

HEC MONTRÉAL

**La participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle
québécoise : une stratégie de compromis**

Par

Olivia Généreux-Soares

**Sciences de la gestion
(Gestions en contexte d'innovations sociales)**

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

Août 2018

© Olivia Généreux-Soares, 2018

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2017-2424 - Diplomatie culturelle

Titre du projet de recherche : Le rôle des organisations artistiques dans la diplomatie culturelle : le cas du Québec.

Chercheur principal :

Olivia Généreux-Soares, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Sebastien Arcand; Wendelllyn Reid
Professeurs - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 30 août 2016

Date d'entrée en vigueur du certificat : 01 septembre 2017

Date d'échéance du certificat : 01 septembre 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2017-2424 - Diplomatie culturelle

Titre du projet de recherche : La participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle québécoise

Chercheur principal :
Olivia Genereux-Soares

Directeur/codirecteurs :
Sébastien Arcand; Wendellyn Reid

Date d'approbation initiale du projet : 30 août 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 25 juillet 2018

Sommaire

Ce mémoire étudie la façon dont les organisations artistiques participent à la diplomatie culturelle québécoise. Il se base sur des données qualitatives issues de 16 entretiens semi-dirigés conduits auprès d'intervenants d'organisations artistiques et de représentants gouvernementaux du dispositif de diplomatie culturelle québécois. Cette étude s'appuie sur la rencontre de deux corpus de littérature, soit les avenues de recherche de la nouvelle diplomatie publique, qui accordent un rôle important aux organisations non étatiques dans la conduite de la diplomatie de l'État, et les travaux sur les politiques culturelles instrumentalistes.

Nous mobilisons le cadre théorique de Christine Oliver (1991) qui propose une gamme de stratégies passives à actives que peuvent employer les organisations face aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles. Nous concluons que les organisations artistiques appliquent des stratégies qui varient selon la nature des pressions auxquelles elles font face. Nous proposons ainsi un modèle qui illustre une co-construction de la diplomatie culturelle par l'État et les organisations artistiques, dans un jeu de tensions et de collaborations.

Mots-clés : Québec, nouvelle diplomatie publique, diplomatie culturelle, organisations artistiques, pressions institutionnelles, réponses stratégiques, stratégies, théorie institutionnelle, dépendance aux ressources

Table des matières

Sommaire.....	v
Table des matières	vi
Liste des tableaux et des figures.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de littérature	5
1.1 La diplomatie publique et culturelle	6
1.1.1 La diplomatie publique	6
1.1.2 La diplomatie culturelle : entre politique étrangère, développement culturel et relations culturelles internationales.....	10
1.1.3 Une petite histoire de la diplomatie publique et culturelle	15
1.1.4 Critiques de la diplomatie publique et culturelle	20
1.1.5 La Nouvelle diplomatie publique et les acteurs non étatiques	21
1.1.6 Les lacunes de la littérature en diplomatie publique et culturelle.....	25
1.2 L'État et les organisations artistiques : une relation qui sous-tend la diplomatie culturelle.....	26
1.2.1 Les organisations artistiques : acteurs de diplomatie culturelle	27
1.2.2 Une politique instrumentaliste?	28
1.2.3 Les organisations artistiques et le dispositif de diplomatie culturelle : stratégies et pratiques	32
1.3 Synthèse de la revue de littérature	35
Chapitre 2 : Cadre théorique.....	37
2.1 Théorie de la dépendance aux ressources	38
2.2 Théorie néo-institutionnelle	39
2.3 Synthèse des deux théories.....	41
2.4 Le cadre théorique d'Oliver	43
Acquiescement.....	44
Compromis	45
Évitement.....	45

Confrontation	46
Manipulation.....	46
Chapitre 3 : Méthodologie	49
3.1 Contexte : le cas du Québec.....	49
3.1.1 La diplomatie publique et culturelle du Québec.....	49
3.1.2 Le milieu des arts au Québec	52
3.1.3. Dispositif québécois de diplomatie culturelle dans le domaine des arts.....	55
3.2 Choix de méthode.....	57
3.2.1 Phase exploratoire	59
3.2.2 Échantillon théorique	63
3.2.3 Déroulement de la collecte de données.....	67
3.2.4 Analyse des données	68
3.2.5 Limites.....	71
Chapitre 4 : Présentation des données.....	73
4.1 Les objectifs et pratiques des organisations artistiques	74
4.1.1 Objectifs économiques.....	76
4.1.2 Objectifs de réputation	83
4.1.3 Objectifs artistiques	90
4.1.4 Objectifs politiques	92
4.2 Les objectifs et pratiques des instances gouvernementales	95
4.2.1 Objectifs économiques.....	97
4.2.2 Objectifs de réputation	101
4.2.3 Objectifs artistiques.....	105
4.2.4 Objectifs politiques	106
Chapitre 5 : Discussion et Modélisation.....	110
5.1 Les stratégies de Oliver appliquées au contexte de diplomatie culturelle du Québec.....	110
Acquiescement.....	111
Compromis	113
Évitement.....	116
Confrontation	118
Manipulation.....	121
5.2 Le schéma-processus : la modélisation de notre question de recherche	123

Conclusion.....	129
Bibliographie.....	133
ANNEXE I	i
ANNEXE II.....	iv
ANNEXE III.....	vi
ANNEXE IV	xv

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1.1 Définitions de la diplomatie publique.....	10
Tableau 1.2 Définitions de la diplomatie culturelle.....	14
Tableau 1.3 <i>The Old Public Diplomacy and the New</i>	22
Tableau 2.1 Comparaison des perspectives institutionnelles et de la dépendance aux ressources.....	42
Tableau 2.2 Réponses stratégiques aux processus d'institutionnalisation.....	44
Tableau 3.1 Dispositif de diplomatie culturelle du Québec.....	56
Tableau 3.2 Objectifs des entrevues exploratoires.....	61
Tableau 3.3 Objectifs de recherche révisés.....	63
Tableau 3.4 Intervenants d'organisations artistiques interviewés.....	66
Tableau 3.5 Représentants gouvernementaux interviewés.....	67
Tableau 4.1 Les objectifs des organisations artistiques.....	75
Tableau 4.2 Pratiques de l'objectif économique.....	77
Tableau 4.3 Pratiques de l'objectif de réputation.....	84
Tableau 4.4 Pratiques de l'objectif artistique.....	91
Tableau 4.5 Pratiques de l'objectif politique.....	93
Tableau 4.6 Les objectifs des instances gouvernementales.....	95
Tableau 4.7 Pratiques de l'objectif économique.....	97
Tableau 4.8 Pratiques de l'objectif de réputation.....	102
Tableau 4.9 Pratiques de l'objectif artistique.....	105
Tableau 4.10 Pratiques de l'objectif politique.....	107
Tableau 5.1 Les pratiques des organisations artistiques dans le continuum de stratégies de Oliver.....	111
Figure 4.1 – <i>Pratiques des organisations artistiques selon les objectifs</i>	94
Figure 4.2 – <i>Pratiques des représentants gouvernementaux selon les objectifs</i>	109
Figure 5.1 – <i>La construction de la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle</i>	123
Figure 5.2 – <i>Boucle de récursivité des stratégies de Oliver</i>	126

Remerciements

Même si le chemin qui mène vers la complétion d'un mémoire est parfois solitaire, il est très loin de pouvoir s'accomplir seul. J'aimerais donc remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont permis de mener à bien ce projet qui constitue autant un accomplissement académique qu'une source de dépassement personnel.

J'aimerais tout d'abord remercier mes directeurs Sébastien Arcand et Wendy Reid pour leur accompagnement soutenu, leurs idées, leur intérêt envers mon projet, leurs précieux encouragements ainsi que pour nos rencontres toujours agréables. Vous m'avez permis de repousser mes limites et je n'aurais pas pu demander mieux comme directeurs.

J'aimerais aussi remercier tous les participants de cette recherche qui ont accepté de donner de leur précieux temps pour discuter et répondre à mes questions. Cette étude n'aurait pas été possible sans vous.

Je remercie également mes collègues et professeurs de la Maîtrise pour les échanges et les idées qui m'ont alimentée et changée durant ces quatre dernières années. Un merci particulier à George Krump pour ses commentaires précieux durant l'atelier de recherche et au-delà. Merci à mes collègues de travail qui ont souvent accepté de me remplacer lors de périodes de rédaction intense.

Enfin, j'aimerais adresser des remerciements particuliers à ma famille, mes amis et à Christian, mon partenaire de toujours. Merci pour vos encouragements, votre écoute et votre soutien indéfectible.

Introduction

From the reciprocal gifts of arts and manufactures between the Doge of Venice and Kublai Khan, to the Great Exhibition of 1851, to the present day, people have used culture to display themselves, to assert their power, and to understand others (Bound et al., 2007: 15)

De tout temps, les échanges culturels ont été mis à profit dans l'établissement de relations extérieures – pour affirmer une identité, renforcer une position de pouvoir ou favoriser la compréhension de l'autre (Bound et al., 2007). Dans les cas les plus frappants, l'utilisation des arts par le politique a donné lieu à des campagnes de propagande sans précédent par les dictatures du XXe siècle – l'exposition du régime nazi visant à dénoncer « l'art dégénéré » en est un exemple probant (Bédarida, 1997). Dans d'autres cas toutefois, la mobilisation de la culture par le politique émane d'une volonté de construction de ponts entre nations (Cummings, 2009). Aujourd'hui, la culture s'est taillé une place explicite dans la politique étrangère moderne, au point où certains États ont fait de la diplomatie culturelle le troisième pilier de leur politique (Córdoba Serrano, 2010; Grolig, 2007; Hurn, 2016), aux côtés des enjeux politiques et économiques.

Ainsi, les organisations artistiques et leurs créateurs peuvent être considérés comme de puissants intermédiaires de diplomatie culturelle à l'étranger. En effet, la culture est une « expression de l'identité nationale » (Mitchell, 1986: 2) – et l'art, un vecteur symbolique important en politique internationale (Balfe, 1987). Ces derniers sont mis de l'avant par les États de manière à exacerber leurs caractéristiques distinctives et ainsi se démarquer et rester compétitifs dans un monde de plus en plus homogène (Córdoba Serrano, 2010). Par conséquent, les productions culturelles représentent des ressources de choix à mobiliser (Sirois, n. d.) dans la projection d'une « identité désirée » par l'État (Huijgh, 2011). Tout en ayant à l'esprit que les organisations artistiques doivent souvent avoir recours à l'aide gouvernementale dans leurs activités, ces considérations nous ont amenées à nous demander si le recours aux productions culturelles par la diplomatie avait un effet sur les organisations artistiques qui les produisent. Tel a été le questionnement de départ de cette recherche.

Cette question nous a tout d'abord amené à analyser la littérature concernant le concept de diplomatie culturelle, puis à prendre connaissance des écrits qui abordent la relation qu'entretiennent les arts et l'État. Tout d'abord, la littérature sur la diplomatie culturelle nous a permis de constater, d'une part, que ce que l'on nomme diplomatie culturelle peut en fait correspondre à des pratiques variées qui se situent dans un continuum allant du développement culturel à la politique étrangère (Bélanger, 1994). D'autre part, cette littérature nous a démontré qu'une évolution récente des pratiques diplomatiques – que l'on désigne sous le nom de nouvelle diplomatie publique – accorde une place importante aux organisations non étatiques dans la conduite de la diplomatie de l'État (Cull, 2009; Melissen, 2005b), mais que cela posait la question à savoir si ces acteurs n'en étaient que des intermédiaires passifs ou des acteurs de plein droit (Cull, 2009). Parallèlement, la littérature qui aborde les relations entre les arts et l'État révèle que la diplomatie culturelle peut être considérée comme une instrumentalisation de la culture à des fins politiques (Gerbault, 2008), ce qui pour certains met à risque le principe de l'autonomie des arts (Jenkins, 2009). Toutefois, d'autres auteurs ont remis en question cette conception passive de la culture vis-à-vis de la diplomatie et ont plutôt mis de l'avant la façon dont certaines organisations artistiques ont utilisé des stratégies pour mettre à profit la diplomatie culturelle dans le développement de leurs propres activités (Nisbett, 2013; Tobelem, 2007).

Nous avons donc pu ressortir de la revue de littérature que la diplomatie culturelle s'opère maintenant à la fois par l'État et par les organisations artistiques. De ce constat se dégage un intérêt à étudier une dynamique États-organisations dans laquelle les organisations artistiques oscillent entre une position passive face aux pressions qu'exercent l'État sur elles et une position de résistance et d'influence active face à ce dernier. Ainsi, nous avons trouvé pertinent d'orienter plutôt notre question de recherche vers une exploration de cette dynamique à deux, soit : **comment se construit la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle du Québec?** Cette question principale est accompagnée de deux sous-questions de recherche :

1. Quelles **stratégies et pratiques** sont déployées par les organisations artistiques et les acteurs du dispositif de diplomatie culturelle?
2. Comment se développent les **relations** entre les organisations artistiques et ces acteurs?

