpe et Mark Easterby-Smith (2000b). *Introduction à la recherche en gestion*, 2e éd. --<sup>e</sup> éd., Paris, Economica.
- Vallerand, Robert J., Céline Blanchard, Geneviève A. Mageau, Richard Koestner, Catherine Ratelle, Maude Léonard, et al. (2003). « Les Passions de l'Âme: On Obsessive and Harmonious Passion », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 85, no 4, p. 756-767.
- Vroom, Victor Harold (1964). *Work and motivation*, Wiley.

- West, Edwin G. (1987). « NONPROFIT VERSUS PROFIT FIRMS IN THE PERFORMING ARTS », *Journal of Cultural Economics*, vol. 11, no 2, p. 37-47.
- Wilhelm, Paul G., Jana P. Wilhelm et Timothy G. Wilhelm (2013). « Testing Maccoby's Theory of Productive Narcissism with US Presidents: Global Competitiveness and Dark Triad Implications », *Competition Forum*, vol. 11, no 2, p. 289.
- Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in organizations*, 8th<sup>e</sup> éd., Boston, Pearson.

## Annexe A – Organigrammes des organisations artistiques

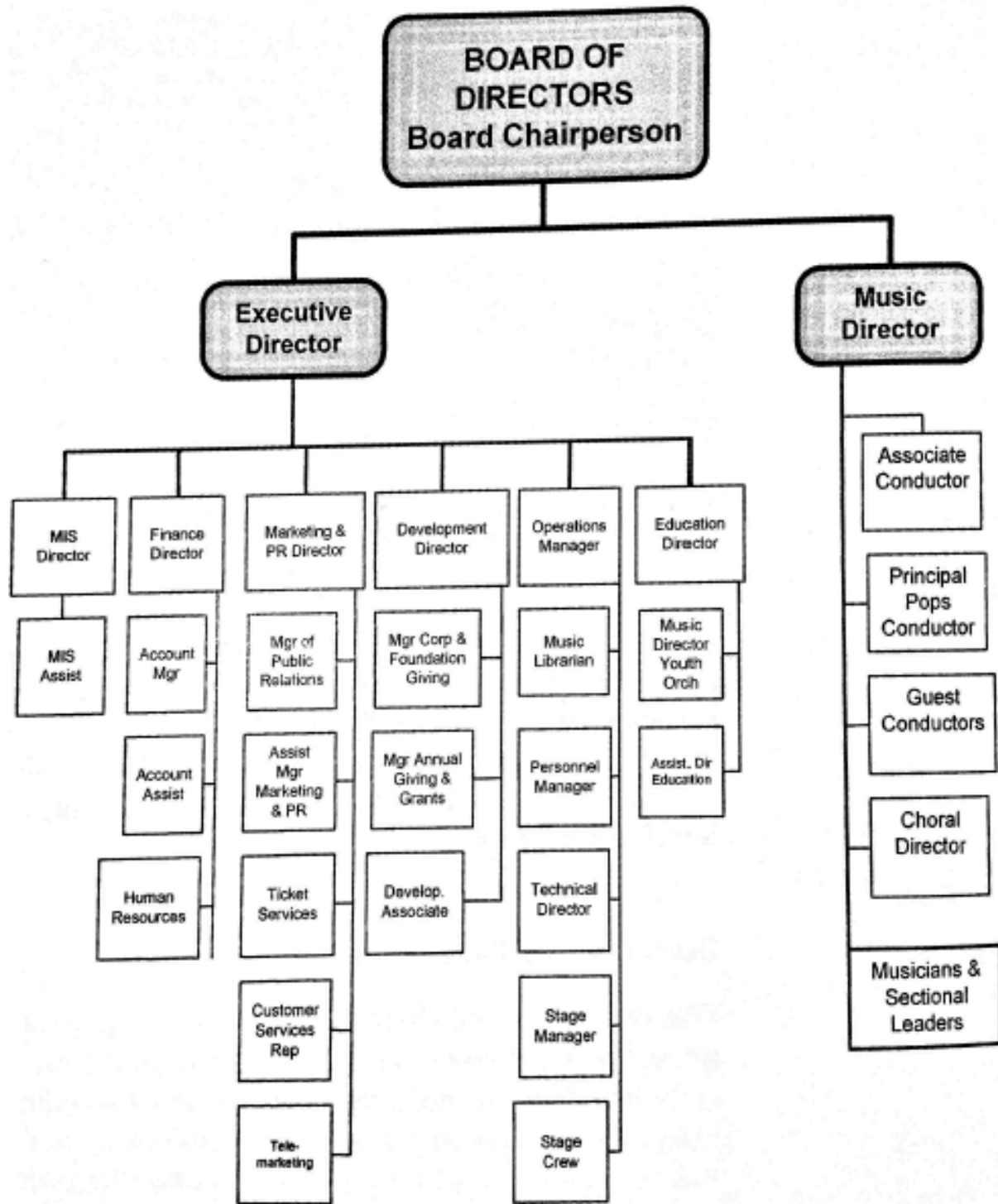
### Organigramme 1: Théâtre



Source : Bryman, Alan et Emma Bell (2015). Business Research Methods, Fourth Editione éd., Oxford : Oxford University Press, 778 p.

Organigramme 2: Orchestre

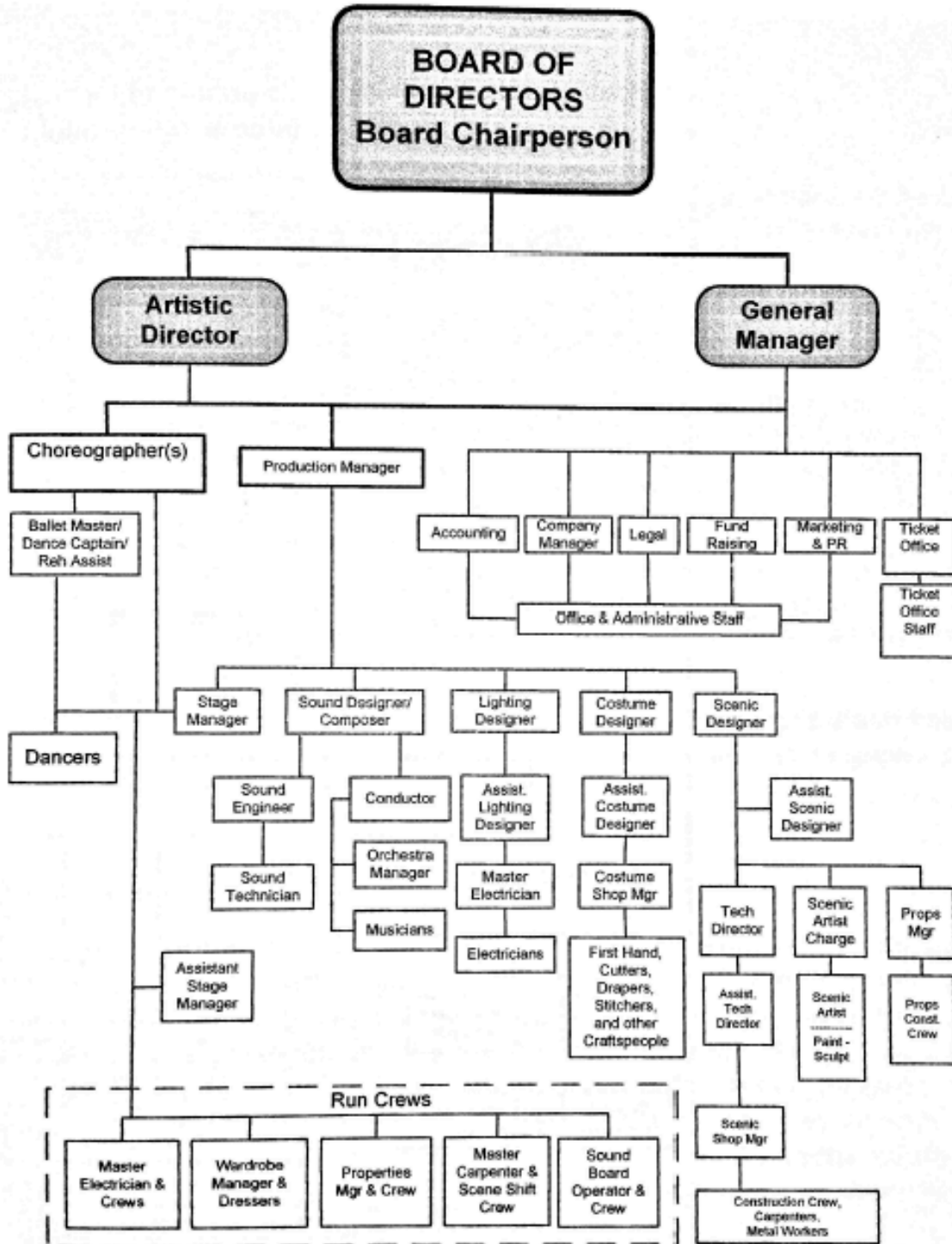
# Symphony Orchestra Organizational Chart



