

**HEC MONTRÉAL**

L'EXPORTATION DES ARTS  
DANS L'ÉCOSYSTÈME MONTRÉALAIS

par

Ruba AL-CHAER

Projet d'intégration présenté au programme de  
Maîtrise en Management des Entreprises Culturelles  
(M.M.E.C.)

Décembre 2018  
© Al-Chaer, Ruba

## Table des matières

INTRODUCTION .....	2
MÉTHODOLOGIE.....	4
REVUE LITTÉRAIRE .....	6
Montréal ville créative .....	6
Art et exportation .....	10
Internationalisation et exportation.....	16
ANALYSE EMPIRIQUE : CARACTÉRISTIQUE DE L'ENVIRONNEMENT MONTRÉALAIS .....	26
La performance de l'exportation .....	26
A) Intensité: ratio d'exportation .....	26
B) Diversité: nombre de marchés exploités .....	29
La stratégie de marketing international : planification, organisation et exploitation des marchés étrangers .....	30
La structure organisationnelle .....	32
Les modes d'internationalisation autres que l'exportation.....	37
BILAN ET DISCUSSION .....	40
RECOMMANDATIONS .....	43
CONCLUSION.....	47
BIBLIOGRAPHIE.....	50
SITOGRAFIE .....	52

## **INTRODUCTION**

Montréal est, depuis longtemps, le centre névralgique du Québec. Autrefois métropole du pays, la ville de Montréal demeure aujourd'hui la seconde plus grande ville du Canada et la métropole du Québec, recueillant dans sa grande région près de la moitié de la population québécoise (Silvestro, 2001)<sup>1</sup>.

La ville a acquis une réputation enviable sur la scène internationale notamment sur le plan culturel et artistique, ce qui nous pousse à s'intéresser à l'exportation des arts dans le contexte montréalais.

Partant du principe de la ville urbaine qui active sa créativité grâce à la proximité, à la facilité de circulation d'idées et à l'accélération de l'interaction entre les personnes, Montréal peut se targuer comme un lieu d'idées créatives où son caractère culturel contribue grandement à la vitalité de son environnement.

Si Montréal a réussi à se définir comme métropole créative, réussit-elle pour autant à rendre les connections sur son territoire un moteur de développement de l'exportation artistique et culturelle contribuant ainsi à accroître son rayonnement et à revitaliser sa créativité ?

Cette analyse portera sur les aspects qui favorisent l'exportation de l'art dans l'écosystème montréalais tenant compte de ses particularités et tentant d'explorer une logique de causalité réciproque entre ses atouts et son rayonnement.

---

<sup>1</sup> **Le développement économique communautaire dans un contexte métropolitain : le cas de Montréal**, Silvestro, Marco. Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 2001.

Cette recherche tend à examiner le statut de Montréal comme Métropole culturelle créative, à valider les traits de sa culture dynamique et à identifier les éléments clés qui renforcent sa renommée sur le plan de l'exportation de son offre artistique.

Le but de cette contribution est de décrire et d'analyser la dynamique de la Ville de Montréal, présentant les atouts d'une ville créative, et d'aboutir à une compréhension de ce qui favorise l'exportation des arts dans son écosystème.

En étudiant le cas de Montréal sous les angles de l'économie créative, la cité créative et les industries créatives, nous tenterons d'explorer les composantes qui influencent le rayonnement de sa culture.

La compréhension de cette dynamique permettrait aussi aux gestionnaires culturels d'obtenir des résultats optimums dans leur travail pour atteindre un plus large public tout en tenant compte des caractéristiques spécifiques de leur milieu et des liens entre chaque mode d'internationalisation.

Nous réaliserons tout d'abord une exploration de la littérature sur Montréal comme ville créative, plus largement sur l'art et l'exportation et ensuite sur l'internationalisation et l'exportation dans le domaine des affaires. Nous dresserons par la suite un portrait actuel du volet de l'exportation artistique et culturelle de la ville, issu d'entrevues réalisées avec des gestionnaires culturels. L'analyse de ces données contribuera à une proposition de recommandations permettant aux opérateurs culturels de s'appuyer sur certaines spécificités de leur culture dynamique afin de favoriser l'expansion et le rayonnement des arts de Montréal. En conclusion nous dresserons un panorama de ce qui existe, de ce qui manque et de ce qui est nécessaire pour caractériser la notion d'exportation dans les arts et favoriser la renommée de la Métropole et sa créativité.

## MÉTHODOLOGIE

En s'appuyant sur le *Manuel de recherche en sciences sociales* (Campenhoudt, 2017)<sup>2</sup>, notre démarche s'est précisée en établissant une question du départ qui s'interroge sur les liens entre la créativité de la ville de Montréal et son succès à s'illustrer artistiquement sur le plan international. Pour l'étape de l'exploration, des sources sur Montréal ville créative, sur l'exportation et les arts ainsi que sur l'exportation dans le domaine des industries et des affaires ont constitué la matière première de la revue littéraire.

Ensuite, nous avons examiné la problématique des gestionnaires culturels œuvrant présentement au renforcement des liens que la Ville entretient avec l'étranger. Des entrevues ont donc été menées et l'analyse des propos recueillis, à la lumière des lectures effectuées, a abouti à des recommandations et une conclusion rappelant les grandes lignes de cette recherche.

Le contexte actuel du domaine des affaires, caractérisé par l'expansion des entreprises et l'internationalisation des entités économiques, a été l'objet de plusieurs études portant sur les caractéristiques du processus d'internationalisation ainsi que sur les mécanismes et stratégies d'internationalisation. Les variables relevés dans ces études et qui influencent l'exportation des entreprises, s'appliquent-elles sur le milieu artistique?

Les conclusions sur les résultats de l'exportation en affaires indiquent des éléments de spécificité concernant l'industrie, le marché étranger et le marché domestique, qui nous permettront d'évaluer si l'environnement montréalais est plus ou moins favorable à l'exportation. L'hypothèse principale que nous soutenons suppose un lien entre les déterminants en affaire et le milieu culturel mais prévoit autres facteurs qui entrent en

---

<sup>2</sup> Campenhoudt, Luc van, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Paris : Dunod, 2017.

compte et qui ont un rôle vital dans l'exportation de l'offre artistique et culturelle montréalaise. Ces facteurs reposent sur les particularités de l'écosystème culturel montréalais intervenant dans le processus de création, production et diffusion artistique. En identifiant ce qui permettra aux œuvres de transiter formellement, par des canaux traditionnels, ou moins formellement, par des initiatives individuelles, ou même par des nouveaux créneaux jadis insoupçonnés, une analyse des traits distinctifs de l'identité culturelle montréalaise permet de révéler les liens qui favorisent l'internationalisation de son offre culturelle dans le monde artistique actuel global.

Des acteurs clés sont donc identifiés et interviewés afin de cerner les plans d'action ayant comme objectif l'illustration de la créativité montréalaise à l'international. En combinant les données obtenues, cette étude souhaite caractériser les traits de l'environnement montréalais ainsi que de l'ensemble des parties qui y vivent en vue d'établir les liens et corrélations qui favorisent l'exportation de l'art et de la culture de la Métropole.

Pour réaliser cette étude nous avons considéré cinq aspects de l'exportation :

- La performance à l'exportation se manifestant par l'intensité (ratio d'exportation) et/ou la diversité (les marchés exploités)
- La stratégie de marketing international se déclinant autour des mesures dans lesquels la recherche sur les marchés étrangers est utilisée et la stratégie d'exportation est planifiée.
- La structure organisationnelle des entreprises qui exportent, le nombre d'employés dédiés à l'exportation ou le responsable en charge de l'exportation.
- Les modes d'internationalisation autres que l'exportation tels que les partenariats étrangers et les alliances internationales.

## REVUE LITTÉRAIRE

### *Montréal ville créative*

*« Réputé internationalement, le dynamisme culturel de Montréal fait la spécificité de notre ville. Découvrez ce qui fait de Montréal une métropole culturelle effervescente ! ».*

C'est ainsi que la Ville de Montréal illustre sa section 'Montréal métropole culturelle' de son site web en lien avec la culture<sup>3</sup>. Juridiquement parlant, Montréal obtient, en septembre 2017, son statut de Métropole du Québec suite à l'adoption de la loi 121, lui conférant des pouvoirs additionnels et une autonomie accrue<sup>4</sup>. Cela confirme-t-il pour autant sa spécificité de culture dynamique et d'économie créative?

Dès l'année 1986 la Chambre de commerce de Montréal considère que la ville « *peut s'appuyer sur des avantages naturels et dispose de plusieurs atouts qui lui permettraient d'occuper une place stratégique plus importante, en Amérique du Nord, comme capitale culturelle.* » (Chambre de commerce de Montréal, 1986)<sup>5</sup>.

Montréal doit son statut de centre de créativité d'expression française à sa créativité et son entrepreneuriat, cependant des infrastructures culturelles d'envergure manquaient à ses initiatives pour qu'elle aspire au rayonnement international.

Le rapport identifie le théâtre et le multiculturalisme comme des secteurs d'une richesse reconnue à consolider. Quant à la musique, la Chambre de commerce recommande l'élargissement du public et le maintien du niveau d'activité pour assurer la continuité dans la qualité de sa vie musicale. La danse et les arts visuels sont alors, à ce moment-là,

---

<sup>3</sup> <http://ville.montreal.qc.ca/culture/>

<sup>4</sup> [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=5997,142523791&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5997,142523791&_dad=portal&_schema=PORTAL)

<sup>5</sup> Groupe de travail sur les industries culturelles **L'industrie culturelle et le rayonnement international de Montréal**, Chambre de commerce de Montréal, 1986.

considérés comme fragiles et nécessitant un élan pour développer leur public et rayonner sur la scène internationale.

C'est au début des années 1990 que Montréal effectue une transition de son économie de ville fondée sur des industries traditionnelles, dues aux caractéristiques naturelles de son vaste territoire, vers une économie du savoir. Si Montréal est reconnue aujourd'hui comme une "ville créative" de référence, c'est notamment grâce à son évolution rapide dans les domaines des industries créatives telles que les technologies de l'information et des communications, le design, les jeux vidéo ainsi que le monde du spectacle illustrant des initiatives emblématiques comme le Cirque du Soleil.

Certains attribuent les principaux ingrédients de ce succès à résonnement international à des convergences entre les arts et la technologie (Moment factory), entre le bilinguisme et le multiculturalisme (Arcad Fire), entre des entrepreneurs du secteur culturel et ceux des industries de haute technologie (Ubisoft).