Pour répondre à cette question de recherche nous mobilisons le cadre théorique de Christine Oliver (1991) lequel met de l'avant une gamme de réponses stratégiques qu'une organisation peut mettre de l'avant face aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elle, soit : *l'acquiescement, le compromis, l'évitement, la confrontation et la manipulation*. Empruntant aux théories des organisations issues de l'approche institutionnelle et de la perspective de la dépendance aux ressources, ce cadre théorique permet ainsi d'identifier des stratégies qui se situent dans un continuum de passif à actif. Comme l'expose notre question de recherche, c'est le cas du Québec qui attire notre attention dans cette étude. En effet, la diplomatie québécoise ainsi que le milieu artistique sont tous deux fortement institutionnalisés (Becker, 1982; Huijgh, 2011), rendant l'étude de leur relation particulièrement pertinente.

Pour mener à bien ce projet de recherche, une méthode qualitative a été privilégiée. Ainsi, des entrevues semi-dirigées ont été conduites avec un total de 16 participants, dont neuf intervenants d'organisations artistiques issus des arts de la scène et des arts visuels et sept représentants gouvernementaux issus du dispositif de diplomatie culturelle du Québec : le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), le ministère de la Culture et des Communications (MCC) et le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF). L'analyse de nos données a été effectuée de manière abductive et s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons ressorti de manière inductive les différents objectifs et les différentes pratiques reliées à la conduite d'activités internationales de la part des organisations artistiques et de la part des instances gouvernementales. Quatre catégories d'objectifs sont ressorties, soit les objectifs économiques, artistiques, de réputation et politiques, lesquels ont servi à classer les pratiques. Dans un deuxième temps, nous avons appliqué de manière déductive le cadre théorique de Oliver aux différentes pratiques des organisations artistiques. Ainsi, nous avons pu faire ressortir comment les pratiques de ces organisations correspondent à des stratégies plus ou moins actives face aux pressions exercées par le dispositif de diplomatie culturelle.

Notre analyse nous a permis d'établir une association entre les différents objectifs et les stratégies du continuum de Oliver. Ainsi, les pratiques de l'objectif économique semblent correspondre à une stratégie d'acquiescement de la part des organisations artistiques, les

pratiques de l'objectif de réputation tendent à être reliées à une stratégie de compromis et les pratiques de l'objectif politique semblent refléter une stratégie de manipulation vis-à-vis du dispositif de diplomatie culturelle. Les pratiques de l'objectif artistique sont partagées entre l'acquiescement et l'évitement. Ces résultats permettent d'établir notre modèle-schéma final qui illustre le processus de participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle québécoise (figure 5.1), un modèle caractérisé par une trajectoire de l'artistique vers le politique.

En somme, contrairement à ce que la littérature sur l'instrumentalisme aurait pu nous laisser croire, il semble que les organisations artistiques acquiescent moins à des objectifs politiques visant à instrumentaliser les arts pour établir des relations extérieures, qu'à des objectifs de nature économique. Autrement dit, les stratégies passives des organisations artistiques sont davantage associées au pôle de développement culturel, lequel oppose moins de menaces au principe de l'autonomie de l'art. Inversement, certaines pratiques vis-à-vis du pôle de politique étrangère dénotent une volonté de certains acteurs artistiques de s'impliquer plus activement dans la diplomatie culturelle. Cela pose toutefois le paradoxe de la stratégie de manipulation, soit le risque de basculer dans l'acquiescement (figure 5.2). Enfin, nos résultats démontrent que c'est dans l'objectif de réputation que l'on observe la relation la plus étroite entre les organisations artistiques et le dispositif de diplomatie culturelle. La stratégie du compromis qui lui est associée illustre un processus de légitimation parallèle de la part des acteurs en présence. Nous concluons ainsi à une co-dépendance mutuelle relativement à l'atteinte d'un rayonnement international recherché de part et d'autre. Pour conclure, ce concept de co-dépendance est ainsi proposé comme apport au cadre théorique d'Oliver (1991).

Chapitre 1 : Revue de littérature

Ce chapitre a pour objectif de faire la recension des écrits concernant la diplomatie culturelle et le rôle des organisations artistiques dans celle-ci. Cette revue de littérature nous permettra de mieux comprendre comment notre question de recherche émerge de certaines lacunes dans les écrits existants. Pour les fins de notre étude, trois bassins de littérature importants ont été recensés : la littérature qui aborde les notions théoriques sur la diplomatie publique et culturelle, celle qui aborde l'implication des arts dans la diplomatie culturelle et enfin celle qui retrace le cas spécifique de la diplomatie culturelle du Québec. Ce dernier aspect sera abordé au chapitre 3, dans une section dédiée au contexte québécois.

Dans un premier temps, nous nous attarderons à définir le concept de diplomatie publique – une pratique diplomatique plus large – pour ensuite définir celui de diplomatie culturelle. Bien que notre principal intérêt loge dans cette dernière, jeter un regard sur la littérature en diplomatie publique est essentiel pour mieux définir et situer la diplomatie culturelle. Une fois ces deux concepts définis, cela nous permettra d'aborder une évolution importante dans la pratique de la diplomatie publique, soit la participation d'acteurs non étatiques à ce que plusieurs nomment aujourd'hui la Nouvelle diplomatie publique. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons spécifiquement sur les organisations artistiques comme nouveaux acteurs de la diplomatie publique et explorerons plus avant la relation qu'entretiennent les arts avec la diplomatie culturelle. Cette relation sera notamment abordée sous l'angle du concept de politiques instrumentalistes et du débat sur l'autonomie des arts. Puis, nous explorerons comment les organisations artistiques usent de stratégies pour gérer leurs relations avec les acteurs gouvernementaux responsables des politiques de diplomatie culturelle. En somme, nous verrons que les concepts de diplomatie publique et culturelle ont évolué au fil du temps pour inclure des acteurs non étatiques, mais que cela pose la question de la « capacité d'agir » de ces acteurs vis-à-vis de l'État. Ces nouvelles pratiques diplomatiques entraînent ainsi un intérêt à analyser les stratégies qui sont déployées par les organisations dans leurs relations avec l'État.

1.1 La diplomatie publique et culturelle

1.1.1 La diplomatie publique

La diplomatie dite « traditionnelle » a longtemps été la chasse gardée d'émissaires et de diplomates professionnels chargés de négocier « derrière des portes closes » (Altman et Shore, 2014: 352). Or, en théorie, la diplomatie publique se distingue clairement de ce type de diplomatie : alors que la diplomatie traditionnelle aborde les relations entre des représentants officiels de l'État, la diplomatie publique cible les citoyens, groupes et autres organisations non officielles d'une société étrangère (Melissen, 2005a). Bien que les moyens employés pour la déployer sont nombreux, les principaux outils de la diplomatie publique sont la télédiffusion internationale ainsi que les programmes d'échanges académiques et culturels des États (Maxwell, 2007).

La raison pour laquelle il est important de s'attarder au concept de diplomatie publique, c'est que de nombreux auteurs considèrent que la diplomatie culturelle est un instrument (Gilboa, 2008) ou une sous-catégorie (Mark, 2009) de la diplomatie publique – une pratique diplomatique plus large qui engloberait donc la diplomatie culturelle. Certains considèrent même que ces deux concepts sont des synonymes et les utilisent de manière interchangeable (Córdoba Serrano, 2010). S'attarder au concept de diplomatie publique est donc essentiel afin de mieux situer la diplomatie culturelle dans son champ de recherche académique et dans sa pratique.

Tout comme nous le verrons pour la diplomatie culturelle, la définition de la diplomatie publique est le sujet de nombreux débats. Tuch (1990: 3) la définit comme suit: « *A government's process of communication with foreign publics in an attempt to bring about understanding for its nation's ideas and ideals, its institutions and culture, as well as its national goals and policies* ». Si cette définition insiste plutôt sur un objectif de « compréhension » de la part de l'État émetteur, d'autres définitions ont plutôt soulevé un objectif d'influence sur les publics étrangers et leur gouvernement: « *Direct communication with foreign peoples, with the aim of affecting their thinking and, ultimately, that of their governments* » (Malone, 1985: 199). Ou encore, à sa plus simple

expression : « *A government's communication with foreign audiences in order to positively influence them* » (Mark, 2009). Ainsi, comme Nattier (2015: 15) le fait remarquer « l'action de diplomatie publique d'un État va plus loin qu'un simple intérêt pour les opinions publiques étrangères », car elle cherche aussi à rendre la population ciblée favorable à l'État émetteur, ce qui implique un objectif d'influence généralement « masqué ». Cette emphase sur la communication avec les publics étrangers implique donc que l'attitude de ceux-ci vis-à-vis d'un État affecte sa capacité à réaliser ses objectifs de politique étrangère (Mark, 2009).

Bien que ces définitions comportent des différences, elles ont toutes en commun de poser l'État comme principal acteur de diplomatie publique. Or, la diplomatie publique est aujourd'hui un champ d'études qui va au-delà de l'étude des relations internationales. Comme nous le verrons un peu plus loin, bien que la place de l'État soit encore prédominante dans la littérature, certains auteurs conçoivent la diplomatie publique comme un outil dont l'État n'a plus l'exclusivité et qui est utilisé par des acteurs variés (Melissen, 2005b).

La recension de l'évolution du concept de diplomatie publique menée par Gilboa (2008) nous révèle que l'absence de consensus concernant sa définition est en partie due au fait que ce concept est étudié au sein de différentes disciplines dont certaines s'ignorent largement entre elles : les relations internationales, les communications, les relations publiques et le *branding*. La diversité qui caractérise l'étude de la diplomatie publique en fait selon cet auteur « un des champs de recherche les plus multidisciplinaires de la recherche moderne¹ » (Gilboa, 2008: 56).

Au sein de la littérature en relations internationales, la pratique de la diplomatie publique est largement considérée comme un outil pour l'exercice du *soft power* étatique (Bátora, 2006; Melissen, 2005a; Nye, 2008). Contrairement à l'atteinte d'objectifs étatiques par la voie de la coercition économique ou militaire – ce que Nye appelle le *hard power* – le *soft power* mise plutôt sur la voie de l'attraction. Dans cette perspective, la culture et les valeurs sont considérées comme des ressources à la disposition des États pour exercer leur

¹ Citation librement traduite par l'auteur.

influence sur la scène internationale (Nye, 2008). Ainsi, cette discipline conçoit la diplomatie publique comme « une politique officielle qui traduit les ressources de *soft power* sous forme d'actions » (Gilboa, 2008: 61).

La discipline des communications, pour sa part, étudie la diplomatie publique du point de vue de la relation entre gouvernements, médias et opinion publique dans les questions de politique étrangère (Soroka, 2003). Selon Gilboa (2008), bien que cette avenue de recherche soit encore peu appliquée à la diplomatie publique, certains modèles issus de la discipline des communications pourraient permettre de mieux comprendre comment un État, par l'intermédiaire de ses propres médias, est en mesure d'imposer son cadrage d'un enjeu clé et ainsi d'influencer les élites politiques et les médias d'un État étranger (Gilboa, 2008).

Une avenue beaucoup plus explorée actuellement pour étudier le concept de diplomatie publique est celle employée par les chercheurs en relations publiques (Grunig, 1993; Ham, 2002; L'Etang, 2009; Signitzer et Coombs, 1992; Wang, 2006). Ceux-ci conçoivent la diplomatie publique sous l'angle de la promotion de l'image et de la réputation d'un État. Signitzer et Coombs (1992), tout comme L'Etang (2009), affirment ainsi que la pratique de la diplomatie publique et celle des relations publiques sont très proches sur le plan conceptuel. Wang (2006), pour sa part, avance que la gestion de la réputation nationale est devenue un concept clé de la diplomatie publique.

De façon similaire aux chercheurs en relations publiques, certains auteurs font le rapprochement entre la diplomatie publique et la notion de *nation brand* (Anholt, 2008). Cette frange d'étude de la diplomatie publique s'appuie sur l'idée que « la réputation d'un État est similaire à l'image de marque d'entreprises ou de produits » et que cette image doit être adéquatement gérée, car elle exerce une influence sur les comportements des publics ciblés – gouvernements étrangers, investisseurs, touristes, etc. (Anholt, 2008: 31) Hurn (2016) s'est d'ailleurs spécifiquement penché sur la façon dont la diplomatie culturelle peut contribuer au processus de *nation branding* et ainsi faciliter les exportations et l'attraction d'investissements pour un État. Certains auteurs mettent toutefois en garde le lecteur de ne pas « réduire la diplomatie publique à des slogans ou des images », avançant que celle-ci

vises des objectifs très différents, qui vont au-delà de l'augmentation d'un chiffre d'affaires (Gilboa, 2008: 68).