Source : Bryman, Alan et Emma Bell (2015). Business Research Methods, Fourth Editione éd., Oxford : Oxford University Press, 778 p.

Organigramme 3 : Compagnie de danse

## Dance Company Organizational Chart



Source : Bryman, Alan et Emma Bell (2015). Business Research Methods, Fourth Editione éd., Oxford : Oxford University Press, 778 p.

## **Annexe B – Questionnaire entrevue semi-dirigée (anglais-français)**

### **Questions (Français)**

- 1) Parlez-moi de ce qui vous a inspiré à devenir un(e) artiste.
- 2) Comment êtes-vous devenu directeur/directrice artistique?
  - a. Planifiez-vous devenir directeur/directrice artistique ou est-ce quelque chose qui est arrivé par chance?
- 3) Parlez-moi de votre leadership au sein de cette organisation.
  - a. Qu'est-ce que cela signifie d'être un leader dans cette organisation?
- 4) Comment s'accorde votre sens artistique dans la discipline avec la mission de l'organisation?
  - a. Quel lien existe-t-il entre vous en tant qu'artiste et la direction dans laquelle l'organisation dirige la discipline?
  - b. Comment êtes-vous impliqué dans la présentation de la mission organisationnelle au public? (matériaux de vente, communiqués de presse, sur scène).
- 5) Quelles sont les attentes du conseil d'administration par rapport au directeur artistique?
- 6) Décrivez-moi la relation que vous entretenez avec les membres du conseil d'administration.
- 7) Comment rendez-vous hommage à votre discipline artistique premièrement en tant qu'artiste et ensuite tant que directeur/directrice artistique?
- 8) Dans le monde artistique, il existe toujours des normes de qualité à respecter. Comment gérez-vous ces attentes?
- 9) Comment décririez-vous votre relation professionnelle avec les artistes qui travaillent avec vous?
  - a. Comment démontrez-vous votre leadership parmi ces artistes?
  - b. Comment motivez-vous ces artistes (ex. lancer des défis)?
- 10) Comment équilibrez-vous la demande du public pour des œuvres classiques (connus) par rapport à la demande pour des œuvres innovatrices et moins connus?
- 11) Comment assurez-vous d'atteindre vos objectifs de carrière artistique à travers vos responsabilités?

12) La direction artistique est une carrière assez difficile, qu'est-ce qui vous motive à la poursuivre?

### Questions (Anglais)

- 1) Tell me about what first inspired you to become an artist.
- 2) How did you become an artistic director?
  - a. Did you plan to become an artistic director or was this something that happened more by chance?
- 3) Talk to me about your leadership within this organization
  - a. What does it mean to be a leader in this organization?
- 4) How does your personal sense of this artistic discipline (name the discipline) fit with the mission?
  - a. What is the relationship between you as an artist and the direction in which the organization has been headed?
  - b. How are you involved in presenting the mission to the public? (materials, press releases, on stage, etc.)
- 5) What are the board of directors' expectations of the artistic director?
- 6) Please describe the type of relationship you have with the board members.
- 7) How do you pay tribute to your artistic discipline first as an artist? And then, as artistic director?
- 8) In the art world, there is always a certain level of standards to uphold. How do you manage these expectations and from where do you feel they come?
- 9) How would you describe your relationship with the artists you work with?
  - a. How do you demonstrate your leadership among these artists?
  - b. How do you motivate these artists (i.e. challenges)? \
- 10) How do you balance the public's demand for the classics vs innovative pieces?
- 11) How do you ensure to reach your own artistic career goals through your role within this organization?
- 12) This is a tough career, what carries you forward?