Se situant à équidistance entre l'Europe et la côte ouest du continent nord-américain, Montréal subit les influences de ces deux parties du monde et de leur modèle culturel. Ces convergences couplées avec les diverses aides financières des différents paliers gouvernementaux (crédit d'impôt, fonds d'investissement, etc.) expliquent que Montréal est devenue en quelques années le pôle planétaire des jeux vidéo, malgré une concurrence acharnée avec des entreprises américaines, européennes et asiatiques (Institut des Deux Rives, 2009) <sup>6</sup>. *«L'investissement massif et déterminé dans l'économie créative permet donc d'expliquer la mutation réussie de cette métropole nord-américaine de 3.6 millions*

---

<sup>6</sup> Institut des Deux Rives (Bordeaux, France), **Économie créative : une introduction**, Mollat, 2009.

*d'habitants qui a été classée en 2007 par le Financial Times comme une des cinq grandes villes nord-américaines offrant le meilleur potentiel économique.»*

Salmon Zapata, dans son analyse comparative de la ville de Barcelone et celle de Montréal, explique qu'une ville dans un contexte d'urbanisation se dote, en effet, d'une créativité plus élevée due à la proximité, à la facilité de circulation d'idées et à la compétitivité poussée par la densité urbaine et les interactions entre ses habitants. Une ville peut ainsi se définir comme lieu d'idées créatives si elle réussit à rendre les connections sur son territoire un moteur de développement socioéconomique. Cet environnement vital, défini par son caractère culturel, repose sur l'accumulation de connaissances, sur la capacité d'augmenter la qualité de vie et surtout sur une économie dynamique créant des liens entre compétitivité, créativité et cohésion. Zapata exprime ensuite le besoin de canaliser et de mobiliser la créativité de façon qu'elle puisse émerger dans des formes d'apprentissage et d'innovation (Zapata, 2008)<sup>7</sup>.

Par ailleurs, et à travers deux études de cas de la ville de Montréal: Ubisoft et le Cirque du Soleil, Patrick Cohendet, David Grandadam et Laurent Simon (2010) proposent une analyse de l'anatomie d'une ville créative en identifiant trois niveaux ‘*l'upperground, le middleground et l'underground*’ comme composantes de base du processus créatif dans les milieux innovateurs locaux. Chacun de ces niveaux intervient dans le processus de création avec des caractéristiques spécifiques et permet aux nouvelles idées de passer d'un

---

<sup>7</sup> Zapata, Salomon. **Creative cities and industries: A comparative analyses of the cities of Barcelona and Montreal**. Thesis presented for the degree of Master of Science (M SC), HEC Montreal. 2008

micro-niveau informel à un macro-niveau formel, à travers l'accumulation, la combinaison, l'enrichissement et le renouvellement de connaissances<sup>8</sup>.

L'étude accorde une importance essentielle aux entités collectives "*middleground*", communautés qui offrent constamment des possibilités d'interaction entre les individus créatifs "*underground*" et les institutions formelles "*upperground*", dans la dynamique d'une ville créative. L'étude révèle l'importance fondamentale du *middleground* dans l'écosystème créatif subtil de la ville permettant de comprendre comment les industries créatives, artistiques et culturelles d'un côté et les personnes qui travaillent dans des professions connexes de l'autre interagissent dans un processus créatif. Les deux cas étudiés montrent les relations co-évolutives entre l'*upperground* et l'*underground*. En fait, l'*underground* se matérialise par la promotion des opportunités créatives, et l'*upperground* fertilise et nourrit l'*underground* par le renforcement des communautés.

Cette étude démontre que le processus de formation d'idées créatives dans un milieu urbain émerge également des liens, des relations et de l'interrelation entre les individus créatifs (d'où naît l'impulsion créatrice) et les entreprises (dont le rôle est d'amener les idées créatives sur le marché).

Tenant compte de l'évolution démographique de Montréal, qui se résume par une tendance à la décroissance de la population et un profil démographique reflétant la pyramide du Québec (diminution des tranches d'âge de moins de 35 ans et l'augmentation de nombre de personnes de plus de 65 ans) (Silvestro, 2001)<sup>9</sup>, et constatant que

---

<sup>8</sup> Cohendet Patrick; Grandadam David; Simon Laurent. **The Anatomy of the Creative City**. Industry and Innovation, 02/2010, Volume 17, Numéro 1

<sup>9</sup> Silvestro, Marco, **Le développement économique communautaire dans un contexte métropolitain : le cas de Montréal**, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 2001.

l'économie montréalaise se développe de plus en plus vers les secteurs de la haute technologie, de la production et dans le domaine de l'économie de savoir, Damien Rousselière, dans un article portant sur l'économie sociale culturelle montréalaise établit un de ses axes de réflexion autour de la promotion des politiques de développement économique dans l'axe de la "cité créative". Il souligne ainsi les potentialités du développement de l'économie sociale culturelle de Montréal. Cette économie est principalement représentée par la majorité de ses organisations culturelles et s'inscrit dans la volonté accrue de rendre la ville plus attractif. (Rousselière, 2010).<sup>10</sup>

L'exportation des arts a donc pu évoluer dans cet environnement effervescent conjuguant stratégies institutionnelles et initiatives individuelles qui ont fait en sorte que le rayonnement de la culture par l'exportation de l'offre artistique montréalaise se fait remarquer.

### *Art et exportation*

Puisque le talent humain, selon Florida<sup>11</sup>, est la principale caractéristique de l'économie créative, l'économie mondiale est en train de passer d'une économie industrielle, basée sur une compétition autour des ressources naturelles, de l'excellence manufacturière, de la dominance militaire et de l'expertise technologique, à un système où la vraie compétition s'établira entre les régions qui tentent d'attirer et de préserver les talents. Cette nouvelle économie a aussi entraîné des ententes de coopérations entre entreprises leur permettant un

---

<sup>10</sup> Rousselière, Damien, **Cité créative et économie sociale culturelle : étude de cas de Montréal**, CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales, 2010.

<sup>11</sup> Florida Richard L., **Cities and the creative class**, Routledge, New York, 2005

partage de connaissances jadis dispersées. Cette économie a également induit une augmentation du savoir scientifique de la production ainsi que la production de normes et standards internationaux.

Comment se définit cette économie créative? La Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement dans son rapport du printemps 2008, en a fait la définition suivante :

*« Les industries créatives sont au cœur de l'économie créative. Selon une définition assez générale, elles se situent à la croisée des chemins entre les arts, la culture, les affaires et la technologie. Autrement dit, elles englobent le cycle de création, de production et de distribution de biens et de services dans lequel le facteur de base est l'utilisation du capital intellectuel. Aujourd'hui, les industries créatives font simultanément appel aux sous-secteurs traditionnels, à ceux à forte composante technologique et à ceux axés sur la fourniture de services, depuis les arts folkloriques, les festivals, la musique, les livres, la peinture et les arts du spectacle jusqu'à des sous-secteurs à plus forte composante technologique comme l'industrie du cinéma, la radio, l'animation numérique et les jeux vidéo, ou encore des domaines axés sur la fourniture de services d'architecture et de publicité. Toutes ces activités ont une forte composante de compétences créatives et peuvent produire des revenus sous forme d'échanges commerciaux et de droits de propriété intellectuelle. » (Institut des Deux Rives, 2009) <sup>12</sup>*

C'est à travers cette économie - qui établit un lien entre l'économie, la culture et la technologie - qu'une phase particulière de la mondialisation s'est actuellement introduite, car elle concerne en effet la quasi-totalité des pays du globe. Le modèle économique de marché s'impose partout malgré quelques résistances socioculturelles assujetties à l'ordre culturel. Il n'est donc pas étonnant que le nouveau paradigme de l'économie créative ait

---

<sup>12</sup> Institut des Deux Rives (Bordeaux, France), **Économie créative : une introduction**, Mollat, 2009.

émergé dans ce contexte représentant une alternative pour les régions à la recherche de nouveaux moteurs de connaissance.

Selon un rapport de la Conférence des Nations-unies sur le commerce et le développement (Cnuced) paru en 2008, la croissance des échanges dans le secteur des industries créatives s'est établie en moyenne à 8.7% par an sur la période 2000-2005, les exportations de "produits créatifs" étant évaluées à 424.4 milliards de dollars en 2005 contre 227.5 milliards de dollars en 1996, la Chine et l'Italie étant les premiers exportateurs mondiaux de ces produits créatifs aussi divers que les films, l'artisanat traditionnel, la mode ou le design (Institut des Deux Rives, 2009).<sup>13</sup>

C'est ainsi que les termes "consommation" et "marché" ont fini par être adaptés au champ culturel. On entend plus souvent "pratique", comme terme transversal et on accepte "marché" pour désigner le lieu d'interaction de l'offre et de la demande incluant les offres publiques ou non marchandes. Dans ce contexte, trois phénomènes majeurs caractérisent, selon Alain Busson, la structure et l'évolution du domaine culturel dont la diversité, mesurée par le nombre de références disponibles plaçant le consommateur culturel dans une situation d'hyper-choix, l'innovation passant par différents liens fondés sur la communication interpersonnelle et enfin la numérisation introduisant une sorte de langage universel et multipliant les modes d'accès (Busson 2013).<sup>14</sup>

Busson exprime ainsi que cette libération d'accès a pour effet une prise de pouvoir du récepteur sur la programmation et permet également au consommateur d'intervenir sur les contenus contribuant à l'affaiblissement de la frontière créateur/récepteur. En plus de

---

<sup>13</sup> Busson, Alain, **Les industries culturelles et créatives : économie et stratégie**, Vuibert, 2013.

<sup>14</sup> Idem

l'extension du champ, vu l'effacement des frontières, la multiplication des pratiques culturelles s'est étendue sur l'ensemble des activités créatives ce qui fait que l'universel n'est plus l'objet ou l'œuvre mais la relation que l'individu développe avec un objet au cours d'une expérience de consommation. Tout cela a pour conséquence un renforcement du rôle du marché face auquel l'État agit davantage en régulateur qu'en financeur. L'artiste a donc à s'adapter à cette nouvelle donne en devenant, de façon autonome ou à l'aide d'un manager, un promoteur d'innovation et de création de valeur.

Par ailleurs, dans le marché de l'art visuel qui repose sur l'articulation entre le réseau international des galeries et le réseau international des institutions culturelles, l'internationalisation du commerce et de l'art contemporain est indissociable de sa promotion culturelle. Les grandes manifestations internationales ont influencé la transformation du marché de l'art en devenant des moments de sociabilité artistique et des lieux privilégiés d'échanges de l'information. Les acteurs culturels, tels les conservateurs, les critiques, les marchands qui découvrent des talents, confirment des réputations et élaborent un palmarès de valeurs esthétiques. Les événements ainsi que les acteurs culturels contribuent à la standardisation des choix des collectionneurs et des directeurs de musée, exercent une fonction de qualification des créateurs et forment et informent la demande. Se situant à la charnière de deux univers, esthétique et économique, ils ont, dans le cas d'un Biennal ou d'un grand collectionneur, la possibilité d'intervenir sur toutes les dimensions de la réputation de l'artiste et de la valeur de l'œuvre. D'une part, ils exercent une autorité décisive sur la définition et la hiérarchisation des valeurs esthétiques, d'autre part, ils représentent un segment de la demande variable selon les catégories d'œuvres et

contribuent, par leurs acquisitions, ou bien à confirmer leur cote du marché, ou bien à en créer une (Moulin, 2009)<sup>15</sup>.