Ainsi, l'étude de la diplomatie publique et culturelle au sein de différentes disciplines démontre non seulement que l'objectif n'est pas toujours le même selon la définition employée, mais que l'acteur qui en est responsable diffère. Bien qu'une place prépondérante soit encore accordée à l'État, une part grandissante de la recherche – notamment sous l'égide du concept de Nouvelle diplomatie publique (Melissen, 2005b), que nous verrons plus loin – considère les acteurs supranationaux (ONU, Union européenne), subnationaux (régions, villes) ainsi que les acteurs non étatiques (ONG, entreprises), comme des acteurs internationaux à part entière, qui développent leurs propres actions de diplomatie publique (Melissen, 2005a). Dans cette optique, on observe ainsi différents pans de la littérature qui abordent la diplomatie publique et culturelle des États fédérés (Bélanger, 1994) et des villes (Zamorano et Rodríguez Morató, 2015), mais aussi des institutions culturelles (Tobelem, 2007) ou encore des entreprises privées (Tournès, 2002). D'autres considèrent même que des individus et des groupes peuvent entreprendre des actions de diplomatie publique (Signitzer et Coombs, 1992). Ainsi, ce champ d'études tient compte de l'action d'acteurs de plus en plus variés :

The concept is increasingly used by both state and non-state actors to frame and legitimize their activities. Nongovernmental organizations, corporations, supranational bodies and other international actors have become adept at utilizing it for the purposes of advocacy, network building and shaping social and political norms (Altman et Shore, 2014: 339).

Ainsi l'inclusion de nouveaux acteurs dans la conduite de la diplomatie publique permet d'apprécier une évolution du concept de diplomatie publique. Le tableau 1.1 présente un récapitulatif de certaines de ses définitions et permet de constater cette évolution.

Tableau 1.1 Définitions de la diplomatie publique

Auteurs	Définitions
Malone (1985: 199)	« Direct communication with foreign peoples, with the aim of affecting their thinking and, ultimately, that of their governments. »
Tuch (1990: 3)	« A government's process of communication with foreign publics in an attempt to bring about understanding for its nation's ideas and ideals, its institutions and culture, as well as its national goals and policies. »
Signitzer et Coombs (1992: 138)	« The way in which both government and private individuals and groups influence directly or indirectly those public attitudes and opinions which bear directly on another government's foreign policy decisions »
Mark (2009: 1)	« A government's communication with foreign audiences in order to positively influence them. »

Source : auteure

Maintenant que nous avons introduit le concept de diplomatie publique, nous sommes en mesure de préciser davantage le concept de diplomatie culturelle, lequel est aujourd'hui largement considéré comme un outil de diplomatie publique.

1.1.2 La diplomatie culturelle : entre politique étrangère, développement culturel et relations culturelles internationales

Le rôle de la culture dans la conduite des relations internationales a maintes fois été reconnu (Bélanger, 1994; Bound *et al.*, 2007; Busson, 2012; Fierro Garza, 2009). Alors que la culture peut être conçue comme un moyen de bâtir des relations avec des nations étrangères, elle peut aussi être envisagée comme une forme de pouvoir (Bound *et al.*, 2007). Pourtant, ce n'est que depuis récemment que la diplomatie culturelle est considérée comme un instrument de la diplomatie publique (Mark, 2009).

Un survol de la littérature sur la diplomatie culturelle est suffisant pour constater, encore une fois, l'absence de consensus quant à la définition même du concept. Cummings (2009: 1) la définit comme « l'échange d'idées, d'information, d'art et d'autres aspects de la culture, entre les nations et leurs peuples, dans le but de favoriser une compréhension mutuelle ». Certains auteurs soulèvent toutefois la finalité politique propre à la diplomatie

culturelle, notamment Mitchell (1986: 81) qui définit cette dernière comme suit : « *The involvement of culture in international agreements; the application of culture to the direct support of a country's political and economic diplomacy* ». En effet, pour Mitchell (1986), la diplomatie culturelle est l'affaire du gouvernement et de ses agences qui visent, dans un premier temps, à conclure des ententes de coopérations culturelles et, dans un deuxième temps, à atteindre des objectifs politiques et économiques étroitement reliés aux intérêts nationaux. Bélanger (1994: 422), pour sa part, identifie la diplomatie culturelle comme « l'ensemble des activités de la politique extérieure concernant la culture, l'éducation, la science et, dans une certaine mesure, la coopération technique ». Enfin, Mark (2009: 1) définit la diplomatie culturelle comme « le déploiement, par un État, de sa culture nationale à l'étranger, dans le but d'atteindre ses objectifs de politique étrangère ». Ainsi, elle comprend un large éventail d'actions qui peut prendre la forme de performances artistiques et d'expositions à l'étranger, d'activités de promotion d'une langue ou encore d'échanges académiques. Ces actions peuvent avoir pour cible un public étranger, mais aussi un public domestique² (Mark, 2009).

Si plusieurs s'entendent sur la finalité politique de la diplomatie culturelle – la distinguant ainsi des relations culturelles internationales (Mitchell, 1986) – il y a débat sur la nature des objectifs politiques auxquels elle tente de répondre. Plusieurs la conçoivent comme un élément de la politique étrangère (Mark, 2009; Mulcahy, 1999), alors que certains la considèrent comme un instrument de la politique culturelle d'un État (Singh, 2010). Cette ambivalence entre l'atteinte d'objectifs de politique étrangère ou de politique culturelle a plus explicitement été identifiée par Mitchell (1986) qui postule l'existence d'une « diplomatie culturelle de premier ordre » – exercée par les autorités gouvernementales responsables de la politique étrangère – et d'une « diplomatie culturelle de second ordre » – exercée par les organismes délégués (agences, institutions culturelles, organismes parapublics, etc.) responsables de l'application des accords et échanges culturels qui découlent de la diplomatie culturelle de premier ordre. La diplomatie culturelle de second ordre, bien qu'elle ne soit pas complètement exempte de rationalité de politique étrangère, serait administrée par des organismes « essentiellement voués au développement culturel »

² Mark (2009) donne l'exemple du gouvernement néo-zélandais qui finance la venue d'un groupe d'artistes chinois en Nouvelle-Zélande. Cette action de diplomatie culturelle vise à solidifier ses relations bilatérales avec la Chine en ciblant plutôt son propre public domestique.

(Bélanger, 1994: 422). Dans le même ordre d'idée, Painchaud (cité dans Gerbault, 2008: 8) distingue la diplomatie culturelle comme « outil de politique étrangère » et la diplomatie culturelle comme « outil de développement culturel interne ». Bélanger (1994: 422) considère ainsi ces deux ordres de diplomatie culturelle comme « deux formes assez différentes d'interventions gouvernementales », lesquelles doivent être considérées « comme étant non pas exclusives, mais comme deux pôles entre lesquels toutes sortes de combinaisons sont possibles » (Bélanger, 1994: 423).

En plus de la distinction de ces deux pôles inhérents à la diplomatie culturelle, la littérature existante soulève l'importance de distinguer la diplomatie culturelle des *relations culturelles internationales*, bien que la frontière entre les deux concepts reste difficile à tracer. Pour Mitchell (1986), les deux concepts impliquent des acteurs et des objectifs différents : les relations culturelles internationales vont au-delà de l'action gouvernementale et peuvent être initiées par des institutions publiques et privées. Plutôt que de viser des objectifs nationaux, les relations culturelles visent la compréhension et la coopération entre les sociétés pour leur bénéfice mutuel.

Or, selon Mark (2009), une telle délimitation suggère que la politique étrangère exclue nécessairement des objectifs idéalistes de compréhension mutuelle et de coopération. De plus, la diplomatie culturelle peut selon lui être conduite par des acteurs qui jouissent d'une certaine indépendance administrative par rapport au gouvernement :

Cultural diplomacy is a diplomatic practice of a government, but is not undertaken exclusively by diplomats working for a government's foreign ministry. The practice of cultural diplomacy is managed by or involves foreign ministries and stand-alone entities with varying degrees of governance links to foreign ministries (Mark, 2009: 20).

Pour tracer la limite, Mark revient à sa définition de la diplomatie culturelle : pour que des relations culturelles soient considérées comme de la diplomatie culturelle, elles doivent impliquer le gouvernement en plus de répondre à des objectifs de politique étrangère :

Every day, somewhere in the world, cultural relations such as tours of school choirs abroad and commercial international art exhibitions take place without any involvement of government. And those international cultural relations which do involve government, such as for instance government funded artists' performances, need not necessarily contribute to foreign policy goals or to diplomacy. (Mark, 2009: 17)

Ce dernier passage amène l'idée que, malgré que l'initiative gouvernementale soit selon lui déterminante, toutes activités gouvernementales supportées à l'étranger ne constituent pas nécessairement de la diplomatie culturelle. Or, en pratique « il est difficile, sinon impossible, de distinguer ce qui relève de l'échange d'information de ce qui relève de la persuasion (Burke, 1966). Ainsi, lorsque les échanges culturels sont appuyés par les réseaux diplomatiques, la frontière entre la diplomatie culturelle et les relations culturelles se brouillent encore davantage :

cultural exchange is not only 'art' and 'culture' but also communicating a country's thinking, research, journalism and national debate. In this perspective, the traditional areas of cultural exchange become part of a new type of international communication and the growth of 'public diplomacy' becomes a reaction to the close connection between cultural, press and information activities, as a result of new social, economic and political realities. (Lending, 2000 cité dans Melissen, 2005a: 25)

Ainsi, Cull (2009) fait remarquer que des institutions de diplomatie culturelle telles que le British Council préfèrent se distancier du terme. Elles se présentent comme des institutions de relations culturelles pour marquer leur indépendance vis-à-vis des objectifs diplomatiques :

Discomfort with advocacy roles and overt diplomatic objectives have led some Cultural Diplomacy organizations to distance themselves from the term and the term Public Diplomacy also. The British Council prefers to describe itself as 'Cultural Relations' agency, though its core tools are cultural work and exchanges, and its objective falls within the definition of diplomacy (Cull, 2009: 19)

Ainsi, la limite entre les concepts de diplomatie culturelle et de relations culturelles internationales n'est pas évidente à tracer, mais selon certains, ces deux concepts tendent à converger (Melissen, 2005a). Nous présentons un récapitulatif des définitions de la diplomatie culturelle abordées au tableau 1.2.

Tableau 1.2 Définitions de la diplomatie culturelle

Auteurs	Définitions
Mitchell (1986: 81)	« The involvement of culture in international agreements; the application of culture to the direct support of a country's political and economic diplomacy. »
Bélanger (1994: 422)	« L'ensemble des activités de la politique extérieure concernant la culture, l'éducation, la science et, dans une certaine mesure, la coopération technique. »
Cummings (2009: 1)	« The exchange of ideas, information, art, and other aspects of culture among nations and their peoples in order to foster mutual understanding. »
Mark (2009: 1)	« The deployment of a state's culture in support of its foreign policy goals or diplomacy »
Cull (2009: 19)	« An actor's attempt to manage the international environment through making its cultural resources and achievements known overseas and/or facilitating cultural transmission abroad. »

Source : auteure

Lorsque l'on considère les quelques définitions exposées jusqu'ici, il est possible de remarquer une certaine évolution. Mark (2009) fait remarquer que pendant plusieurs années, la diplomatie culturelle était surtout considérée comme une pratique reliée à l'implantation des accords culturels. Ceci est notamment observable dans la définition de Mitchell (1986). Ce n'est que récemment que certains auteurs (notamment Córdoba Serrano, 2010; Cull, 2009) ont commencé à associer étroitement diplomatie publique et diplomatie culturelle :

The inclusion of cultural diplomacy within public diplomacy's remit represents a recent sea change in the way cultural diplomacy is regarded and practised. For many years cultural diplomacy was regarded mostly as a practice concerned with the implementation of cultural agreements, rather than a practice in any way connected to public diplomacy (Mark, 2009: 12)

Ainsi, Bound *et al.* (2007: 23) considèrent que « même si la diplomatie publique et la diplomatie culturelle sont des phénomènes distincts, ils ne peuvent totalement être séparés l'un de l'autre ». C'est d'ailleurs de plus en plus le cas dans la pratique de la Nouvelle diplomatie publique – dont nous exposerons plus tard les caractéristiques – qui considère les acteurs non étatiques comme des acteurs à part entière de la diplomatie publique. C'est ainsi que la définition de Cull évite l'utilisation du terme *État* et l'élargit pour parler d'*acteur* : « *An actor's attempt to manage the international environment through making its*

cultural resources and achievements known overseas and/or facilitating cultural transmission abroad. » (Cull, 2009: 19)

En somme, la recension de l'évolution conceptuelle de la diplomatie culturelle nous a permis de mieux définir les contours de notre objet de recherche théorique. Néanmoins, il est nécessaire de situer la diplomatie culturelle dans son contexte historique afin de mieux comprendre les critiques qui lui sont adressées – nous les exposerons un peu plus loin – mais aussi de témoigner de l'évolution qu'a connue sa pratique d'hier à aujourd'hui.