## **Annexe C – Courriels d’invitation**

### **Lettre d’invitation (française) #1 – Secrétaire/adjoint(e)**

Cher/Chère (Insérer le nom de la personne contacte du DA),

Je suis une étudiante de la maîtrise à HEC Montréal et dans le cadre de mon mémoire, j’effectue une recherche sur le leadership par des professionnels. J’ai décidé de restreindre mon terrain de recherche aux organisations qui œuvrent dans le domaine des arts de la scène et j’ai sélectionné votre organisation comme terrain potentiel.

J’aimerais pouvoir m’entretenir avec (le nom du DA) au sujet de son leadership en tant que directeur artistique. À cet égard, je sollicite donc un rendez-vous d’une durée d’environ 45 à 60 minutes, à une date qui lui conviendra, afin de discuter du phénomène dans le but de compléter mes données de recherche.

En espérant que vous serai sensible à ma requête, je vous prie de recevoir, (Madame, Monsieur...etc.) mes salutations distinguées.

Véronique René  
Étudiante à la MSc.  
HEC Montréal

### **Lette d’invitation (française) #2 – Directeur artistique**

Cher/Chère (Insérer le nom du DA),

Je suis une étudiante de la maîtrise à HEC Montréal et dans le cadre de mon mémoire, j’effectue une recherche sur le leadership par des professionnels. J’ai décidé de restreindre mon terrain de recherche aux organisations qui œuvrent dans le domaine des arts de la scène et j’ai sélectionné votre organisation comme terrain potentiel.

J’aimerais pouvoir m’entretenir avec vous au sujet de la direction artistique et du leadership. À cet égard, je sollicite donc un rendez-vous d’une durée d’environ 45 à 60 minutes, à une date qui vous conviendra, afin de discuter du phénomène dans le but de compléter mes données de recherche. Le cas échéant, vous pouvez communiquer avec moi à l’aide de cette adresse courriel ou encore par téléphone au XXX-XXX-XXXX.

En espérant que vous serai sensible à ma requête, je vous prie de recevoir, (Madame, Monsieur...etc.) mes salutations distinguées.

Véronique René  
Étudiante à la MSc.  
HEC Montréal

### **Lettre d’invitation (anglaise) #1 – Contact / admin**

Dear (insert AD or contact name),

I am a master's student at HEC Montréal and as part of my thesis, I am conducting a research on leadership by professionals. I decided to restrict my research terrain to organizations working in the field of the performing arts and I have thus selected your organization as a potential candidate.

I would like to discuss with (Insert AD's name) about artistic direction and leadership. In this regard, I would like to request an interview of about 45 minutes to an hour, on a date that will best suit (Insert AD's name), to discuss the phenomenon in order to supplement my research data. Should (insert AD's name) be interested in taking part in this research, please contact me by replying to this email or by phone at XXX-XXX-XXXX to schedule the meeting.

I am looking forward to hearing from you.

Kind regards,

Véronique René  
MSc Student  
HEC Montréal

### **Lettre d'invitation (anglaise) #2 – Artistic Director**

Dear (insert AD name),

I am a master's student at HEC Montréal and as part of my thesis, I am conducting a research on leadership by professionals. I decided to restrict my research terrain to organizations working in the field of the performing arts and I have thus selected your organization as a potential candidate.

I would like to discuss artistic direction and leadership with you. In this regard, I would like to request an interview of about 45 minutes to an hour, on a date that will best suit you, to discuss the phenomenon in order to supplement my research data. Should you be interested in taking part in this research, please contact me by replying to this email or by phone at XXX-XXX-XXXX to schedule the meeting.

I am looking forward to hearing from you.

Kind regards,

Véronique René  
MSc Student  
HEC Montréal