Moulin dans son analyse de l'internationalisation et du marché de l'art soutient que chaque espace artistique national est inséré dans un système global d'échanges culturels et économiques. La circulation des hommes, des œuvres et de l'information favorise l'interconnexion des marchés. L'information sur la cotation des œuvres en vente publique est instantanée et planétaire. La mondialisation du marché a été donc stimulée par la dématérialisation des flux financiers capables de s'investir dans des biens d'art ainsi que la multiplication des regroupements qui rehaussent la concurrence. Cette formation de réseaux d'acteurs qui œuvrent ensemble, forme une des caractéristiques du fonctionnement des marchés des biens fortement individualisés et de valeur incertaine, ce qui leur confère la double propriété d'être très fortement internationalisé et d'être centré sur quelques métropoles mondiales. Moulin a aussi observé que cette extension géographique de l'offre et de la demande artistique contemporaine a comme résultat l'extension multiculturelle de l'offre, l'extension géographique du réseau institutionnel voué aux créations artistiques actuelles, l'amplification du phénomène des biennales, la multiplication d'expositions consacrées à l'art contemporain mondial (intégrant la production artistique de toutes les cultures) et l'élargissement des échanges interculturels et d'accueil d'artistes en résidence.

Sur un autre volet et si on prend l'exemple de la chanson québécoise, on constate qu'elle s'est non seulement illustrée à l'étranger à travers des tentatives de carrières de ses

---

<sup>15</sup> Moulin, Raymonde, **Le marché de l'art : mondialisation et nouvelles technologies**, Flammarion, 2009.

protagonistes, mais elle a aussi gagné un statut d'emblème culturel national et contribué à la construction de l'identité collective notamment entre 1960 et 1970 (Durand, 2007) <sup>16</sup>. Durand illustre le rôle clé de la presse artistique qui a eu une grande influence en sélectionnant ce qui est « *authentiquement québécois à la fois dans la chanson et dans l'identité collective.*» (Durand 2007).

Ainsi, le succès de certains artistes en France a suscité une grande fierté qui a affirmé la valeur d'une culture québécoise et son identité nord-américaine, tout en demeurant fidèle à ses racines européennes. Les ambitions internationales des artistes québécois ne se limitaient pas à la France et la presse artistique reportait autrement les expériences américaines d'artistes québécois. Ces derniers, en explorant les possibilités du marché américain, préfigurent ce qui deviendra, dans les années 1990, le modèle de l'artiste québécois fonceur, travaillant et performant au niveau commercial. Ainsi, pendant les années 1960 et 1970, la presse artistique accorde à la France le pouvoir de consacrer les «grands» de la chanson, alors que pour les États-Unis, elle rêve de succès commerciaux qui ne se matérialisent pas encore, mais dont les possibilités sont envisagées. Cette appréciation de toute tentative d'exportation est toujours présente mais la différence de perception de la presse artistique dépend souvent, selon l'auteure, de la langue et c'est ainsi que la presse artistique a participé au portrait d'une culture nationale québécoise spécifique.

---

<sup>16</sup> Durand, Caroline, **Entre exportation et importation: La création de la chanson québécoise selon la presse artistique, 1960 – 1980**, Revue d'histoire de l'Amérique française, Volume : 60, Numéro : 3, Pages : 295 – 324, 2007.

### ***Internationalisation et exportation***

L'un des objectifs les plus visibles aujourd'hui du domaine économique et extra-économique est la mondialisation et l'internationalisation de l'entreprise. Cette dernière représente, dans le milieu industriel ou d'affaires, une partie réelle du contexte commercial contemporain. Ce contexte étant caractérisé par des grands changements dans le classement des puissances économiques, l'approche national-international et l'expansion du commerce mondial prend de plus en plus d'importance. Les avantages des entités économiques et le renforcement du niveau du bien-être général d'un pays sont donc attribués à sa participation aux affaires internationales.

Partons de la définition de Lawrence S Welch et Reijo Luostarinen dans leur article ***Internationalization: Evolution of a Concept***, qui expose l'internationalisation comme processus d'implication croissante dans les opérations internationales. Elle est liée à l'évolution de chacune des dimensions suivantes: la méthode d'exploitation (comment), les produits de vente (quoi), les marchés cibles (où), la capacité organisationnelle (le personnel, la structure organisationnelle) et les finances. L'évolution continue du processus d'internationalisation des entreprises repose sur des facteurs tels que la disponibilité des ressources, le développement des connaissances, les réseaux de communication, la prise de risque et la tolérance à l'incertitude (Welsh, Luostarinen, 1988)<sup>17</sup>. Il s'agit donc d'un processus d'adaptation des opérations, de la stratégie, de la structure et des ressources des entreprises aux environnements internationaux.

D'autres définissent l'internationalisation, Hitt et al. (1994), comme « *une expansion par-delà les frontières nationales vers des lieux géographiques nouveaux pour l'entreprise* ».

---

<sup>17</sup> Welch, Lawrence S; Luostarinen, Reijo ***Internationalization: Evolution of a Concept***, Journal of General Management, 12/1988, Volume 14, Numéro 2

Elle présente de nouvelles possibilités de création de valeur en donnant accès à de nouvelles ressources, à des parties prenantes étrangères et à de nouvelles institutions (Lin, 2012); et spécialement au transfert de connaissances spécifiques à l'entreprise et l'accumulation de connaissances spécifiques à un lieu (Goerzen et Makino, 2007).<sup>18</sup>

Certaines études accordent à l'internationalisation une valeur opérationnelle exprimée sous la forme d'un rapport entre les valeurs des ventes à l'étranger et le chiffre d'affaires. Traitée comme conséquence, comme extension du commerce extérieur, l'internationalisation peut se définir par l'exploitation des connaissances accumulées sur les nouveaux marchés et les nouvelles sources de biens, mais aussi l'exploitation de l'avantage concurrentiel, l'accès aux zones géographiques et donc aux nouveaux produits et articles.

La formulation de la stratégie d'internationalisation repose sur l'analyse des résultats des opportunités ou des risques et sur le diagnostic, révélant des indicateurs représentatifs dont l'avantage du capital investi et le niveau du bénéfice attendu. Elle s'appuie également sur le chiffre d'affaires collecté et les parts de marché atteintes dans leur ensemble et par pays; sur le taux de croissance établi et la part des biens et services produits à l'étranger par rapport à la production nationale. Les ressources humaines et financières sont aussi capitales pour déterminer le degré d'internationalisation des structures. Une fois cette stratégie assurée, le mécanisme de l'internationalisation passe par trois étapes de développement ainsi exprimées : d'abord, c'est l'internationalisation initiale représentée par le commerce international des marchandises, le commerce international des services et les opérations commerciales combinées. Ensuite, l'implantation dans des pays tiers ce qui

---

<sup>18</sup> Khojastehpour, Morteza; Johns, Raechel. **Internationalization and relationship marketing: an introduction**, European Business Review; Bradford Vol. 26, Iss. 3, (2014): 238-253

signifie que la société exploite les avantages de la localisation à l'étranger tout en développant ses capacités commerciales et de production sur les marchés locaux et étrangers et en adaptant sa stratégie et son mode de fonctionnement en fonction des spécificités de ces marchés telles que l'optimisation des ressources locales et la mise en évidence du potentiel d'externalisation et de réduction des coûts. Enfin, les avantages d'une stratégie globale qui aborde le marché mondial en tant qu'espace économique permet à l'entreprise de se rendre à la multinationalisation et la mondialisation soit par la création d'un marché multinational unitaire de sous-traitants ou par l'intégration de filiales étrangères (Versian, Achimescu, 2011)<sup>19</sup>.

Quant aux alliances et coopérations internationales, elles se déclinent sur une base contractuelle (licences, franchises, sous-traitance), ou sur des alliances stratégiques (ingénierie, conseil), ou encore des coopérations en institutions (sociétés mixtes). Pour entamer l'une ou l'autre des démarches d'internationalisation, les auteures mettent l'accent sur une orientation et direction stratégique impliquant la capacité à décoder et anticiper les changements au sein de l'entreprise et dans ses relations avec l'environnement, à recevoir la nouveauté, à faire preuve de dynamisme et flexibilité dans toutes les fonctions. Les auteures identifient également une série de facteurs à prendre en compte quant au mode de pénétration sur le marché international dont les stratégies marketing, la manière de s'organiser, les variables du marché et les variables du domaine d'activité.

---

<sup>19</sup> Verisan, Cristina-Alina; Achimescu, Georgeta, **THE STRATEGY OF INTERNATIONALIZATION OF THE BUSINESS**, Economics, Management and Financial Markets; Woodside Vol. 6, Iss. 1, (Mars 2011): 610-619.

Par ailleurs, les différents modes d'internationalisation des entreprises autres que l'exportation, ont fait l'objet d'une étude de Roberto Grandinetti. Il s'agit des filiales à l'étranger ou des alliances avec des partenaires étrangers comme modes d'internationalisation avec des interdépendances à l'exportation. Comme les déterminants pris en compte dans les études sur les performances à l'exportation sont à la fois externes (l'environnement concurrentiel, les caractéristiques du marché étranger) et internes (la vision de l'entreprise fondée sur les ressources) à l'entreprise, Grandinetti s'est surtout penché sur les déterminants internes dont les caractéristiques de l'entreprise, sa stratégie de marketing international et ses caractéristiques de gestion en lien avec les modes d'internationalisation adoptés. À travers un échantillon de PME exportatrices de produits manufacturés d'une des régions italiennes de forte propension à exporter, l'étude conclut que la stratégie de marketing international de l'entreprise a un impact significatif, positif et direct sur les résultats à l'exportation (Grandinetti, 2012)<sup>20</sup>.

L'analyse de Grandinetti confirme que les efforts des entreprises pour développer une stratégie internationale et une structure organisationnelle pour les exportations, ont généralement un impact positif sur les résultats à l'exportation. Une vision de l'entreprise basée sur ses ressources réussit à améliorer ses activités d'exportation grâce à des investissements exclusifs, des partenariats et des relations d'approvisionnement. Une entreprise qui investit directement sur un marché étranger peut obtenir des informations et développer des connaissances lui permettant d'adapter des stratégies de commercialisation aux caractéristiques spécifiques de ce marché d'exportation.