1.1.3 Une petite histoire de la diplomatie publique et culturelle

Bien que certains font valoir que la diplomatie culturelle est aussi vieille que les relations internationales, on situe généralement ses débuts officiels – en occident – au XIXe siècle (Mulcahy, 1999), au sein d'une Europe soucieuse « de consolider et préserver des zones d'influence et des empires » (Gerbault, 2008: 6). Parmi les puissances européennes de l'époque, la France est la première à se doter d'institutions officielles de diplomatie culturelle (Mulcahy, 1999). Fondée par des notables français en 1883, l'Alliance française est une des toutes premières à voir le jour, devançant même la création par l'État des Instituts culturels français, lesquels ne verront pas le jour avant 1910. À sa fondation, l'Alliance vise alors à diffuser la langue et la culture française à l'étranger, notamment par l'enseignement du français et la circulation de conférenciers à travers le monde (Chaubet, 2004). À cette époque, l'Alliance s'inscrit résolument dans une « démarche colonialiste » (Chaubet, 2004: 764). Pour certains de ses membres, cette démarche vise d'abord à conquérir les marchés, puis – à mesure que les rivalités entre puissances européennes propres à cette époque s'accroissent – la justification économique fait place à la justification politique : on vise le prestige culturel comme ressource symbolique (Chaubet, 2004). Bien que l'Alliance n'ait pas été créée à l'initiative de l'État, elle entretiendra néanmoins des liens très étroits avec celui-ci dès sa fondation (Chaubet, 2004), de sorte qu'elle fait encore aujourd'hui partie d'un grand réseau d'institutions qui porte l'action culturelle extérieure française dans le monde.

Ainsi, l'Alliance française joue un rôle précurseur dans l'instauration du modèle des instituts culturels européens, dont les mandats s'articulent autour de l'enseignement d'une langue et de la promotion d'une culture et d'une pensée nationales. En Italie, la Società

Dante Alighieri est créée en 1889 – elle aussi par des notables – devançant la création de *l'Istituto Italiano di cultura* par l'État italien en 1961. Parmi les Instituts culturels créés à l'initiative des États, on retrouve *l'Instituto Camões* (1929) au Portugal, le *British Council* (1934) en Grande-Bretagne, puis *l'Instituto Cervantes* (1991) en Espagne. En Allemagne, on retrouve le *Goethe-institut* qui est quant à lui un organisme privé fondé en 1951, mais qui travaille en étroite collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, faisant de cette institution une organisation « quasi publique » (Zöllner, 2009: 265). Si ces derniers restent les plus connus à ce jour, de nombreux autres États opèrent leur propre réseau d'instituts culturels – parfois de moins grande envergure – à travers le monde. La Hongrie (1927), le Danemark (1940), la Suède (1945), l'Autriche (1954) et plus récemment le Japon (1972), la Chine (2004) et la Russie (2007) en sont quelques exemples³.

Ces instituts sont ainsi créés en majorité durant la période de l'entre-deux-guerres et suite à la Deuxième Guerre mondiale. Ainsi, la diplomatie culturelle se développe de façon plus officielle à une époque marquée par les tensions politiques et militaires qui précèdent chacune des deux guerres mondiales et elle se consolide dans les trente années suivant la Deuxième Guerre mondiale (Gerbault, 2008). L'après-guerre est l'occasion pour les puissances européennes affaiblies de tenter de reconstruire leur capacité d'influence – grandement réduite au profit des États-Unis – par l'intermédiaire de la langue et de la culture (Fűrjész, 2013). C'est aussi l'occasion – entre autres pour l'Allemagne (Zöllner, 2009) – de restaurer des relations ternies par des régimes dictatoriaux.

Pour leur part, les États-Unis ont tardé à instituer un programme officiel de relations culturelles internationales (Mulcahy, 1999). La première initiative culturelle majeure menée par les Américains viendra en réponse à « l'offensive culturelle » de l'Allemagne nazie en Amérique latine durant les années 1930 – offensive qui visait alors à miner les relations interaméricaines et la crédibilité de la présence des États-Unis en Amérique latine (Cummings, 2009: 1). Lors de la conférence interaméricaine pour le maintien de la paix tenue en 1936 à Buenos Aires, les États-Unis proposent l'adoption de la « Convention pour

³ Sans être exhaustive, une liste des nombreux instituts culturels nationaux est disponible sur le site internet du *Institute of Cultural Diplomacy* : <http://www.culturaldiplomacy.org/academy/index.php?governmental-institutions-dedicated-to-cultural-diplomacy>

la promotion des relations culturelles interaméricaines » qui sera adoptée à l'unanimité (Cummings, 2009).

Pour Mulcahy (1999), cette convention pose les bases de ce qui constituera pendant plusieurs années les caractéristiques de la diplomatie culturelle américaine :

Exchanges [of people] were to strengthen cultural relations and intellectual cooperation between the United States and other nations; the exchanges should be truly reciprocal and should involve unofficial groups (for example, labor unions, youth groups, social services organizations); and the exchanges would promote better relations with other nations and the improvement of the American image abroad (Mulcahy, 1999: 11).

Au déclenchement de la Deuxième Guerre mondiale, la diplomatie culturelle américaine se développe davantage et voit notamment la création d'un nouveau programme par le Département d'État, lequel s'était doté d'une division des relations culturelles deux ans plus tôt (Cummings, 2009). Ce nouveau programme, élaboré par Nelson Rockefeller, mène à des échanges artistiques avec différents pays d'Amérique latine, notamment à une exposition au Musée d'art moderne de New York (MoMA) regroupant des artistes latino-américains de renom. Inversement, le Département d'État envoie des expositions et des troupes d'arts de la scène en Amérique latine (Cummings, 2009).

L'entrée des États-Unis dans le conflit donne une nouvelle ampleur à ses programmes de diplomatie culturelle. La création de l'*Office of War Information* (OWI) marque un tournant plus « dur » dans ces programmes : contrairement aux échanges culturels – visant une certaine réciprocité – des programmes d'information visant à « expliquer les objectifs des États-Unis au reste du monde » sont mis en place (Cummings, 2009: 3). Nye (2008) va un pas plus loin et n'hésite pas à affirmer que l'OWI contribue en fait à de la propagande, utilisant Hollywood par la même occasion :

The OWI even worked to shape Hollywood into an effective propaganda tool, suggesting additions and deletions to many films and denying licenses to others. And Hollywood executives were happy to cooperate out of a mixture of patriotism and self-interest (Nye, 2008: 98).

C'est aussi durant cette période que Voice of America (VOA) – le diffuseur public américain officiel à l'étranger – développe ses activités, basées sur le modèle de la *British Broadcasting Corporation* (BBC) (Nye, 2008).

Au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, alors que la réalité de la Guerre froide s'installe peu à peu, un nouveau programme américain de grande ampleur – mis en place dans les zones occupées d'Allemagne et du Japon – vise à « rééduquer et réorienter » ces nations vers des valeurs démocratiques (Cummings, 2009: 4). Dans le cadre de ce programme, les échanges de personnes sont mis à l'avant-plan. Un an plus tard, en 1946, l'initiative de diplomatie culturelle américaine la plus célèbre à ce jour est créée : le programme *Fullbright* (Cummings, 2009). Ce prestigieux programme de bourses, toujours actif aujourd'hui, favorise les échanges académiques et culturels internationaux en permettant à des Américains d'étudier, de conduire de la recherche ou d'aller exercer leur profession à l'étranger et, inversement, en accueillant des personnes provenant de l'étranger pour ce faire aux États-Unis. Puis, au début des années 1950, les tensions liées au conflit se renforcent et mènent les États-Unis à intensifier ses programmes d'informations et multiplier les échanges académiques et culturels (Cummings, 2009). Pour Schneider (2004), les efforts du gouvernement américain à cette époque – principalement menés par le Département d'État et d'autres agences, dont la CIA – constituent « *an unprecedented dissemination of American thought and creative expression throughout the world* » (Schneider, 2004: 6).

Compte tenu de ces éléments historiques, il n'est pas étonnant que la période de la Guerre froide marque selon plusieurs auteurs le début de la diplomatie publique contemporaine (Gilboa, 2006; Melissen, 2005a). D'ailleurs, on attribue généralement l'invention du terme « diplomatie publique », en 1965, à Edmund Gullion, un ancien diplomate américain et doyen de la *Fletcher School of Law and Diplomacy* (Melissen, 2005a). Melissen (2005a) note ainsi que l'origine de la diplomatie publique et sa pratique contemporaine est indissociable de « l'expérience américaine » (Melissen, 2005a: 13) à l'époque de la Guerre froide. Gilboa (2006) remarque que le potentiel destructeur de l'arme nucléaire fait en sorte que les puissances russes et américaines s'affrontent plutôt sur le terrain idéologique, à travers des campagnes d'information et de persuasion destinées à conquérir les esprits : « Policymakers viewed [Public Diplomacy] as 'a battle for hearts and minds' » (Gilboa, 2006: 717).

Pour conquérir ces cœurs et ces esprits, deux visions s'affrontent souvent quant à la manière de faire. La première favorise une influence à long terme, par l'intermédiaire

d'échanges, d'art, de littérature américaine, tandis que la seconde privilégie des résultats à court terme par l'utilisation de techniques de communication rapide, notamment la diffusion radiophonique et télévisuelle (Nye, 2008). Cummings (2009) identifie d'ailleurs cette dualité comme caractéristique de la diplomatie culturelle américaine :

In the world of American cultural diplomacy, there has often been a thin line between making the case for America's perceived interests, the "propaganda" side of United States information programs, and the softer side of U.S. cultural diplomacy, the programs that primarily emphasize the two-way building of cultural understanding, with all that implies (Cummings, 2009: 13).

Malgré cette tension apparente concernant les moyens à entreprendre pour rejoindre les publics étrangers, Melissen (2005a) soutient que la diplomatie publique et les efforts de promotion de la culture poursuivent alors un même objectif, soit celui de promouvoir le mode de vie américain :

Against the backdrop of the Cold War, US campaigns directed at foreign publics were above all about communicating the American way of life to foreign publics. Public diplomacy and promotion of culture were in fact closely connected and served similar purposes (Melissen, 2005a: 13).

Plus récemment, la fin de la Guerre froide marque un déclin de la diplomatie publique et culturelle aux États-Unis, qui subit de nombreuses coupes budgétaires (Nye, 2008), mais les attaques du 11 septembre 2001 la remettent à l'avant-plan des préoccupations américaines et mondiales (Gilboa, 2008; Melissen, 2005a; Nye, 2008). Malgré la prévalence du cas américain dans l'étude de la diplomatie publique, Melissen (2005a) avance que ce renouveau de la diplomatie publique concerne bien d'autres États encore que les États-Unis :

After September 11 2001, which triggered a global debate on public diplomacy, 'PD' had become an issue in foreign ministries from all countries, ranging from Canada to New Zealand and from Argentina to Mongolia. Many Foreign ministries now develop a public diplomacy policy of their own, and few would like to be caught out without at least paying lip-service to the latest fashion in the conduct of international relations » (Melissen, 2005a: 15).

L'auteur précise de plus que dans le cas d'autres États, l'attention particulière accordée à la diplomatie publique et culturelle remonte bien avant le 11 septembre et peut viser à réhabiliter une image internationale ternie ou à faire valoir des intérêts politiques et économiques vitaux (Melissen, 2005a). En effet, la période post Guerre Froide est notamment l'occasion pour plusieurs États de mettre en place « leur propre conception de la diplomatie culturelle », avec des actions et des structures qui varient selon l'orientation culturelle qu'ils adoptent (Gerbault, 2008: 7).

1.1.4 Critiques de la diplomatie publique et culturelle

Ce court exposé de l'histoire de la diplomatie culturelle, puis de la diplomatie publique, nous a permis de jeter des bases importantes pour la compréhension des critiques qui lui sont encore adressées aujourd'hui. Précédemment, nous avons pu constater que certains chercheurs et praticiens semblent enthousiastes face à la capacité de la diplomatie publique et culturelle de générer une « compréhension mutuelle » (Cummings, 2009: 1) entre les peuples. D'autres se montrent plus critiques.

Axée sur la promotion des valeurs du pays émetteur, la diplomatie culturelle est souvent associée à une forme de colonialisme, d'impérialisme ou encore de propagande (Nisbett, 2013). Chadha et Kavoori (2000: 416) soulèvent notamment le risque que la transmission de valeurs occidentales puisse mener à « l'homogénéisation culturelle » et à la destruction de cultures indigènes. En effet, certains ont avancé que la puissance culturelle, aux côtés de la puissance politique, militaire et économique, « marque l'assujettissement des esprits, le contrôle des manières de penser, de représenter ou de signifier par un groupe ou par un individu » (Sindjoun, 2008: 147).

Ces critiques sont d'autant plus renforcées par d'autres auteurs qui suggèrent que les États de la périphérie n'ont pas les moyens de mener une diplomatie publique active et sont constamment dans une position de récepteurs par rapport aux efforts de diplomatie publique des États les plus puissants (Hachten et Scotton, 2002 cités dans Gilboa, 2008: 69). L'Etang (2009: 610) abonde dans ce sens: « *Cultural diplomacy does not come cheap; it comes with a policy agenda and, worldwide, it is the rich nations that can afford such programs* ». Pour certains auteurs, cela est caractéristique du système de l'économie-monde décrit par Immanuel Wallerstein (1980) dans lequel les États de la périphérie se voient imposer des pratiques, des institutions et une culture, reflétant la puissance hégémonique des États du centre.