---

<sup>20</sup> Grandinetti, Roberto; Mason, Michela C. , **Internationalization modes other than exporting**, European Business Review; Bradford Vol. 24, Iss. 3, (2012): 236-254.

Un autre constat fut révélé dans différentes études, c'est que la taille, l'âge et l'expérience internationale de l'entreprise influencent positivement les résultats à l'exportation en raison de trois variables distinctes la stratégie de marketing international, la structure organisationnelle pour l'exportation et la présence d'un mode d'internationalisation autre que l'exportation.

La dimension stratégique et la dimension organisationnelle des activités d'exportation sont ainsi les variables clés capables d'avoir un effet direct et positif sur les performances à l'exportation. Elles constituent un levier important pour améliorer les résultats à l'exportation. Les gestionnaires d'entreprises, qui souhaitent des résultats optimaux dans leur performance à l'étranger, doivent donc voir et tirer profit du lien entre chaque mode d'internationalisation tout en tenant compte des caractéristiques spécifiques des marchés géographiques.

Cette importance de la stratégie marketing en internationalisation a fait l'objet de plusieurs études dont une qui se concentre sur l'importance du marketing relationnel en internationalisation. L'article soutient que dans un contexte de marketing international, les relations transcendent les frontières et les acteurs clés d'un canal donné peuvent être situés n'importe où dans le monde. Le processus d'internationalisation commence par l'établissement d'une relation et le succès dépend des relations et du réseau de l'entreprise (Khojastehpour, Hohns, 2014).<sup>21</sup>

Étant donné que ce processus se concrétise grâce à l'établissement de relations dans les réseaux qui sont nouveaux pour l'entreprise (extension internationale), par le

---

<sup>21</sup> Khojastehpour, Morteza; Johns, Raechel. **Internationalization and relationship marketing: an introduction**, European Business Review; Bradford Vol. 26, Iss. 3, (2014): 238-253

développement de relations dans ces réseaux (pénétration) et par la connexion de réseaux dans différents pays, les gestionnaires ont à établir un niveau de communication approfondi et un climat de confiance avant l'entrée sur le marché. Trois composantes du marketing relationnel sont ici identifiées dans ce processus. D'abord la communication et l'échange garants de l'établissement de relations mutuelles bénéfiques, ensuite la confiance qui conduit à un engagement dans un contexte inter-entreprises. Par conséquent, une fois que le marché international est entrepris, il est impératif que les partenaires commerciaux s'engagent fermement dans un processus séquentiel de connaissance du marché et d'engagement sans cesse croissant. Enfin, une fois la satisfaction maintenue, une longue relation répondant aux attentes de chacun devrait se produire.

Une autre perspective a fait l'objet d'une étude, celle de la complexité organisationnelle due aux différences qui existent entre les marchés géographiques distincts (Belaouina, 2010)<sup>22</sup>. Nous rencontrons ainsi un facteur important ayant un rôle déterminant dans la démarche d'internationalisation : la culture. « *Les modèles guidant la décision d'internationalisation peuvent aboutir à des résultats divergents quand la distance culturelle y est intégrée.* »

Nombreux sont les travaux qui ont traité une certaine modalité permettant de délimiter un espace relativement homogène en termes culturels afin d'opérationnaliser l'internationalisation et en étudier les effets sur la performance. D'autres se sont penchés sur des spécificités de chaque culture, au service du management interculturel. La culture est tantôt définie comme une « *moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se*

---

<sup>22</sup> Belaouina, Samia, **Internationalisation, diversification et performance**, Revue française de gestion, Lavoisier, Volume:201 Numéro:2. 2010

*situent les individus qui habitent un pays* » (Hofstede), tantôt comme un « *système de sens* » i.e. « *un ensemble de concepts fondamentaux pour une société, reliés entre eux par des relations particulières* » (D'Iribarne). Dans cette dernière définition de D'Iribarne, le dysfonctionnement interne susceptible de remettre en cause l'efficacité économique de l'organisation est le résultat d'une uniformisation du mode de management en dépit de l'«univers de sens» propre à la zone géographique. (Belaouina, 2010)<sup>23</sup>

Entre culture et performance, la comparaison du développement de la Silicon Valley versus la Côte est (Route 128) qu'a fait AnnaLee Saxenian<sup>24</sup>, nous révèle des points de repères intéressants. Même si les deux régions développaient des technologies similaires et étaient en concurrence sur des marchés similaires, l'organisation de la production a divergé dès les premiers jours. Ces différences dans les structures sociales et les pratiques industrielles ont jeté les bases de la création de deux systèmes industriels distincts.

Ce qui a marqué la distinction de la Silicon Valley est sa culture technique qui transcende les entreprises et les fonctions et qui se traduit par des relations sociales moins formelles et des traditions de collaboration favorisant l'expérimentation. Les ingénieurs et les entrepreneurs de la Silicon Valley ont créé un système industriel plus flexible, organisé autour de la région et de ses réseaux professionnels plutôt qu'autour de l'entreprise individuelle. La socialisation informelle issue de ces relations quasi-familiales a favorisé les pratiques de collaboration et de partage d'informations entre les producteurs locaux. Ces ingénieurs changeaient souvent d'entreprise et cette mobilité était non seulement socialement acceptable, mais elle est devenue la norme. Ce brassage continu et ce

---

<sup>23</sup> **Saxenian, AnnaLee**, *Regional advantage culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 1994.

<sup>24</sup> Idem

remaniement ont eu comme résultat de renforcer la valeur des relations et des réseaux personnels. Cet environnement de travail moins formel et moins centralisé, plus ouvert et égalitaire que les sociétés traditionnelles de la côte Est, a confié à la culture d'entreprise de la Silicon Valley la prévalence et la spécificité d'un nouveau modèle de gestion. Cette ouverture et fluidité de l'environnement des affaires incluent non seulement la mobilité des personnes, mais aussi l'impermanence des structures physiques dans un système qui récompense la performance plutôt que l'ancienneté.

Les principaux traits qui ont également formé la culture de la vallée se déclinent autour de l'acceptation de l'échec et l'encouragement de la prise de risque, de l'innovation continue et la coopération au lieu de la concurrence ainsi que de l'implication de différentes sphères dans l'effervescence technologique de la région<sup>25</sup>.

Quant à la Route 128, les frontières entre les entreprises ainsi qu'entre les entreprises et la société locale étaient strictement définies. La gestion des entreprises technologiques y a été influencée par les structures bureaucratiques de la côte Est. Caractérisées par des décideurs et des styles de gestion formels, des employés fidèles à long terme et des producteurs et des styles de travail conservateurs, nombreuses entreprises de la Route 128 se définissaient également par une certaine centralisation difficile à trouver dans la Silicon Valley. Ce modèle d'affaire et ce cadre social et institutionnel hérités d'une ère industrielle antérieure causent les difficultés actuelles de la Route 128.

L'article démontre que même si la production et les marchés deviennent de plus en plus mondiaux, les régions constituent une source importante d'avantages concurrentiels. La proximité géographique favorise l'interaction et la confiance mutuelle nécessaires pour

---

<sup>25</sup> Saxenian, AnnaLee, **Regional advantage culture and competition in Silicon Valley and Route 128**, Harvard University Press, c1994.

soutenir la collaboration et accélérer la recombinaison continue de la technologie et des compétences. Lorsque la production est intégrée dans ces structures et institutions sociales et régionales, les entreprises se font concurrence en traduisant les connaissances et les relations locales en produits et services innovants. La politique régionale peut donc être organisée localement et conçue pour catalyser et coordonner - plutôt que gérer directement - les relations entre la myriade d'acteurs publics et privés qui peuplent une économie régionale.

Saxenian conclut que la politique régionale sert à catalyser, stimuler et coordonner la coopération entre les entreprises et entre les entreprises et le secteur public. Le point de départ d'une stratégie régionale consiste à promouvoir les identités collectives et la confiance pour soutenir la formation et l'élaboration de réseaux locaux.

Sous un autre angle de l'internationalisation, Lange et Henaff nous offrent un regard intéressant sur l'éducation comme composante proactive de la mondialisation. Les auteures voient l'internationalisation comme une logique qui permet de créer de nouveaux espaces, au sein desquels prévaut la coopération et entre lesquels s'exerce la concurrence. Cette logique remet en cause le système éducatif et son modèle d'organisation passant du cadre de la théorie du capital humain à une logique de prestation. « *Il ne s'agit plus d'investir dans l'homme mais dans le service.* » (Lange, Henaff, 2015).<sup>26</sup>

Une distinction intéressante est ici avancée entre la mondialisation qui tend vers la standardisation des systèmes dans leur structure, et l'internationalisation qui entraîne un éclatement des systèmes dû au passage à une logique de prestations. Néanmoins, les deux

---

<sup>26</sup> Lange, Marie-France; Henaff, Nolwen, **Politiques, acteurs et systèmes éducatifs entre internationalisation et mondialisation**, Revue Tiers Monde, 2015, Volume 223, Numéro 3

processus sont complémentaires puisqu'à partir du moment où les systèmes éducatifs nationaux ne sont plus singuliers, où ils délivrent des diplômes standardisés, il devient possible de passer d'un système à un autre, des établissements publics aux établissements privés et inversement, d'un pays à un autre. Le danger relevé c'est que les quatre niveaux impliqués - local, régional, national et international - peuvent se disperser notamment à cause de la multitude d'acteurs qui interviennent ou des contextes historiques, socioéconomiques et politiques variés. Les résultats de l'internationalisation observés au niveau local sont donc le produit de l'ensemble de ces acteurs aux représentations sociales et intérêts multiples, du fait à la fois d'histoires politiques et nationales singulières et d'enjeux catégoriels, collectifs ou individuels divergents.

Qu'en est-il du milieu culturel montréalais? Ces enjeux de l'exportation et de l'internationalisation révélés en affaires trouvent-ils écho dans le domaine des arts? Dans la prochaine partie, nous explorons différents aspects de l'exportation artistique se déclinant autour de la performance à l'exportation, de la stratégie de marketing international, de la structure organisationnelle des organismes qui exportent, et des modes d'internationalisation autres que l'exportation.

## **ANALYSE EMPIRIQUE : CARACTÉRISTIQUE DE L'ENVIRONNEMENT MONTRÉALAIS**

Des entrevues réalisées avec des représentants des instances publiques, une artiste et gestionnaire culturelle permettent d'examiner quelques traits de la Métropole.

### ***La performance de l'exportation***

#### ***A) Intensité: ratio d'exportation***

Dans une réalité canadienne où l'expansion à l'international n'est pas tout à fait au rendez-vous, la culture semble faire un peu exception.