Enfin, si les critiques que nous venons d'exposer s'attaquent au concept de diplomatie culturelle, d'autres s'éloignent du terrain conceptuel pour se rapprocher plutôt de la pratique. Altman et Shore (2014) ont ainsi dénoncé l'écart qui persiste selon eux entre le

discours véhiculé par la diplomatie publique – en théorie plus ouverte à la société civile locale – et ce qui est réellement mis en pratique par les diplomates des délégations de l’Union européenne qu’ils ont étudiées :

While public diplomacy is typically distinguished from propaganda, branding and ‘behind closed doors’ forms of conventional state-to-state diplomacy, the ethnographic evidence we have presented reveals the disjunctures and tensions between conventional diplomatic techniques and the seemingly more progressive ideals of public diplomacy. These paradoxes highlight the ‘blurred line’ that separates public diplomacy from public relations, propaganda and other more traditional tactics of power (Altman et Shore, 2014: 352).

Faisant écho à ces critiques, les tenants de la diplomatie publique et culturelle admettent que ces concepts se rapprochent de ce qu’on définit normalement comme de la propagande. La plupart d’entre eux insistent toutefois pour distinguer les deux pratiques. Nye (2008: 101) soutient que la « bonne » diplomatie publique, contrairement à la propagande, doit être crédible et aller au-delà de la projection d’une bonne image, en contribuant à construire des relations à long terme. Melissen (2005a: 21), pour sa part, soutient que la distinction se situe dans leur objectif respectif : la diplomatie publique vise à « ouvrir » les esprits, tandis que la propagande vise à les « fermer ».

Le concept de diplomatie publique connaît d’ailleurs depuis quelques années une évolution qui contrecarre en partie les critiques de communication à sens unique qui lui ont été adressées. Le terme « Nouvelle Diplomatie Publique » a ainsi été développé au début des années 2000 afin d’adapter le concept de diplomatie publique à un contexte contemporain, transformé notamment par les révolutions politiques et technologiques post-guerre froide. L’avènement de nouveaux régimes démocratiques et moyens de communication de masse accentue l’importance de prendre en compte les publics – lesquels participent désormais au processus politique et sont informés en temps réel (Gilboa, 2008; Potter, 2002) – mais donnent aussi lieu à l’essor de nouveaux acteurs en diplomatie publique (Gilboa, 2008; Melissen, 2005a). Dans la prochaine section, nous explorons donc cette évolution et le rôle particulier accordé aux acteurs non étatiques dans la Nouvelle diplomatie publique.

1.1.5 La Nouvelle diplomatie publique et les acteurs non étatiques

Le concept de Nouvelle diplomatie publique a principalement été développé par Melissen (2005b) dans son ouvrage *The New Public Diplomacy: Soft Power in International*

Relations. Se basant sur cet ouvrage clé, Cull (2009) ressort sept éléments – synthétisés dans le tableau 1.3 – qui caractérisent la Nouvelle diplomatie publique. Pour cet auteur, cette évolution de la diplomatie publique ne s’explique pas par un changement dans l’objectif poursuivi, mais plutôt par la façon de la pratiquer, à l’époque contemporaine post Guerre froide.

Tableau 1.3 *The Old Public Diplomacy and the New*

Dominant Characteristics	Old PD	New PD
1) Identity of international actor	State	State and non-state
2) Tech. environment	Short wave radio Print newspapers Land-line telephones	Satellite, Internet, real-time news Mobile telephones
3) Media environment	Clear line between domestic and international news sphere	Blurring of domestic and international news sphere
4) Source of approach	Outgrowth of political advocacy & propaganda theory	Outgrowth of corporate branding & network theory
5) Terminology	“International image” “Prestige”	“Soft power” “Nation Brand”
6) Structure of role	Top down, actor to foreign peoples	Horizontal, facilitated by actor
7) Nature of role	Targeted messaging	Relationship-building
8) Overall aim	The management of the international environment	The management of the international environment

Source: Cull, Nicholas J. (2009). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*, Los Angeles, Figueroa Press, coll. CPD Perspectives on Public Diplomacy, p. 14

Trois caractéristiques de la Nouvelle diplomatie publique énoncées dans ce tableau attirent principalement notre attention, soit : l’identité de l’acteur international, la structure de son rôle, ainsi que la nature de son rôle. Nous commencerons par aborder ces deux derniers éléments, pour ensuite nous étendre plus longuement sur l’identité de l’acteur international et le rôle des organisations non étatiques.

Tout d’abord, Cull (2009) souligne que la structure « *top-down* » – caractéristique de la période de la Guerre froide – où l’État communiquait directement un message à une population étrangère est abandonnée au profit d’une approche plus horizontale où les acteurs internationaux jouent plutôt un rôle de facilitateurs : « *the New Public Diplomacy*

speaks of a departure from the actor-to-people Cold War-era communication and the arrival of a new emphasis on people-to-people contact for mutual enlightenment, with the international actor playing the role of facilitator » (Cull, 2009: 13). Ensuite, la nature du rôle de ces acteurs internationaux évolue également. Au-delà de la diffusion de messages ciblant les publics étrangers, la Nouvelle diplomatie publique insiste plutôt sur la construction de relations à long terme avec ces derniers (Cull, 2009; Nye, 2010). Ainsi, plutôt que d'entretenir une « communication à sens unique », les tenants de ce concept affirment que la Nouvelle Diplomatie publique permet d'engager un dialogue avec les publics étrangers, que l'on considère ainsi comme des « co-créateurs de sens » (Nye, 2010: 4). Pour Melissen (2005a: 5), cette approche contribue donc à construire un modèle de diplomatie plus « collaboratif ». Enfin, un des éléments centraux de la Nouvelle diplomatie publique concerne l'identité des acteurs internationaux. En somme, l'État n'est plus l'unique joueur en diplomatie publique; il est accompagné par ce que Melissen (2005a) et Cull (2009) regroupent sous le terme de « non-state actors » – soit des acteurs non étatiques, tels que des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations internationales, des entreprises, etc.

Cull (2009) soulève ainsi qu'une des questions encore non résolues de la Nouvelle diplomatie publique touche à la relation entre l'action des acteurs non étatiques et l'intérêt de l'État. Pour lui, ces organisations sont des acteurs de diplomatie publique à part entière qui gèrent leur environnement international selon leurs propres intérêts, qui ne concordent pas nécessairement avec ceux de leur État :

One unresolved issue of the New Public Diplomacy is the relationship between the output of the new players and the interest of the state. Some national governments have tended to look on NGOs, [International Organizations] and corporations with active voices overseas as unpaid auxiliaries of their state [Public Diplomacy] effort. This misses the extent to which these newcomers are international actors in their own right, and their [Public Diplomacy] represents their attempt to manage the international environment through public outreach in their own interests rather than the interests of the state to which they have been historically connected (Cull, 2009: 14)

L'exemple des ONG illustre bien cet enjeu. En effet, plusieurs auteurs considèrent les ONG comme des acteurs privilégiés pour mener des actions de diplomatie publique (Gilboa, 2008; Melissen, 2005a; Nye, 2008). Melissen (2005a: 8) souligne notamment que ces organisations « sont particulièrement habiles pour influencer les publics étrangers », soulignant au passage l'efficacité de certaines campagnes internationales de grandes ONG

telles que Greenpeace et Amnistie internationale. De plus, les ONG – ainsi que d’autres acteurs non étatiques – ont une meilleure capacité que les États à naviguer dans un environnement international qui prend maintenant la forme de réseaux complexes, plutôt que d’être centré sur les États (Melissen, 2005a) :

The new public diplomacy is no longer confined to messaging, promotion campaigns, or even direct governmental contacts with foreign publics serving foreign-policy purposes. It is also about building relationships with civil-society actors in other countries and facilitating networks between non-governmental parties at home and abroad (Melissen, 2005a: 26)

Ainsi, les ONG sont souvent perçues comme des acteurs facilitant l’édification de relations à long terme avec un pays étranger (Gilboa, 2008; Nye, 2010). Notamment, certains ont souligné que celles-ci jouissent d’un capital de sympathie qui facilite la communication avec les publics étrangers. Nye (2008) présente ainsi les ONG comme un « canal de communication utile » dont le recours se justifie par le fait que les publics étrangers accordent plus facilement leur confiance à ces organisations qu’à un gouvernement – à l’égard duquel ils se montrent plus méfiants (Nye, 2008: 105). De façon similaire, Rasmussen (2010: 282) note qu’un message peut être perçu comme plus crédible s’il provient d’ONG « altruistes », plutôt que de la part de diplomates. Toutefois, Nye (2010) souligne la nécessité de conserver une distance entre les ONG et le politique, au risque de décrédibiliser leur démarche :

In this approach to public diplomacy, government policy is aimed at promoting and participating in, rather than controlling, such cross-border networks. Indeed, too much government control, or even the appearance of it, can undercut the credibility that such networks are designed to engender (Nye, 2010: 3)

Ainsi, il ne semble pas y avoir consensus quant au rôle que les ONG devraient jouer dans la diplomatie publique. Certains semblent aborder ces organisations comme des intermédiaires de diplomatie publique utiles aux États (Nye, 2008), alors que d’autres accordent à ces organisations un rôle d’acteurs de diplomatie publique à part entière (Melissen, 2005a), communiquant leur propre message au monde. Ainsi, l’exemple des ONG illustre bien l’enjeu soulevé par Cull (2009) quant à l’écart qui peut exister entre l’intérêt des acteurs non étatiques et celui de l’État.

La place des organisations artistiques dans la diplomatie culturelle soulève des réflexions similaires quant à cette tension entre le rôle d’intermédiaire et le rôle d’acteur à part entière. D’une part, comme le souligne Sirois (n. d.: 6), ces organisations – institutions culturelles

et autres – établissent elles-mêmes des relations avec des partenaires à l'international et deviennent ainsi de nouveaux « ambassadeurs indépendants de la nation ». Dans cette approche, le rôle de l'État central et de ses diplomates vise davantage à soutenir les actions entreprises par les organisations culturelles elles-mêmes :

Pourtant, si ces réseaux culturels internationaux relèvent bien de la diplomatie publique, le rôle des diplomates traditionnels y est beaucoup plus ténu. Il ne s'agit plus ici d'être les maîtres d'œuvre d'une politique de diplomatie publique réglée par le pouvoir central, mais plutôt de travailler en appui aux démarches entreprises par le milieu culturel lui-même. (Sirois, n. d.: 7)

D'autre part, bien que les relations internationales de ces organisations soient conduites de manière indépendante, Sirois (n. d.) fait valoir que s'engager dans une démarche de diplomatie publique amène les artistes et travailleurs culturels à « défendre les couleurs nationales à l'étranger », soulignant ainsi que « l'on demeure ici dans un système où l'appartenance à une culture nationale est centrale afin d'obtenir le soutien de l'État dans la diffusion du travail artistique à l'étranger » (Sirois, n. d.: 7).

Bien qu'encore peu étudiées comme acteurs de diplomatie publique, nous verrons dans la deuxième section de cette revue de littérature comment les organisations artistiques s'inscrivent dans cette grande catégorie d'acteurs non étatiques qui contribuent à la diplomatie publique des États, de manière directe ou indirecte. Étant donné que l'on prête de grandes similarités à la pratique de la nouvelle diplomatie publique et à celle des relations culturelles internationales (Melissen, 2005a), il semble d'autant plus pertinent d'étudier l'implication des organisations artistiques dans ces nouvelles pratiques diplomatiques.

1.1.6 Les lacunes de la littérature en diplomatie publique et culturelle

La littérature présentée jusqu'ici démontre que certains tentent de théoriser la diplomatie publique et culturelle, mais que ce champ souffre encore de plusieurs faiblesses. Gilboa (2008) soulève notamment que cette littérature est essentiellement historique et axée sur la diplomatie publique américaine de la Guerre froide. De plus, il soulève que cette littérature a encore peu porté son attention sur les programmes de diplomatie publique et culturelle d'autres États ou d'acteurs non étatiques. Or, l'implication grandissante d'acteurs non étatiques (ONG, organisations artistiques, groupes de la société civile) comme

intermédiaires dans des actions de diplomatie publique et culturelle pose maintenant la question de la relation entre ces organisations et l'État. Pour explorer cet angle de recherche en lien avec notre objet d'étude – les organisations à but non lucratif du secteur des arts et de la culture – il faut se tourner vers la littérature sur les politiques culturelles ainsi que la sociologie de l'art.

1.2 L'État et les organisations artistiques : une relation qui sous-tend la diplomatie culturelle

Comme mentionné dans les considérations théoriques ci-dessus, la diplomatie culturelle adopte une définition très large de la culture qui comprend traditionnellement des dimensions linguistiques, artistiques et éducatives. En choisissant de poser notre regard sur la dimension spécifiquement artistique propre à la diplomatie culturelle, nous venons délibérément aborder des questionnements touchant à la relation qu'entretiennent les arts et l'État. Dans cette section, nous verrons tout d'abord en quoi les arts et leurs créateurs sont considérés comme des acteurs de diplomatie publique et culturelle. Nous verrons ensuite comment les auteurs qui ont étudié cette participation des organismes culturels à la diplomatie conçoivent la relation qu'elle sous-tend avec l'État. Cette relation sera abordée via la notion de politique culturelle instrumentaliste et de leur effet sur la gestion des organisations artistiques – majoritairement des organisations à but non lucratif – puis via l'influence plus large des institutions sur les organisations artistiques. Si une partie de cette littérature peut laisser croire à une position ancillaire de la culture vis-à-vis de la diplomatie (Gerbault, 2008), certaines études empiriques de la diplomatie culturelle commencent à déceler les stratégies des organisations artistiques vis-à-vis de l'État dans leur participation à cette diplomatie (Córdoba Serrano, 2010; Nisbett, 2013; Tobelem, 2007). Nous terminerons donc cette section en mettant de l'avant les contributions d'auteurs qui mettent en lumière les stratégies utilisées par les organisations artistiques pour gérer leurs relations avec le dispositif de diplomatie culturelle étatique.

1.2.1 Les organisations artistiques : acteurs de diplomatie culturelle

Dans le giron de la diplomatie publique, les acteurs du milieu des arts et de la culture – réseaux culturels, organismes artistiques et créateurs – occupent un rôle important. En effet, si la diplomatie publique a pour objectif d'expliquer son pays au monde, « les productions culturelles représentent une ressource inestimable puisqu'elles permettent de donner une image de la culture vivante d'une nation. » (Sirois, n. d.: 2). De plus, les œuvres d'art incarnent de puissants symboles en politique internationale (Balfe, 1987). Zhang (2006: 26) conceptualise d'ailleurs la diplomatie publique comme un « processus symbolique interactionniste » dans lequel les États construisent et négocient la signification de symboles afin de maintenir une identité nationale. Ainsi, il est aisé de saisir le potentiel que représentent les œuvres d'art dans ce processus. Córdoba Serrano (2010) souligne de plus que la culture est un des éléments qui permet aux États de se distinguer sur la scène internationale, dans un contexte où la mondialisation tend à créer une homogénéisation des États sur plusieurs plans. Dans cette optique, les institutions culturelles, travailleurs culturels et créateurs sont appelés, comme nous le mentionnions précédemment, à incarner le rôle de « nouveaux ambassadeurs indépendants de la nation » (Sirois, n. d.: 6).

Parmi les auteurs qui se sont intéressés au rôle des organisations artistiques dans des actions de diplomatie culturelle, plusieurs d'entre eux se sont penchés sur les institutions muséales. Balfe (1987), qui étudie le rôle des œuvres d'art comme symboles, médiateurs politiques et outils de propagande durant la période particulièrement polarisée idéologiquement de la Guerre froide, met en lumière l'un des principes qui sous-tend l'échange d'œuvres d'art via de grandes expositions internationales commanditées par l'État : ce principe suggère que le pouvoir esthétique d'une œuvre crée un effet de halo qui rejaillit positivement sur le statut du commanditaire de l'exposition (dans ce cas-ci l'État) et de l'institution muséale :

[...] the status of the artworks' sponsor, in a halo effect, is enhanced in the eyes of that audience. If the artworks are of universal significance, speaking across cultural boundaries, so is their discerning patron or owner. That, at least, is the claim (Balfe, 1987: 195).

Bien que les cas d'expositions étudiés par cette auteure se situent durant la période de la Guerre froide, le principe de l'effet de halo vient poser certaines pistes dans la

compréhension de la relation entre États et organisations artistiques dans un contexte de diplomatie culturelle encore aujourd'hui. De façon similaire, Alexander (2014) avance que le financement public offert aux organisations artistiques vise essentiellement à acquérir du prestige et du capital symbolique en faisant refléter la force symbolique des arts sur son bienfaiteur. Pour les États, il s'agit d'une façon de prendre sa place sur la scène internationale : « *nation-states act in ways to symbolise that they are civilised, modern, and otherwise good countries in comparison to other nation states. There is both a competitive and a normative aspect to this.* » (Meyer, 1980 cité dans Alexander, 2014: 372) Ce court exposé nous mène maintenant à aborder plus en détail la relation particulière qui lie l'État et les organisations artistiques dans ce contexte de diplomatie.

1.2.2 Une politique instrumentaliste?

Un des enjeux qui revient périodiquement dans la littérature concernant la relation qu'entretiennent les organisations artistiques avec la diplomatie culturelle touche à la question plus large de l'instrumentalisation de l'art dans les politiques publiques, c'est-à-dire l'utilisation de l'art pour atteindre des objectifs de politiques dans d'autres secteurs – économique, social, etc. Plus précisément, une des définitions les plus citées de l'instrumentalisation est celle de Vestheim (1994: 65) : « *to use cultural ventures and cultural investments as a means or instrument to attain goals in other areas* ». Implicite à cette définition se retrouve la notion qu'il existe, dans une telle situation, une dynamique de pouvoir exercée par le gouvernement vers les organisations artistiques dans une logique « *top-down* » (Nisbett, 2013: 570).

Ainsi, l'utilisation de l'art à des fins autres que l'art en lui-même fait l'objet d'un vif débat. Certains auteurs remarquent une tendance de plus en plus marquée des États à développer des politiques culturelles dites « instrumentalistes » et identifient un changement clé dans la manière de justifier les investissements en arts et culture depuis les dernières décennies (Belfiore, 2002; Gray, 2007; Holden, 2004; Vuyk, 2010). On y soulève que ces investissements doivent maintenant démontrer leurs bénéfices au-delà du seul critère artistique et esthétique – amenant ainsi les politiques culturelles à se rattacher à d'autres secteurs de politiques de manière instrumentale (Gray, 2007). Belfiore (2002) ainsi que West et Smith (2005) étudient notamment comment l'utilisation de l'art dans la lutte contre

divers problèmes sociaux amène de nouveaux enjeux pour les organisations artistiques qui doivent, en plus de se consacrer à la création, démontrer comment ils produisent certains bénéfices sociaux pour être en mesure de recevoir du financement. Pour ces auteurs, il existe ainsi un risque pour les organisations artistiques de dévier de leur mission principale – la création artistique – afin de répondre aux critères de financement de leurs bailleurs de fonds :

Instead of talking about what they do – displaying pictures or putting on dance performances – organisations will need to demonstrate how they have contributed to wider policy agendas such as social inclusion, crime prevention and learning. [...] The attempt to make the effects of culture transparent and manageable, in order to support it effectively, has somehow obscured the true nature of the activities and experiences themselves. Meeting the targets of funders is now the main issue (Holden, 2004: 14)

Pour Belfiore (2002), concevoir le financement des arts en termes d'investissement dont on peut mesurer les bénéfices est une approche risquée, car si les arts se retrouvent impuissants à générer les bénéfices sociaux attendus, ils pourraient tout simplement voir leur financement coupé au profit d'autres moyens considérés plus efficaces :

If the logic of the instrumental view of culture [...] is taken to its extreme (but intrinsically consequential) conclusions, there would be no point in having a cultural policy at all, as art provision could be easily absorbed within existing social policies— hence the need for public arts funding bodies that put artistic considerations at the heart of their resource allocations (Belfiore, 2002: 104)

Selon ces auteurs, malgré que les arts puissent contribuer à générer des bénéfices sociaux, leur financement doit se justifier sur la base que la culture est une fin en soi : « *Culture is a not a means to an end. It is an end itself* » (Belfiore, 2002: 104). Considérer l'art comme une fin en soi équivaut à prendre en compte sa valeur intrinsèque – plutôt que sa valeur extrinsèque – dans ce que l'on peut résumer comme le principe de « *art for art sake* (l'art pour l'art) » (Gray, 2007; Kleppe, 2016; Vuyk, 2010). Au cœur de ce principe se retrouve la préoccupation de l'autonomie des arts, une conception moderniste du rôle des arts dans la société qui a largement dominé depuis la Deuxième Guerre mondiale (Vuyk, 2010). En fait, « l'art autonome, ou autonomisé, n'est rien d'autre [...] que l'art en tant qu'art, l'art en soi, en lui-même et pour lui-même, c'est-à-dire aussi, sur un plan plus fonctionnel, un art qui est (et doit être) fait, montré et apprécié en regard de ses qualités proprement artistiques, et rien d'autre » (Bellavance, 1996: 161). L'une des façons dont ce principe se traduit en politique culturelle est le modèle d'intervention publique britannique du *arm's length*. Ce modèle vise à garder une distance vis-à-vis du politique et à privilégier des critères d'excellence artistique via des institutions « semi-autonomes » – les conseils des

arts – qui ont recours à un processus décisionnel d'évaluation par les pairs (Bellavance et Roberge, 2013). Cette autonomie représente le mode dominant et légitime du rapport à l'art dans la modernité (Bellavance, 1996). De cette façon, l'instrumentalisme peut donc être compris comme l'antithèse de l'autonomie artistique (Kleppe, 2016).

Cela étant dit, certains considèrent que « la diplomatie culturelle correspond donc en quelque sorte à une instrumentalisation de la culture par la diplomatie à des fins politiques » (Gerbault, 2008: 7). Cela est vu par une partie de la littérature comme une menace au principe de l'autonomie des arts :

Cultural diplomacy encourages art to be aligned with government and politics, when the relationship is always more complicated. The danger is that art is used as propaganda, which both dictates the message and reduces the complexity of artists' work, minimizing the more interesting ambiguities and limiting creativity (Jenkins, 2009).

D'autres reconnaissent un risque d'instrumentalisation pour les organisations et les artistes, tout en avançant qu'il est possible pour les arts de jouer un rôle en politique étrangère. C'est le cas d'un rapport produit pour le compte de la Conférence des arts du Canada qui aborde la place des arts et de la culture dans la politique étrangère du Canada :

Those involved in the creation and dissemination of cultural representation must formulate a response in order to position due involvement, without which, the cultural sector runs the risk of becoming a tool rather than a component of foreign policy. Furthermore, the response of cultural creators needs to be one that insists that culture does in fact represent and connect people in ways that certain state measures—chiefly military, economic and political—cannot (Maxwell, 2007: 3).

Dans la même veine, le rapport final publié suite à un colloque québécois sur la diplomatie publique et culturelle attribue aux artistes un rôle en diplomatie publique, mais insiste sur le fait qu'ils ne doivent pas être perçus comme politisés au risque de perdre en crédibilité :

« L'intrusion » de la diplomatie publique dans les échanges culturels fait courir le risque que les artistes, intellectuels, etc. soient perçus comme politisés, ce qui va nuire à leur crédibilité et ainsi, paradoxalement, diminuer leur capacité à remplir une mission de diplomatie publique en créant un canal d'échange et de compréhension entre deux pays. En conséquence, la « diplomatie culturelle » [...] n'est positive que si cette participation est suffisamment distante pour ne pas donner à ces échanges une dimension politique (Nattier, 2015: 21).

Ces considérations dépassent les réflexions théoriques sur les politiques culturelles et viennent rejoindre les préoccupations des auteurs du champ de la gestion des organisations artistiques – des organisations majoritairement à but non lucratif. Tobelem (2007), qui se

penche plus spécifiquement sur le cas des musées, soulève la question de la délicate conciliation des intérêts culturels et diplomatiques :

[...] comment concilier les intérêts culturels, scientifiques ou artistiques des musées (qui doivent primer en dernier ressort, car ils correspondent à leur mission) avec les objectifs diplomatiques que poursuivent légitimement chaque État pour accroître ou maintenir son influence, favoriser le rayonnement de ses valeurs et – plus largement – défendre ses intérêts économiques ou militaires ? (Tobelem, 2007: 259)

Il nomme à son tour le risque d'instrumentalisation et soulève la possibilité de voir la mission de l'organisme culturel reléguée au second plan, « en étant subordonnée à une raison étatique qui la dépasse » (Tobelem, 2007: 259).