En effet, une étude de la firme Aimia, société d'analyse de la fidélité et du marketing, réalisée en 2016, montre qu'une entreprise sur quatre qui envisage une expansion internationale ne sait pas par où commencer (Aimia, 2016)<sup>27</sup>. Dans cette étude, même si 90% des entreprises ayant fait une expansion à l'international considèrent celle-ci comme un succès, plus de la moitié des entreprises sondées n'envisagent pas ou ne voient pas l'intérêt d'une expansion à l'étranger et celles qui l'envisagent, ne savent pas comment le faire. Les quatre obstacles identifiés sont : les connaissances, les talents, les ressources et l'exposition au risque. L'étude conclut que pour aller de l'avant, un des facteurs à considérer est les relations personnelles qui jouent un rôle important pour soutenir l'expansion des entreprises.

La vente du Cirque du Soleil, tout comme celles des entreprises Rona et Saint-Hubert, a avivé le débat sur les ventes et acquisitions des entreprises québécoises par des firmes étrangères. Toutefois, Alec Castonguay dans son article paru dans L'Actualité en mars

---

<sup>27</sup> <https://www.aimia.com/newsroom/100-global-champions/>

2016 rappelle que « depuis six ans, les Québécois sont plus souvent prédateurs que proies » (Castongay, 2016)<sup>28</sup>.

Dans ce contexte où affaires et industries, incluant celles artistiques et culturelles, se soucient de l'expansion à l'étranger, les opérateurs culturels s'entendent sur une évolution du rayonnement des artistes montréalais à l'international.

D'ailleurs, selon un récent rapport de l'Observatoire de la culture et des communications au Québec, portant sur l'intégration d'Internet au processus d'affaires des entreprises culturelles, « les statistiques démontrent que les entreprises culturelles sont généralement en avance par rapport aux entreprises d'autres secteurs économiques relativement à l'utilisation qu'elles font des technologies de l'information et des communications (TIC), plus particulièrement en ce qui concerne Internet ».<sup>29</sup>

Malgré le fait que la réelle performance de l'exportation dans les arts du Québec n'est pas nécessairement mesurée auprès des instances publiques telles le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) ou le Conseil des arts de Montréal (CAM), ni auprès des événements qui présentent des activités à l'étranger, tous constatent une évolution à la hausse des artistes et des œuvres illustrés à l'extérieur des frontières.

En effet, cette hausse s'inscrit dans la réalité d'un monde qui induit une plus grande globalisation des échanges mais il y a surtout de nouveaux secteurs émergents qui sont apparus, tel que le numérique et le mural, et qui, eux, s'exportent mieux et plus facilement.

---

<sup>28</sup> <https://lactualite.com/lactualite-affaires/2016/03/31/achats-dentreprises-quebecoises-loin-detre-seulement-des-victimes/>

<sup>29</sup> <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/economie/internet-processus-affaire-entrepr-culture.html>

Par ailleurs, le fait que Montréal constitue un pôle d'attraction avec l'organisation des évènements comme CINARS (OBNL ayant pour mission de favoriser et soutenir l'exportation des arts de la scène québécois et canadiens), ce dernier œuvre depuis longtemps à structurer et à rehausser le rayonnement de la scène locale à l'échelle internationale. Ce pôle d'attraction artistique que représente Montréal est mis en valeur également par des réseaux de diffusion qui fonctionnent très bien tel que *La danse sur les routes du Québec*, la Bourse Rideau et différents autres échanges professionnels établis depuis des années.

Qu'en est-il des organismes culturels de plus petite taille ayant des moyens limités mais qui arrivent, tout de même, à accomplir un travail notoire sur le plan de l'exportation du talent montréalais? Nous avons adressé cette question à des représentants du milieu artistique et culturel montréalais. Une entrevue a été réalisée avec Marcelle Dubois, auteure, dramaturge et directrice artistique et générale du festival *Jamais Lu*. L'évènement propose aux auteurs de théâtre une tribune pour la lecture de leurs textes inédits et fêtera en 2019 sa 18<sup>e</sup> édition montréalaise, sa 9<sup>e</sup> édition dans la ville de Québec et sa 5<sup>e</sup> édition parisienne.

Loin d'évoquer des perspectives d'expansion à l'international, Marcelle Dubois a plaisir à raconter ce qu'elle appelle leur "success story" qui illustre l'essence de l'évènement, sa raison d'être et son potentiel. Il s'agit de *Bashir Lazhar*, pièce d'Evelyne de La Chenelière pour qui le *Jamais Lu* a été un propulseur sans équivoque, et les succès de plusieurs autres jeunes auteurs n'ont pas cessé de retentir depuis.

### ***B) Diversité: nombre de marchés exploités***

Le premier constat sur lequel toutes les personnes interviewées s'entendent est l'intérêt du marché européen et notamment francophone envers l'offre montréalaise.

La barrière de la langue pourrait expliquer le ralentissement du développement d'autres marchés; toutefois l'expertise et les talents montréalais se démarquent sur des nouveaux marchés émergents et certaines disciplines, telles que le théâtre jeune public, le cirque et le numérique, s'exportent plus, notamment en Asie et particulièrement en Chine.

La réponse du marché ciblé, notamment celui qui est plus facilement accessible en termes de culture ou de distance géographique ne correspond donc pas tout à fait aux réalités du milieu culturel. La proximité géographique ou culturelle témoigne ici à la fois son efficience et son invalidité. On pourrait s'interroger sur la stagnation du développement des arts montréalais sur le marché américain malgré la proximité et les ressemblances culturelles plus probables qu'avec celles de la Chine. D'une manière générale, comment s'expliquent les percées dans différents marchés?

Trois éléments contribuent à l'illustration des talents montréalais dans des marchés jadis insoupçonnés : d'abord les institutions et entreprises artistiques qui ont longuement travaillé à une meilleure renommée, même commerciale, de Montréal. Le Cirque du Soleil est ainsi devenu une des marques qui renforce la réputation de Montréal ville créative et affirme ses principaux atouts en mettant en relief l'élément culturel.

Ensuite c'est l'enracinement des réseaux qui ont défriché certains marchés, assuré une présence constante sur des scènes internationales et qui ont su saisir les mouvances de la nouvelle réalité du milieu.

Enfin, ces deux facteurs permettent aux gestionnaires artistiques de noter une évolution dans la manière de percevoir des marchés réceptifs. Une belle ouverture s'est fait ressentir les cinq ou six dernières années laissant derrière un certain "paradigme folklorique"<sup>30</sup> et passant par la compréhension et l'appréciation de la particularité culturelle. La clé se trouve au niveau des "facilitateurs" qui réussissent à créer une complicité et alimenter une curiosité assurant à la création québécoise et particulièrement montréalaise une place de choix.

Pour réaliser l'exportation ou la production à l'étranger, comment les opérateurs culturels se prennent-ils? Nous nous penchons sur la stratégie de marketing international examinant comment se concrétisent la planification, l'organisation et l'exploitation des marchés étrangers.

### ***La stratégie de marketing international : planification, organisation et exploitation des marchés étrangers***

Nous nous interrogeons ici sur les moyens qu'ont les opérateurs culturels pour réaliser l'exportation ou la production à l'étranger. Les voies étant assez limitées et complexes, l'aide à la circulation constitue l'essentielle marche à suivre ainsi que la mise en place des instances publiques de stratégie de développement de marché.

Les programmes de mobilité permettent aux artistes invités par des structures professionnelles étrangères de circuler et de faire connaître leurs productions à l'extérieur de Montréal, tandis que les programmes appuyant le développement des marchés,

---

<sup>30</sup> Propos recueillis de l'entrevue avec Marcelle Dubois, auteure et directrice artistique et générale du festival *Jamais Lu*, en date du 13 septembre 2018.

soutiennent des structures comme le CINARS, ou attribuent des aides aux manifestations culturelles qui accueillent des diffuseurs étrangers.

Les instances publiques tentent de répondre, à travers ces programmes établis, à la demande croissante sans pour autant disposer de montants additionnels.

Les gestionnaires culturels planifient leur présence hors frontières sur un cycle de huit à dix-huit mois selon l'ampleur de l'activité (un texte, un auteur ou une production).

Comme les partenaires sont essentiels dans le démarchage de l'exportation, plus l'évènement est établi, plus il est possible de gagner du temps en termes de planification.

A la différence du modèle européen où plusieurs partenaires s'unissent afin que la durée de vie d'un spectacle vivant soit assez longue, beaucoup de temps et d'investissement financier sont requis au Québec pour planifier une tournée d'un spectacle et pour atteindre des résultats concluants sur le moyen et long terme. Les avenues possibles commencent par la fabrication de spectacle pour la tournée, ce qui implique des structures solides aptes à supporter les coûts de production, d'exploitation et les risques qui y sont rattachés.

Le Cirque du Soleil fournit le parfait exemple d'une telle structure qui réussit à se diversifier dans son implication sur le marché mondial que ce soit par la commercialisation extérieure de ses spectacles offerts sur le marché local ou par la conception de spectacles destinés complètement au marché étranger.

Des compagnies de plus petite taille, comme *La pire espèce* - compagnie qui emprunte ses techniques à différentes disciplines telles que la marionnette, le théâtre d'objets, le clown, le cabaret et le théâtre de rue – arrivent également à faire de la tournée son axe principal d'activité.

Or, pour plus grand nombre de structures qui se trouvent plus éloignées d'une niche ou plus restreintes structurellement, les gestionnaires ne peuvent s'appuyer que sur le développement de réseaux leur permettant soit des possibilités de co-production ou des opportunités passagères qui pourraient, à l'exception, devenir règles.

Les artistes eux, empruntent la voie de la collaboration avec des artistes d'autres cultures ayant l'ambition de s'exporter à l'extérieur des frontières. Sinon, ils espèrent se faire repérer par des mégastructures ou être propulsés par des "courroies de transmission"<sup>31</sup>.

À travers des événements comme le *Jamais Lu*, et des structures tels que le CEAD (Centre des auteurs dramatiques), la circulation des artistes et de leurs œuvres dans le domaine du texte littéraire et/ou théâtral, existe. Les artistes auront à bien les connaître, à savoir bâtir les liens qui ouvriraient plus large le potentiel d'une propulsion hors frontières.

Une autre avenue non négligeable est aussi à prendre en considération, celle des agents de diffusion sur le terrain qui défrichent les marchés et assurent la connexion nécessaire à la concrétisation de la porte d'entrée. De même, il y a également les événements "point de chute", comme RIDEAU (le regroupement national des diffuseurs de spectacles), le FTA (Festival TransAmériques), le festival de la francophonie en Limousin ou le festival d'Avignon, qui permettent de propulser une carrière, un artiste, une production...