La relation des organisations artistiques avec la diplomatie culturelle étatique touche également à la question plus large de l'influence de l'environnement institutionnel sur ces organisations. Parmi quatre champs d'études identifiés par Zolberg (2015) en sociologie de l'art, on retrouve notamment l'étude du rôle des institutions et des processus qui favorisent ou contraignent la création artistique, un champ dont les auteurs Becker (1982), DiMaggio (1986) et Richard Peterson (1976) sont représentatifs. Zolberg (2015) fait remarquer que ce champ d'études est soumis à des niveaux d'analyse variés. Certains identifient des tendances macrosociologiques qui facilitent ou contraignent l'émergence de l'art, tandis que d'autres préfèrent concentrer leur analyse au niveau microscopique, affirmant que ce dernier est plus révélateur :

[...] some rejected macrosociological ambitions in favor of granting priority to middle range and microscopic levels of analysis that, they believed, more effectively reveal the impact of laws, culture industry practices, and gatekeepers on the form and content of art works [...] (Zolberg, 2015: 902)

L'ouvrage *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, dirigé par DiMaggio (1986), aborde spécifiquement l'adoption de la structure à but non lucratif par la majorité des organisations artistiques américaines, ses implications sur le modèle de financement de ces organisations et les contraintes que cela pose sur leur mission. Dans la même lignée, l'approche dite « production de la culture », développée entre autre par Richard A. Peterson et Berger (1975), examine la façon dont les « produits » culturels sont constitués, mettant de l'avant les effets des arrangements institutionnels ou structurels, soit comme facilitateurs ou obstacles à la création (Zolberg, 2015). Ces contributions ont l'avantage d'exposer différentes sources de pressions institutionnelles – issues de l'État, du marché, etc. – et la façon dont elles influencent la création artistique.

Alexander (2008) est une autre auteure qui s'est spécifiquement intéressée aux effets de l'État sur les organisations culturelles dans une optique sociologique. Elle constate que la littérature qui aborde ce sujet est majoritairement issue de la recherche en politique publique, mais que celle-ci se limite à aborder les thèmes du financement ou de la censure des organisations artistiques (Alexander, 2008). Pour Alexander (2008), les arts et la culture font partie d'une structure sociale dans laquelle l'État occupe une place importante. En effet, l'État a une influence sur le monde des arts indépendamment de toute politique culturelle, puisque les lois sur la propriété intellectuelle, les impôts ou encore le filet social présent dans un État sont toutes des caractéristiques qui affectent les artistes et leur création (Becker, 1982). Ainsi, Alexander (2008) avance que l'État peut exercer un contrôle sur les organisations culturelles de façon directe – par la censure – ou de façon indirecte – par les critères mis de l'avant pour obtenir du financement public. Ces critères sont notamment de l'ordre de la gestion: les organisations culturelles doivent intégrer des pratiques de management issues de l'entreprise telles que la planification stratégique, les objectifs de performance et la reddition de comptes. De plus, elles doivent démontrer qu'elle contribue à remplir des objectifs formulés par d'autres politiques, telle que l'inclusion sociale (Alexander, 2008). Ainsi les organisations qui répondent davantage aux objectifs gouvernementaux sont plus susceptibles d'obtenir du financement.

En somme, les études sur l'instrumentalisme dans les politiques culturelles ainsi que l'influence des institutions sur les arts nous démontrent que les organisations artistiques sont susceptibles de subir des pressions à se conformer de la part de leur environnement immédiat et de leur environnement institutionnel.

1.2.3 Les organisations artistiques et le dispositif de diplomatie culturelle : stratégies et pratiques

La réflexion sur l'instrumentalisme et l'influence des institutions met surtout l'accent sur les forces qui contraignent d'une façon ou d'une autre les organisations artistiques. Pour certains toutefois, la conception instrumentale de la culture dans les politiques de

diplomatie culturelle est réductrice et ne se traduit pas toujours de cette manière dans la pratique :

It is a polarised discussion, simplifying instrumentalism as inherently 'good' or 'bad', and largely focusing on the harmful impact of instrumental policies, with accusations of rigid prescription, loss of artistic quality and integrity, increased bureaucracy and an abdication of responsibility by the state (Nisbett, 2013: 559)

Ainsi, nous introduisons ici certaines contributions d'auteurs qui laissent entrevoir des stratégies plus actives de la part des organisations artistiques vis-à-vis de la diplomatie culturelle. Nisbett (2013) étant l'auteure de l'une des rares études empiriques sur la diplomatie culturelle, il est justifié de s'étendre un peu plus longuement sur cette dernière. Cette recherche examine le cas du World Collection Program (WCP). Ce projet d'une durée de trois ans, financé à hauteur de trois millions de livres sterling par le ministère de la culture britannique, regroupe six grandes institutions culturelles britanniques issues du secteur muséal⁴. Il vise à établir des partenariats avec des institutions culturelles en Afrique, au Moyen-Orient, en Inde et en Chine – soit des régions identifiées comme prioritaires par le ministère des Affaires étrangères.

En retraçant l'origine, les objectifs et les retombées du projet, l'auteure finit par tirer des conclusions qui divergent considérablement de la littérature conventionnelle sur l'instrumentalisme. Dans ce cas précis, elle observe une relation inverse : ce sont les institutions culturelles qui ont instrumentalisé la politique étrangère pour favoriser leur développement organisationnel et leur croissance (Nisbett, 2013). Cette « nouvelle politique culturelle » – pratiquement élaborée par les institutions culturelles elles-mêmes – est largement non directive : mises à part les régions géographiques spécifiques dans lesquelles le projet doit s'implanter, le WCP ne dicte pas le message qui devrait être envoyé à l'étranger par les institutions culturelles participantes (Nisbett, 2013).

Plusieurs constats ressortent de cette étude de cas. Tout d'abord, le fait qu'une initiative ou une politique culturelle puisse provenir du bas – des institutions culturelles elles-mêmes – plutôt que du gouvernement (Nisbett, 2013). Ensuite, l'emploi du terme *diplomatie culturelle* par les institutions culturelles – une expression pouvant être sujette à de

⁴ Les institutions culturelles participantes sont les suivantes : British Library, British Museum, Natural History Museum, Royal Botanical Gardens, Tate and Victoria & Albert Museum (V&A)

nombreuses interprétations – relevait d’une rhétorique visant à mieux s’inscrire dans les objectifs gouvernementaux. Les organisations cherchaient non pas à servir d’instrument au service de la politique étrangère, mais seulement à être perçues comme telles :

So the rhetoric was used to tap into a key area of political interest. The museums constructed the issues to be addressed and placed themselves at the centre of the solution. However, cultural diplomacy may not extend beyond the rhetoric. There is a need to be seen to be instrumental, rather than be instrumental (Nisbett, 2013: 563)

Par cette démarche, les institutions culturelles visaient plutôt les nombreux avantages d’élargir leurs activités sur la scène internationale – acquérir des connaissances, agrandir les collections, obtenir des prêts d’œuvres, renforcer leurs capacités et générer de nouveaux revenus (Nisbett, 2013). Il en ressort que les principaux motifs des institutions culturelles n’étaient pas de contribuer à des objectifs diplomatiques, mais à remplir leurs propres objectifs commerciaux : les impératifs économiques auxquels doivent faire face ces organisations les amènent à élargir leurs activités à l’international afin d’assurer leur survie (Nisbett, 2013). Il est toutefois intéressant de mentionner que l’auteure remarque une attitude assez nonchalante de la part des organisations culturelles et des artistes quant à la possibilité d’être instrumentalisés par le gouvernement si cela leur permet de développer leurs projets. Elle pointe vers les potentiels risques d’une telle stratégie :

[...] instrumentalism is seen as enabling artistic activity [...] This artist accommodates the wishes of the funding body as an opportunity to expand the project and travel, failing to recognise the political nature of the funding, simply translating it into a benefit and not understanding the wider diplomatic imperative. [...] However, this is not a desirable state of affairs. As a longer term strategy, it seems dangerous to accept public funding with no awareness of the broader political picture or with what purpose the money was allocated. (Nisbett, 2013: 565)

Nisbett semble donc incarner une voix divergente au sein de la littérature en politiques culturelles. Son analyse permet d’ailleurs d’identifier un écart considérable entre la théorie et la pratique.

Une autre contribution dans laquelle il est possible de déceler des stratégies actives de la part d’organismes culturels vis-à-vis de la diplomatie culturelle est celle de Córdoba Serrano (2010), qui analyse le cas spécifique de la fiction québécoise traduite en Espagne – Une action de diplomatie culturelle initiée par les gouvernements québécois et canadiens dans l’intention de créer une image de marque, mais dont le message s’est vu recontextualisé et resémantiser par la maison d’édition catalane, modifiant

considérablement le message et l'image qui avait voulu être diffusée à l'origine par les instances gouvernementales.

Enfin, l'ouvrage *L'arme de la culture : les stratégies de la diplomatie culturelle non gouvernementale* aborde la question de la diplomatie culturelle non gouvernementale sous l'angle des institutions artistiques et non sous celui des acteurs traditionnels de la diplomatie culturelle étatique. La contribution de Tobelem (2007), avec son analyse des musées Guggenheim, démontre que ce musée a souscrit à des stratégies de nature diplomatique qui dépassent le simple modèle économique de développement de musée.

1.3 Synthèse de la revue de littérature

En conclusion, la littérature examinée montre qu'une évolution actuelle des pratiques diplomatiques consiste pour certains gouvernements à mettre de côté leur rôle de messagers directs auprès des publics étrangers et à se poser plutôt comme facilitateurs pour l'édification de relations entre différents acteurs de la société civile (Cull, 2009; Melissen, 2005b). Parmi ces acteurs, les organisations artistiques et culturelles occupent une place de choix, notamment parce que leurs œuvres sont des vecteurs symboliques auxquels les États s'associent pour construire ou consolider une identité nationale (Balfe, 1987; Sirois, n. d.). Si maintes relations culturelles internationales s'établissent entre les acteurs culturels de façon indépendante des États, ces derniers mettent néanmoins en place des mesures et programmes gouvernementaux qui permettent de faciliter ces relations et de mettre de l'avant les produits culturels nationaux (Sirois, n. d.).

Les préoccupations relatives aux risques d'instrumentalisation des artistes et institutions culturelles par la diplomatie culturelle sont largement nommées dans la littérature (Gerbault, 2008; Jenkins, 2009; Maxwell, 2007; Nattier, 2015; Tobelem, 2007), réitérant ainsi le consensus sur l'importance de l'indépendance des arts vis-à-vis du politique. Or, ces préoccupations tendent davantage à souligner une conception des organisations artistiques comme récepteurs passifs des politiques gouvernementales, notamment en raison de leur statut d'organisations à but non lucratif, souvent dépendantes du financement public (Alexander, 2008). Sans complètement nier ce risque, certains auteurs ont plutôt mis en lumière des cas d'acteurs culturels ayant mis en œuvres des stratégies vis-à-vis de l'État qui

leur ont permis de saisir des opportunités de développement (Nisbett, 2013; Tobelem, 2007) ou encore de communiquer leur propre message politique (Córdoba Serrano, 2010) via des initiatives de diplomatie culturelle. Cette approche attribue ainsi aux organisations artistiques un rôle beaucoup plus actif en diplomatie culturelle. En somme, cette tension entre des rôles plutôt passifs ou actifs vient rejoindre un des principaux enjeux de la Nouvelle diplomatie publique mentionnés plus haut, soit la participation d'acteurs non étatiques dans la conduite de la diplomatie et leur propension à favoriser ou non l'intérêt de l'État (Cull, 2009). Au cœur de cet enjeu se trouve la question du pouvoir d'action (*agency*) des organisations non étatiques vis-à-vis de l'État dans un contexte de diplomatie. Ainsi, pour poser un regard nouveau et actuel sur cette question, nous nous tournons vers un cadre théorique issu des théories des organisations. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, ce cadre met de l'avant les pressions de l'environnement sur les organisations et les réponses stratégiques de ces dernières pour y faire face.

Chapitre 2 : Cadre théorique

Dans ce chapitre, il s'agira de délimiter le cadre théorique qu'adopte notre démarche de recherche. Rappelons que nous désirons comprendre la dynamique spécifique qui est à l'œuvre entre les organisations artistiques et les instances gouvernementales dans un contexte de diplomatie culturelle. Cette relation s'inscrit de part et d'autre dans un contexte fortement institutionnalisé. D'une part, les organisations artistiques agissent dans un environnement hautement codifié, selon des pratiques et conventions bien établies (Becker, 1982). D'autre part, comme nous le verrons au chapitre suivant, la pratique de la diplomatie publique et culturelle québécoise est aussi fortement institutionnalisée (Huijgh, 2011), puisque dotée de plusieurs structures et programmes qui visent à supporter le rayonnement de la culture nationale à l'étranger. Ainsi, aux impératifs reliés au monde de l'art, s'ajoute un environnement institutionnel relié à l'appareil gouvernemental – ministères, organismes subventionnaires – auquel il est souvent essentiel de faire appel pour la conduite d'activités internationales. De prime abord, cela pourrait laisser envisager des tensions entre ces différents impératifs. Cette réflexion de base nous a amené à analyser la littérature à ce sujet et nous a permis de constater qu'au moins deux dynamiques États - organisations artistiques sont possibles.

La première aborde une préoccupation de plusieurs chercheurs quant à l'instrumentalisation possible des organisations artistiques par l'État. Selon cette proposition, les organisations artistiques jouent un rôle important pour la diplomatie culturelle, mais ceux-ci peuvent se trouver piégés dans un rôle d'agent du gouvernement – soit sans comprendre la politique plus large à laquelle ils participent, ou consciemment, par nécessité d'assurer leur stabilité financière. La deuxième dynamique possible insiste plutôt sur la capacité d'agir des organisations artistiques. Cette proposition est amenée dans un contexte où les organisations non étatiques sont de plus en plus appelées à incarner des acteurs de diplomatie publique à part entière, lesquels n'agissent pas nécessairement dans l'intérêt de l'État.