### ***La structure organisationnelle***

Pour comprendre comment Montréal est en mesure de gérer efficacement sa présence à l'international, il a fallu se pencher sur la capacité organisationnelle de ses institutions

---

<sup>31</sup> Propos recueillis de l'entrevue avec Marcelle Dubois, auteure et directrice artistique et générale du festival *Jamais Lu*, en date du 13 septembre 2018.

ainsi que leurs ressources humaines et financières soutenant ses avantages concurrentiels sur les marchés étrangers.

Au niveau des institutions publiques, le CALQ est une des structures la plus établie qui œuvre au rayonnement de la culture à travers le service de la Direction au soutien à la diffusion et au rayonnement international. Ce service dirige, en collaboration avec la direction de la production, qui s'occupe maintenant du volet de la circulation des œuvres à l'étranger, toutes les actions de coordination et de supervision de l'ensemble de l'aide accordée à la diffusion des œuvres et des artistes à l'étranger. Il soutient des initiatives, des projets, des activités de prospection de tournée et de mise en marché des œuvres et des artistes québécois. Il s'occupe aussi des relations diplomatiques avec des délégations à l'étranger, des ambassades, etc.

Une autre de ses missions est la supervision d'un programme dénommé studio et résidence qui se targue d'avoir un des plus gros réseaux dans le monde des conseils des arts. À travers cinq studios internationaux et de multiples résidences, plusieurs ententes lient le CALQ à différents pays accordant à un bon nombre d'artistes l'opportunité de créer, d'échanger et de diffuser leur art ailleurs.

Le CAM, quant à lui, mandate, depuis le printemps 2018 et à temps partiel, une personne en charge du rayonnement international et des missions commerciales. Malgré le fait que la Direction du soutien et des initiatives stratégiques et la direction des communications et des initiatives territoriales mènent conjointement des projets en lien avec le rayonnement local, national et international, le constat d'un marché local assez restreint a rendu de plus en plus grande la nécessité pour l'exportation et la tournée à l'international.

Si on s'interroge sur le profil des organismes soutenus par ces instances publiques, on note que les ressources humaines et financières nécessaires à la conquête des marchés internationaux n'entrent pas vraiment en compte. Les critères requis exigent une certaine maturité, professionnalisme et qualité artistique pour répondre à une invitation de l'étranger sans avoir des obligations précises au niveau structurel.

Quant aux organismes qui réussissent une percée internationale, nous examinons le cas du festival *Jamais Lu* qui gagne depuis plusieurs années maintenant une présence remarquable hors frontières. Il s'agit d'un organisme à but non lucratif, une structure assez restreinte représentative d'une grande majorité d'organisations du milieu et comprenant toutes les particularités du monde de l'édition et de la mise en lecture des textes de théâtre. Cofondé par Marcelle Dubois, David Lavoie et Julie Gagné il y a 18 ans, le *Jamais Lu* fut un évènement assez artisanal à ses débuts. Sa mission était, et est toujours, de faire entendre des textes de théâtre dans un lieu public, ce qui a pris la forme d'un café-théâtre durant les quatre premières années. Avec l'adhésion du public, des artistes et partenaires, l'évènement a commencé à acquérir ses titres de noblesse et a changé son lieu de représentation pour passer d'une capacité d'accueil de 50 à 80 personnes. Le festival s'est trouvé obligé de passer à une première phase de développement se caractérisant par la professionnalisation et la structuration de l'organisme. Ainsi, entre la quatrième et la dixième édition, le *Jamais Lu* s'est doté d'un conseil d'administration, d'un comité de financement et d'une direction rémunérée. Cette dernière s'imposait comme une priorité pour la survie de l'évènement et son développement. A partir de ce moment, l'organisme a commencé à multiplier, de façon assez spontanée, ses partenariats sur le plan international et plutôt au niveau de l'accueil que de l'exportation.

Lors du dixième anniversaire du festival, une nouvelle phase de développement a vu le jour avec l'inauguration du théâtre *Aux Écuries* qui abrite l'organisme et son évènement offrant nettement plus de moyens à travers ses deux salles.

Au fil du temps, l'expertise développée par la Direction sur la dramaturgie québécoise, ses liens avec les réseaux francophones, notamment le festival de la Francophonie en Limousin, ont fait en sorte que le *Jamais Lu* est devenu une courroie de transmission entre les talents et auteurs d'ici et d'ailleurs.

Jouissant d'un espace qui permet désormais une meilleure capacité d'accueil, le festival s'est mis à développer ses partenariats dans la francophonie (France, Suisse, Belgique, Afrique du Nord et Canada francophone) qui, à son tour, a engendré, de façon quasi spontanée, des *Jamais Lu* à Québec et à Paris.

Marcelle Dubois affirme que cette spontanéité née d'un désir d'artistes pousse à des partenariats tissés dans un sens artistique, loin d'une portée commerciale, ce qui constitue la force de l'évènement et la clé de son succès sur le long terme.

Le *Jamais Lu* Paris est ainsi né de l'initiative de deux auteurs, Marie-Eve Perron et Marc-Antoine Cyr, qui, après avoir grandi avec le *Jamais Lu* Montréal, ont immigré en France et partagé l'envie d'y voir un pendant à Paris. Marcelle Dubois, ne connaissant pas vraiment le terrain, s'est engagée seulement à offrir une structure de développement et un appui à l'organisation. Marc-Antoine Cyr a donc dressé une liste de partenaires potentiels et approché le *Théâtre Ouvert* dont la nouvelle directrice artistique, Caroline Marcilhak, a alloué le lieu dans une période de six mois qui ont suivi. Dans l'urgence et la spontanéité, des artistes québécois et français se sont mis à travailler ensemble. La proposition s'est ainsi définie: des metteurs en scène québécois qui connaissent bien le *Jamais Lu*, choisissent

quatre textes inédits d'auteurs français et les travaillent de concert. Aussi, un(e) auteur(e) est invité(e) en résidence avec des étudiants finissants d'une école de théâtre à Paris et avec un metteur en scène professionnel. Cet(te) auteur(e) travaille sur un texte qui est presque fini, teste des possibilités avec ces étudiants et metteur en scène et le résultat est ensuite présenté en public. Une réelle rencontre et collaboration existe donc dans les deux sens : des auteurs français servis par des metteurs en scène d'ici, puis des auteurs d'ici servis par des metteurs en scène français, ce qui créent des passerelles concrètes à travers l'échange artistique.

Quant au *Jamais Lu* Québec, l'évènement est vite devenu la seule tribune pour les auteurs de textes inédits de la capitale. Il est donc très local et vise à activer le bassin de Québec et à susciter des opportunités jadis inexistantes.

Pour Marcelle Dubois, la réussite de ces antennes est due au fait que les artistes sur le terrain sont capables de nommer leurs besoins réels, et ce sont ces besoins que l'évènement vient supporter.

A Montréal, le *Jamais Lu* se trouve au cœur de la francophonie, avec des liens avec Québec et avec le Canada francophone. Cette situation qui correspond à son identité première, le rend le noyau réceptacle de toutes les antennes, tous les satellites. Par conséquent, certains spectacles produits à Montréal peuvent avoir une vie plus longue.

Ce succès, qui repose notamment aux prémices de l'évènement sur les actions d'une directrice à temps partiel et des bénévoles, suscite certes une crise de croissance et requiert suffisamment de ressources. Le modèle de l'organisme repose en grande partie sur les ressources partagées et c'est ainsi qu'il a pu se développer. La directrice artistique et générale représente, elle-même, une des ressources partagées faisant 12 heures au théâtre

*Aux Écuries* et 28 heures en direction artistique et générale du *Jamais Lu*. Le poste de coordination générale qui s'est ajouté peu avant la 10<sup>e</sup> édition de l'évènement, est devenu permanent et assez central, assurant des fonctions de coordination et de logistique. Avec des spectacles qui commencent à tourner, deux points de diffusion extérieurs, ce poste a dû forcément se développer pour se transformer, il y a trois ans, en un poste à double mandat : la direction des communications et la coordination générale. Seul poste permanent, à temps plein (non partagé), il est le poste pivot de l'organisme qui a des moyens très limités. Deux autres ressources partagées, en comptabilité et en administration, se trouvent à l'organigramme et dont, grâce au modèle de mutualisation des ressources, l'expertise et les compétences peuvent être retenues et forment le capital du développement du *Jamais Lu*.

### ***Les modes d'internationalisation autres que l'exportation***

En plus du développement de programmes destinés à la diffusion et au rayonnement des artistes et organismes québécois, le CALQ, comme mentionné ci-haut, entretient des relations très étroites avec les délégations, les ambassades et consulats étrangers. Étant donné que ces corps diplomatiques ne représentent pas directement des acheteurs ou vendeurs de spectacles, et que le CALQ ne peut pas subventionner des projets non québécois, un travail important est fait auprès des artistes étrangers qui viennent au Québec de façon à ce qu'ils soient associés à des organisations locales. À cela s'ajoute un programme d'accueil destiné aux diffuseurs locaux qui souhaitent accueillir un spectacle étranger.

Le programme de la Commission internationale du théâtre francophone permet également au CALQ, comme représentant du Québec, de participer avec la France, la Suisse, la Belgique, le Luxembourg, le Canada et l'Office International de la Francophonie, au soutien d'un projet ou d'une œuvre théâtrale qui propose une coproduction impliquant trois pays dans deux continents.

Le CAM, lui, entame un projet pilote sur des missions commerciales. Il se joint ainsi aux missions commerciales de la Ville de Montréal et de Tourisme Montréal afin d'assurer une présence d'artistes dans ces missions. Un appel à candidature est lancé auprès des organismes qui ont un marché ou des relations d'affaires avec la ville cible pour se joindre à la mission. L'objectif est de combler un manque dû à l'enjeu financier qui empêchait un bon nombre d'entreprises artistiques et créatives de créer des connexions hors frontières. Le CAM se réjouit de cette action concrète qui a permis à sept compagnies d'accompagner la mission commerciale à Lyon en novembre 2018 et d'y intensifier leurs relations d'affaires.

A cela s'ajoute les résidences à l'étranger qui se font de manière assez légère, moins structurée qu'au CALQ, suite aux besoins et demandes exprimés par les organismes artistiques montréalais. Le CAM, malgré ses moyens assez modestes, se qualifie de pôle opérateur qui œuvre à augmenter la mobilité internationale des artistes montréalais vers des réseaux bien établis ou en cours de création.

À la différence des contraintes de divers programmes et des moyens plus importants du CALQ, le CAM n'ayant pas d'obligation d'arrimage avec des régions économiquement prioritaires pour le Québec, mise sur les rencontres entre artistes qui construisent le réseau

et le rayonnement international. Il se place ainsi plus à l'écoute du terrain, de ses besoins et ambitions pour activer son appui et son support.

Par ailleurs, les événements comme le *Jamais Lu* qui n'ont pas de contraintes de décors, de costumes, etc., ont plus de facilité à opérer des percées à l'international. Toutefois, tous décrivent les difficultés à accoter les conditions de travail d'artistes européens. Ce sont donc les courroies collectives et les alliances qui permettent aux artistes et leurs œuvres de circuler.

Par ailleurs, les projets artistiques permettent, par leur nature, des alliances parfois évidentes, parfois inusitées mais somme toute efficaces offrant aux artistes un enrichissement personnel, professionnel et une circulation plus fluide.

Prenons encore l'exemple du *Jamais Lu* et de son partenariat avec le Théâtre Bluff, compagnie de théâtre adolescent, autour de l'initiative nommé *Aficionados*. Le projet consiste en une sélection de trois à cinq textes issus de la francophonie qui sont lus par des adolescents. Ces derniers choisissent un lauréat dont l'auteur sera invité à faire une mise en lecture dans le cadre du *Jamais Lu*. La distribution est entièrement québécoise et ce rendez-vous régulier initie des rencontres intéressantes. Plusieurs autres projets ponctuels soulignent des rencontres fructueuses entre artistes d'ici et d'ailleurs, comme *La soirée des manifestes* qui a rassemblé des porteurs de collectifs d'auteurs de neuf pays de la francophonie, ou encore le projet *French la planète* où sept artistes de la francophonie, coups de cœur des codirecteurs, furent invités lors de la 15<sup>e</sup> édition pour présenter des courtes formes démontrant la préoccupation des gestionnaires pour mettre en lien les créateurs, les opérateurs et activer un réseau porteur.

## **BILAN ET DISCUSSION**

Acceptant que l'offre artistique québécoise est essentiellement montréalaise et que les œuvres qui tournent sont principalement de Montréal, les facteurs qui font en sorte que les œuvres montréalaises de toutes les disciplines ont l'avantage de percer un potentiel marché extérieur sont la dynamique de la Métropole, sa capacité à produire des œuvres ainsi que la qualité de ses spectacles et la fraîcheur dans les propos et les façons de faire.

Ceci révèle parallèlement l'étroitesse de son marché, en lien avec la taille de sa population, et la nécessité d'exploiter de nouveaux marchés. Son succès qui se traduit par une production artistique qui occupe des parts de marché plus qu'acceptables, souligne un essor qui s'explique difficilement par des arguments et théories d'exportation prouvées en affaires.

La performance de Montréal en exportation des arts, loin des ratios mesurés ou d'une diversité consciemment recherchée, s'appuie sur les institutions établies qui ont réussi, à travers le temps, à enraciner des réseaux de diffusion et à maintenir une présence constante à l'extérieur des frontières. Elle repose aussi sur une nouvelle perception de la créativité montréalaise, sur une nouvelle génération confiante, ouverte et moins frileuse face à la prise de risque, ainsi que sur des facilitateurs qui jouent un rôle primordial à l'accessibilité des marchés étrangers.

La stratégie du marketing international de la Métropole repose beaucoup sur les instances publiques ou des grandes structures telles que le Cirque du Soleil ou Ubisoft ; mais s'opère également d'une façon moins formelle basée sur les alliances, les coproductions, les collaborations et les agents de diffusion. Le rôle prépondérant des événements et des acteurs culturels conduit à une internationalisation centrée sur la Métropole qui peut se

référer à Moulin et son affirmation dans son interprétation du marché de l'art visuel axé sur les Métropoles internationalisées.

La réalité multiculturelle de la Métropole lui confère également un potentiel d'extension géographique ouvrant sur des nouvelles possibilités de création et d'exportation.

Quant à la capacité organisationnelle des structures montréalaises, rares sont celles qui se dotent de ressources humaines et financières à la hauteur de la concurrence mondiale. Toutefois, plusieurs antennes et courroies de transmission rendent possible la pénétration des marchés étrangers.

Les artistes et opérateurs culturels se situent souvent en dehors de la logique d'entreprise d'exploitation du monde commercial ou des marchés où transitent les œuvres et productions. Malgré tout, l'effet de la réputation constitue un mécanisme important qui peut contribuer à créer des liaisons qui émergent d'un besoin, d'un désir d'artiste ou d'une idée créative et permet d'atteindre un nouveau marché.

Comme Montréal est progressivement devenu un pôle important du multimédia, avec le développement rapide de nombreuses start-up, une tendance de l'expérience de la ville s'est dessinée dans la combinaison de l'art et la technologie, dans des domaines tels que le théâtre et la danse, la musique électronique et les arts multimédias. La culture diversifiée de la ville fournit ainsi un cadre idéal pour expérimenter de nouveaux produits localement, avant de les exporter vers le reste du monde.

Montréal peut donc confirmer sa spécificité de ville créative qui offre un terrain fertile aux différentes communautés leur permettant d'interagir et de faire converger art, technologie, langue et cultures dans une économie de savoir où les connexions sont, en soi, un mode de développement.

Au fil des ans, l'environnement familial de la Métropole, à l'image de la Silicon Valley, a offert aux individus un milieu fécond pour nouer des contacts informels, mais a également fourni des institutions formelles soutenant le développement de la vie culturelle. C'est pourquoi les politiques culturelles placent désormais la créativité au centre du développement des territoires et la tendance suggère aux institutions publiques de privilégier des mesures aptes à améliorer la qualité de vie et la vie culturelle plutôt que les politiques visant l'économie des entreprises dans un marché fortement marqué par le risque et l'incertitude.

*«L'économie créative s'inscrit ainsi dans le mouvement de transformation du capitalisme où le savoir (Viginier, 2002 ; Bouchez, 2004), la connaissance (Foray, 2000 ; Querrien, 2006 ; Asheim et al., 2005), l'imagination humaine (Peters, 1994) sont source de création de valeur par les innovations qu'elles engendrent. » (Liefoghe, 2010).<sup>32</sup>*

La culture peut donc dévier des théories et procédures d'internationalisation, contourner l'adaptation aux environnements internationaux, omettre l'expansion géographique et parvenir malgré tout à susciter des nouvelles possibilités et à créer de la valeur.

Délaissant les étapes du commerce international, de la localisation à l'étranger et de la multinationalisation, l'art s'exporte par la création d'alliances et coopération à l'échelle internationale. Que ce soit par la coopération entre institutions, par l'alliance, soit au niveau du conseil soit par la vente de licence, de spectacle ou de production, c'est l'orientation stratégique qui permet, à la base, le rayonnement de la culture.

Cette orientation s'exprime à travers une stratégie internationale qui se traduit par une structure organisationnelle qui s'appuie sur un réseau qui établit la communication, la

---

<sup>32</sup> LIEFOOGHE, Christine « Économie créative et développement des territoires: enjeux et perspectives de recherche », De Boeck Supérieur | « Innovations » 2010/1 n° 31 | pages 181 à 197

confiance et l'engagement, et sur une structure sociale qui affirme une identité collective consciente de son capital intellectuel.

De nouveaux modes de collaboration entre les artistes de différents pays peuvent ainsi aboutir à la création de réseaux internationaux intermédiaires organisant leurs propres manifestations et constituant une sorte de vivier artistique international.

Un milieu créatif traduit, transforme et confronte les idées locales avec les connaissances et les pratiques issues de différentes parties du monde. Ce milieu rend les multiples connexions possibles où les évènements (festivals, conférences, salons d'affaires, etc.) sont nécessaires pour activer le talent local, élargir sa portée et renforcer son potentiel de rayonnement.

## **RECOMMANDATIONS**

En tentant d'établir des liens entre les déterminants en affaire et le milieu culturel en ce qui concerne l'exportation, des facteurs propres à l'écosystème montréalais se sont avérés jouer un rôle vital à l'exportation de son offre artistique et culturelle.

Nous dressons ici une série de recommandations qui a pour objectif de renforcer les traits distinctifs de la Métropole, de favoriser l'internationalisation de son offre culturelle tout en affirmant son identité.

Le rayonnement des arts à l'étranger passe beaucoup par le financement; mais passe également par l'engagement des artistes et du public pour que les arts traversent les frontières. Une vision élargie est ainsi proposée pour formuler quelques recommandations touchant le milieu des arts et de la culture dans son ensemble. Cette vision est basée sur la réalité des moyens restreints en termes d'investissement sur l'exportation de la culture;

mais elle tient compte de la singularité de la Métropole et des facteurs qui soulignent son unicité. Il s'agit, entre autres, de son identité nord-américaine teintée de culture européenne et ancrée dans la langue française, du rôle de sa société civile marquée par son milieu culturel accessible, une concentration d'étudiants et d'un réseau consulaire assez répandu.

Ces atouts, dans une réalité où l'agenda politique pourrait avoir un impact majeur sur le financement de la culture, nous pousse à imaginer des actions visant à garantir, de la meilleure façon qu'il soit, une continuité de démarches significatives autres que l'investissement. Nos recommandations se déclinent comme suit :

- Trouver des façons renouvelées de coopérer : multiplier les connexions, défaire les silos et établir des collaborations entre différents secteurs sera la clé pour enrichir, nourrir et maintenir les réseaux. Que ce soit au sein même d'une organisation ou entre les organismes, les disciplines ou même les secteurs, les relations humaines sont ce qui mènent à des relations d'affaire, à des opportunités de projets communs, à une consolidation de la créativité et à l'affirmation d'une renommée d'une ville capable d'incuber et de susciter un véritable engouement.
- Cultiver un succès d'estime et d'affaires afin de pouvoir propulser davantage une marque forte de la création avec un niveau d'excellence notoire. Deux institutions primordiales sont ici la clé : les médias et les institutions de savoir et d'enseignement. En consolidant la formation comme source d'ouverture et en cultivant une réflexion critique, une nouvelle génération de travailleurs culturels sera apte à actionner des échanges constructifs et à assurer une évolution constante tout en se nourrissant des apports de la culture de la Métropole.

- Miser sur un rapport de réciprocité entre accueil et circulation : par l'instauration de politiques culturelles ayant comme objectif d'attirer les artistes et les créatifs et par la création d'institutions favorisant l'autonomie et la flexibilité, Montréal conservera son statut de pôle d'attraction dans l'économie de demain.
- Placer le capital humain au premier plan tout en valorisant la diversité : en reconnaissant l'impact des forces vives comme moteur de développement, Montréal devra outiller la relève et appuyer le trait distinctif de sa population culturellement diversifiée pour établir de véritables relations et des liens dynamiques et fructueux. Les travailleurs de la diversité, ayant pour un bon nombre d'entre eux, une connaissance intime des pays dans lesquels une expansion, pénétration de marché ou exploitation est souhaitable, offrent un avantage à ne pas négliger. Plus des organismes culturels ont une main d'œuvre diversifiée de pays différents, plus ils ont potentiellement des réseaux nouveaux et des compréhensions culturelles différentes. Pour que la culture demeure un élément extraordinaire qui rassemble et fédère, il faudrait que le maillage devienne une locomotive de création et de diffusion particulièrement dans le domaine des arts.
- Réviser le modèle d'affaire très répandu des organismes culturels à but non lucratif dépendants du soutien public sans pour autant prôner un seul et unique modèle d'entrepreneuriat culturel : la richesse des entreprises montréalaises de différentes tailles (petites, comme moyennes ou grandes) est une singularité de la Métropole qui a fait en sorte que la créativité de ses travailleurs se déploie et trouve des voies auparavant insoupçonnées. Les caractéristiques d'un cadre de travail non-

hiérarchique où les travailleurs sont également des consommateurs de différents services et produits de leur environnement local, convertissent les communautés en un milieu créatif qui nourrit l'activité de ses individus et sera porté à élargir davantage son offre et ses services créatifs.

L'analyse de l'anatomie de ville créative a révélé l'importance de nourrir et de renforcer le développement du "*middleground*" articulant les connections entre les créateurs et les institutions formelles. Notre enquête-terrain a également confirmé l'importance des "courroies de transmission". A travers ces intermédiaires - individus, lieux ou événements - que les connexions se font autour d'une plate-forme créative commune, à partir de laquelle des projets inattendus peuvent survenir.

## **CONCLUSION**

Lorsque nous étudions la gestion des arts, la perspective internationale prend toute une importance à travers plusieurs fenêtres qui s'ouvrent sur la communauté internationale et les particularités du marché dans son ensemble et nous permet de comprendre le fonctionnement des institutions culturelles dans leurs économies et dans leurs sociétés.

Dès ces prémices, cette recherche est partie de l'hypothèse qu'une ville créative comme Montréal offre des dispositifs propres à son écosystème leur permettant d'exporter son offre culturelle et d'assurer son rayonnement artistique à l'échelle mondiale.

Pour le vérifier, il a fallu valider les traits distinctifs de ville créative qu'est Montréal. À travers la littérature, des éléments comme l'économie de savoir, la convergence art et technologie, les liens entre compétitivité et créativité et les entités collectives qui relient les talents innovateurs aux institutions formelles, font de la ville une métropole attirante au capital intellectuel enviable.

Dans les marchés d'art caractérisés par le rôle de plus en plus important des événements et des acteurs culturels, de Métropole, de la presse et de l'extension multiculturelle, l'exportation est une avenue essentielle et non négligeable.

Par ailleurs, en essayant de dresser des parallèles entre le monde de l'industrie et des affaires et le milieu des arts et de la culture, de nombreux articles scientifiques ont traité l'exportation dans l'angle de l'internationalisation qui passe par l'adaptation aux environnements étrangers, par l'expansion géographique et par les possibilités de création de valeurs. Bon nombre d'études se sont concentrées sur la stratégie internationale et l'orientation stratégique qui, passant par des structures organisationnelles et sociales

averties, parvient à créer des alliances, susciter des coopérations et maintenir un réseau international où transitent les produits et services.

À travers des entrevues avec des gestionnaires culturels montréalais, un portrait de la ville a été dressé sur sa performance à l'exportation, sa stratégie et la réalité de ses ressources. Ces liens entre les déterminants en affaire et le milieu culturel ont débouché sur d'autres facteurs qui ont un rôle vital dans l'exportation de l'offre artistique et culturelle montréalaise. Ces facteurs reposent sur les particularités de l'écosystème culturel montréalais intervenant dans le processus de création, production et diffusion artistique.

Des initiatives individuelles, des canaux traditionnels et même des nouveaux créneaux permettent aux œuvres de circuler favorisant l'internationalisation, loin de la logique de standardisation des corporatifs, de l'offre culturelle de la Métropole dans le monde artistique actuel global.

Puisque cette étude a l'ambition d'explorer quelle perspective l'exportation des arts aurait comme impact sur l'exercice de fonction de gestionnaire culturel, une liste de recommandations est dressée tenant compte des considérations qui précèdent.

Dans un Canada qui exporte environ 16 milliards de produits culturels par année (le Conseil des arts du Canada a soutenu en 2017 des projets de tournées dans 105 pays dans le monde) (Breault, 2018)<sup>33</sup>, la présence à l'échelle mondiale devient à la fois un trait distinctif et un besoin réel en raison d'un marché restreint du point de vue population et bouillonnement de l'offre.

---

<sup>33</sup> Propos de Simon Breault lors de la conférence du CORIM intitulée *Pourquoi les arts doivent-ils traverser les frontières?*, Octobre, 2018.  
<https://www.corim.qc.ca/fr/conference/825/2018-10-19-pierre-lassonde-nathalie-bondil-simon-breault>

Récemment, Rupert Duchesne a soutenu dans The Globe and Mail : « *Nous avons besoin d'un plus grand nombre de chefs d'entreprise canadiens aux ambitions mondiales [...] Cela nous oblige à penser globalement, à planifier à long terme et à nous fixer des objectifs audacieux. Investir à l'étranger requiert une volonté d'accepter les risques mesurés, un esprit d'innovation pour adapter votre entreprise aux nuances locales et une volonté de considérer les opportunités comme une opportunité globale. Les marchés émergents, en particulier ceux de la région Asie-Pacifique, offrent une formidable opportunité d'expansion avec un potentiel de forte croissance si vous êtes patient* » (Duchesne, 2018).<sup>34</sup>

Dans un Montréal qui se distingue par son esprit d'innovation, par son milieu culturel accessible, les projets artistiques sont portés par une grande volonté, conviction et passion qui se démarquent. Ce foisonnement a plus besoin d'une vision structurante ouverte sur le monde, impliquant toutes les sphères de l'écosystème montréalais, qu'une seule et unique structure. C'est dans la richesse des composants du milieu, sa diversité, ses atouts et les liens de réciprocité entre eux, qu'un rayonnement du local devenu universel pourrait se développer. L'internationalisation se fera ainsi non seulement sur le plan de la diffusion, mais aussi de la conception et la création.

Cette identité plurielle faite d'une culture, d'une langue et histoire distinctes a fini par dessiner le portrait des rêves et des projets uniques par leur façon de voir le monde. Elle n'a qu'à continuer de s'accepter, s'exporter pour parler au monde, telle que Michel Tremblay l'a fait. Avec l'ouverture au monde, avec l'immigration qui transforme sa population, une culture à la fois locale et universelle, confiante et ambitieuse, sera apte à rejoindre les rangs des leaders mondiaux les plus influents.

---

<sup>34</sup> <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/100-canadian-global-champions-why-not/article24828494/>

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AIMIA, **100 champions moniaux, soutenir la réussite internationales des moyennes entreprises canadiennes**, rapport publié en 2016.
- BELAOUNIA, Samia, **Internationalisation, diversification et performance**, Revue française de gestion, Lavoisier. Volume:201, Numéro 2. 2010.
- BUSSON, Alain, **Les industries culturelles et créatives : économie et stratégie**, Vuibert, 2013.
- CAMPENHOUDT, Luc van, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Paris : Dunod, 2017
- COHENDET Patrick, GRANDADAM David, SIMON Laurent, **The Anatomy of the Creative City**. Industry and Innovation, Volume 17, Numéro 1, 2010,
- DURAND, Caroline, **Entre exportation et importation: La création de la chanson québécoise selon la presse artistique, 1960 – 1980**, Revue d'histoire de l'Amérique française. Institut d'histoire de l'Amérique française, Volume 60, Numéro 3, 2007
- FLORIDA, Richard L., **Cities and the creative class**, Routledge, New York, 2005
- GRANDINETTI, Roberto; MASON, Michela C., **Internationalization modes other than exporting**, European Business Review; Bradford Vol. 24, Iss. 3, 2012
- Groupe de travail sur les industries culturelles **L'industrie culturelle et le rayonnement international de Montréal**, Chambre de commerce de Montréal, 1986.
- Institut des Deux Rives (Bordeaux, France), **Économie créative : une introduction**, Mollat, 2009.
- Institut de la statistique du Québec, **Enquête sur l'intégration d'Internet aux processus d'affaires (EIIPA)** réalisée à la demande du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation, dans le cadre de la Stratégie numérique du Québec, parution : 26 février 2018.
- KHOJASTEHPUR, Morteza; JOHNS, Raechel. **Internationalization and relationship marketing: an introduction**, European Business Review; Bradford Vol. 26, Iss. 3, 2014.
- LANGE, Marie-France; Henaff, Nolwen, **Politiques, acteurs et systèmes éducatifs entre internationalisation et mondialisation**, Revue Tiers Monde, Volume 223, Numéro 3, 2015.

- LIEFOOGHE, Christine, **Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche**, De Boeck Supérieur, Innovations. n° 31, 2010.
- MOULIN, Raymonde, **Le marché de l'art : mondialisation et nouvelles technologies**, Flammarion, 2009.
- ROUSSELIÈRE, Damien, **Cité créative et économie sociale culturelle : étude de cas de Montréal**, CRISES, Centre de recherche sur les innovations sociales, 2010.
- SAXENIAN, AnnaLee, **Regional advantage culture and competition in Silicon Valley and Route 128**, Harvard University Press, 1994.
- SIVESTRO, Marco **Le développement économique communautaire dans un contexte métropolitain : le cas de Montréal**,. Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 2001.
- VERSIAN, Cristina-Alina; ACHIMESCU, Georgeta, **The Strategy of internationalization of the business**, Economics, Management and Financial Markets; Woodside Vol. 6, Iss. 1, 2011.
- WELCH, Lawrence S; LUOSTARINEN, Reijo **Internationalization: Evolution of a Concept**, Journal of General Management, Volume 14, Numéro 2, 1988.
- ZAPATA, Salomon. **Creative cities and industries : A comparative analyses of the cities of Barcelona and Montreal**. Thesis presented for the degree of Master of Science (M SC), HEC Montreal. 2008.

## **SITOGRAPHIE**

- <https://www.aimia.com/wp-content/uploads/2017/11/Aimia-Report-100-Global-Champions.pdf>
- <https://www.corim.qc.ca/fr/conference/825/2018-10-19-pierre-lassonde-nathalie-bondil-simon-brault>
- <https://lactualite.com/lactualite-affaires/2016/03/31/achats-dentreprises-quebecoises-loin-detre-seulement-des-victimes/>
- <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/rob-commentary/100-canadian-global-champions-why-not/article24828494/>
- <http://ville.montreal.qc.ca/culture/>
- [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=5997,142523791&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5997,142523791&_dad=portal&_schema=PORTAL)