Les deux dynamiques opposées que nous venons d'exposer nous évoquent deux ancrages théoriques : la théorie institutionnelle et la perspective de la dépendance aux ressources.

Ces deux corpus théoriques ont en commun d'aborder l'influence de l'environnement sur une organisation, mais proposent des réponses distinctes de la part des organisations qui subissent ces pressions. Ainsi, la mise en commun de ces deux perspectives, accomplie par Oliver (1991) dans son article phare *Strategic Responses to Institutional Processes*, offre à cet égard un cadre théorique particulièrement pertinent pour jeter un regard sur notre problématique. Ce modèle vise à répertorier les différentes stratégies utilisées par les organisations en réponse aux pressions de leur environnement. Ainsi, Oliver intègre habilement la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la dépendance aux ressources, qui lui servent de base pour l'élaboration d'une typologie de réponses stratégiques. Alors que le courant du néo-institutionnalisme se traduit par une approche plus passive des organisations à l'égard des pressions institutionnelles, la théorie de la dépendance aux ressources met davantage de l'avant le pouvoir d'agir des organisations face à celles-ci. Ainsi, mobiliser ces deux théories via le cadre de Oliver – qui, à notre connaissance, n'a jamais été utilisé pour étudier ce phénomène – nous permettra de comprendre les stratégies des organisations artistiques vis-à-vis de la diplomatie culturelle, et ce dans un continuum de stratégies passives à actives. Ultimement, nous espérons que cet angle d'étude puisse nous aider à mieux étudier la relation qui lie État et organisations, toujours dans l'optique de comprendre comment se construit la diplomatie culturelle.

2.1 Théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance aux ressources a été développée par Pfeffer et Salancik (1978), dans leur ouvrage désormais classique, *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Sous-jacent à cette approche se trouve la critique du caractère déterministe des théories qui prédisent un effet déterminant de l'environnement sur les organisations (Rouleau, 2011). Toutefois, il ne s'agit pas de nier les contraintes que pose l'environnement aux organisations, mais plutôt de réaffirmer la marge de manœuvre qu'elles ont via les décisions et choix stratégiques des gestionnaires (Rouleau, 2011). Cette approche confère donc aux individus au sein de l'organisation, le pouvoir de faire face aux contraintes qui se présentent dans l'environnement : « *As such, the theory recognizes that organizations act not only in response to, but also upon their context* » (Greenwood, 2008: 1383).

Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources insiste sur les relations de pouvoir qui existent entre les organisations en lien avec l'accès aux ressources essentielles à la survie organisationnelle (Greenwood, 2008). Les auteurs à l'origine de cette approche, Pfeffer et Salancik (1978), se basent ainsi sur la dépendance aux autres entreprises et l'accès aux ressources pour bâtir cette approche qui stipule qu'une organisation peut être contrainte de s'adapter à son environnement si elle a trop peu de contrôle sur les ressources essentielles à sa survie. Or, le gestionnaire peut adopter des stratégies pour être en mesure de contrôler ces ressources et ainsi diminuer cette dépendance aux autres organisations, et ultimement à son environnement. Il est intéressant à ce point-ci de souligner que les ressources qui sont abordées par cette perspective constituent essentiellement des ressources matérielles – ressources humaines, capital et information – puisque la légitimité (qui peut être considérée comme une ressource) est devenue le domaine du néo-institutionnalisme (Greenwood, 2008), que nous abordons maintenant.

2.2 Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle, issue du courant de l'institutionnalisme et du néo-institutionnalisme, applique une analyse sociologique à l'étude des organisations : « la théorie néo-institutionnelle examine les liens entre l'environnement institutionnel et l'organisation en mettant l'accent sur les valeurs et la légitimité » (Rouleau, 2011: 81). Pour mieux comprendre ce courant théorique, il est nécessaire d'aborder brièvement son courant fondateur, pour ensuite s'étendre un peu plus longuement sur le néo-institutionnalisme.

L'institutionnalisme est un courant qui a vu le jour dans les années 1940 et qui conçoit l'organisation « non plus comme le résultat de coordinations rationnelles dans la poursuite ou l'atteinte d'un but, mais comme une structure sociale qui doit faire face à son environnement institutionnel » (Rouleau, 2011: 82). Un des fondements de ce courant se situe dans sa définition de ce qu'est une institution et de ce qui la différencie d'une organisation. Ainsi, lorsqu'une organisation promeut des valeurs fortes issues de sa communauté, elle peut être considérée comme une institution (Selznick, 1957).

Contrairement aux institutionnalistes, qui s'intéressent à l'organisation comme institution, les néo-institutionnalistes, vont plutôt se pencher sur la répétition des actions dans

l'organisation, soit le processus d'institutionnalisation des pratiques et des structures organisationnelles (Rouleau, 2011). Ainsi, Powell et Colyvas (2008: 975) résument l'idée maîtresse du néo-institutionnalisme : « *The core idea that organizations are deeply embedded in social and political environments suggested that organizational practices and structures are often either reflections of or responses to rules, beliefs, and conventions built into the wider environment* ».

Parmi les textes fondateurs de cette perspective, on retrouve l'article de Meyer et Rowan (1977) qui avance que la structure formelle d'une organisation, loin d'être seulement déterminée par des critères techniques répondant à un objectif d'efficacité, est aussi grandement influencée par des forces institutionnelles, que les auteurs nomment des *mythes rationalisés*. Ces mythes sont en fait des règles et des pratiques institutionnalisées qui sont respectées non parce qu'elles sont efficaces, mais parce qu'elles sont largement acceptées et procurent une légitimité à l'organisation qui les met en pratique :

Many of the positions, policies, programs, and procedures of modern organizations are enforced by public opinion, by the views of important constituents, by knowledge legitimated through the educational system, by social prestige, by the laws, and by the definitions of negligence and prudence used by the courts. Such elements of formal structure are manifestations of powerful institutional rules which function as highly rationalized myths that are binding on particular organizations (Meyer et Rowan, 1977: 343).

Deux autres auteurs à la tête de cette perspective théorique, DiMaggio et Powell (1983), se concentrent davantage à étudier les mécanismes qui soutiennent le processus d'institutionnalisation et mènent au phénomène d'isomorphisme. Ainsi, trois processus distincts d'isomorphisme sont identifiés : l'isomorphisme coercitif – causé par des pressions politiques exercées par l'État, notamment par l'intermédiaire des lois – l'isomorphisme mimétique, causé par des réponses habituelles à des situations d'incertitudes – et l'isomorphisme normatif – causé par l'adhésion à des normes diffusées par le système d'éducation et de professions. Dans le même esprit, Scott (2001) proposent trois piliers de l'ordre institutionnel, chacun lié à un motif de légitimité distinct: le pilier légal justifie des actions permises par la loi, le pilier normatif supporte des actions suivant un motif moral et le pilier culturel et cognitif supporte des actions culturellement acceptées. Powell et Colyvas (2008) soulèvent que ces deux contributions d'auteurs soulignent l'importance de faire la distinction entre les différentes raisons qui amènent les organisations à se conformer aux pressions institutionnelles.

En somme, il est intéressant de souligner le fait que la majorité des travaux qui s'inscrivent dans la perspective du néo-institutionnalisme étudie les organisations du secteur public et à but non lucratif (notamment DiMaggio, 1986; Hwang et Powell, 2009; Rowan, 1982; Scott et Meyer, 1994). Ainsi, compte tenu du contexte dans lequel opèrent les organisations artistiques, la théorie néo-institutionnelle représente une lunette d'analyse pertinente au cas qui nous intéresse.

2.3 Synthèse des deux théories

Certains auteurs considèrent que la théorie de la dépendance aux ressources et l'approche institutionnelle sont intimement liées et que les deux peuvent faire l'objet d'une analyse conjointe. Alexander (1996) va jusqu'à suggérer que la première de ces approches est en fait une sous-catégorie de la seconde : « *Though some have argued that institutional theory is a special case of resource dependency theory (since legitimacy is a resource), I would strongly disagree [...]. Rather, resource dependency is a special case of institutional theory.* » (Alexander, 1996: 831). C'est ce rapprochement entre les deux théories que démontre Oliver (1991) dans son article *Strategic Responses to Institutional Processes*, que nous expliquerons plus en détail dans la section suivante. Dans celui-ci, Oliver (1991) s'attarde tout d'abord à décortiquer les caractéristiques communes et divergentes des deux perspectives théoriques. Le tableau 2.1, tiré de l'article en question, permet de comprendre que les deux ancrages théoriques ont des présupposés similaires quant à l'influence de l'environnement sur les organisations, mais qu'ils entretiennent des propositions différentes quant à la possibilité d'agir sur ces pressions environnementales.

Ainsi, l'auteur soulève que l'approche institutionnelle insiste davantage sur la conformité aux pressions institutionnelles, tandis que la perspective de la dépendance aux ressources centre davantage son analyse sur la capacité d'agir des organisations (*agency*) face à leur environnement et la possibilité de résister face à ses pressions :

[...] institutional theorists, by virtue of their focus, have tended to limit their attention to the effects of the institutional environment on structural conformity and isomorphism and have tended to overlook the role of active agency and resistance in organization-environment relations. (Oliver, 1991: 151)

Tableau 2.1 Comparaison des perspectives institutionnelles et de la dépendance aux ressources

Comparison of Institutional and Resource Dependence Perspectives

Explanatory Factor	Convergent Assumptions	Divergent Foci	
		Institutional Perspective	Resource Dependence Perspective
Context of Organizational Behavior	Organizational choice is constrained by multiple external pressures	Institutional environment Nonchoice behavior	Task environment Active choice behavior
	Organizational environments are collective and interconnected	Conforming to collective norms and beliefs	Coping with interdependencies
	Organizational survival depends on responsiveness to external demands and expectations	Invisible pressures Isomorphism Adherence to rules and norms	Visible pressures Adaptation Management of scarce resources
	Organizations seek stability and predictability	Organizational persistence Habit and convention	Reduction of uncertainty Power and influence
Motives of Organizational Behavior	Organizations seek legitimacy	Social worthiness	Resource mobilization
		Conformity to external criteria	Control of external criteria
	Organizations are interest driven	Interests institutionally defined Compliance self-serving	Interests political and calculative Noncompliance self-serving

Source : Oliver, Christine (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 147

Pour faire dialoguer les deux théories, certains auteurs ont proposé de remettre au centre de l'analyse l'idée que les gestionnaires d'organisations et les structures institutionnelles interagissent ensemble, ce qui introduit une théorie institutionnelle stratégique : « *Strategic institutional theorists must look at managers' reactions to and interactions with environmental pressures. Organizations are buffeted by institutional pressures. But organizations have some defense mechanisms against such pressures* » (Alexander, 1996: 833)

Le cadre d'analyse d'Oliver présente ainsi un modèle qui détaille les différents comportements stratégiques qu'une organisation peut employer face aux différentes pressions institutionnelles. Ainsi, nous avançons que cette perspective stratégique a le potentiel de faire avancer les connaissances sur la relation qui se développe entre organisations artistiques et instances gouvernementales dans un contexte de diplomatie culturelle.

2.4 Le cadre théorique d'Oliver

Nous venons de constater que les perspectives institutionnelles et de la dépendance aux ressources présentent des éclairages différents, quoique complémentaires, pour analyser la relation entre les organisations artistiques et les instances gouvernementales du dispositif de diplomatie culturelle. En effet, croiser ces deux ancrages théoriques permet d'une part, d'aborder des composantes techniques, mais aussi symboliques de la relation particulière qu'entretiennent ces deux types d'acteurs.

Le cadre théorique que propose Oliver (1991) développe une typologie de réponses stratégiques pouvant être employées par les organisations face aux pressions institutionnelles auxquelles elles sont exposées. Comme il est possible de l'observer au tableau 2.2 – à nouveau tiré de l'article en question – cette typologie se décline en cinq stratégies qui varient d'une réponse passive – la conformité aux pressions de l'environnement – à une réponse active – la résistance à ces pressions. Ces cinq stratégies se manifestent chacune par trois tactiques qui permettent d'illustrer cette gamme de comportements possibles.

Tableau 2.2 Réponses stratégiques aux processus d'institutionnalisation

TABLE 2
Strategic Responses to Institutional Processes

Strategies	Tactics	Examples
Acquiesce	Habit	Following invisible, taken-for-granted norms
	Imitate	Mimicking institutional models
	Comply	Obedying rules and accepting norms
Compromise	Balance	Balancing the expectations of multiple constituents
	Pacify	Placating and accommodating institutional elements
	Bargain	Negotiating with institutional stakeholders
Avoid	Conceal	Disguising nonconformity
	Buffer	Loosening institutional attachments
	Escape	Changing goals, activities, or domains
Defy	Dismiss	Ignoring explicit norms and values
	Challenge	Contesting rules and requirements
	Attack	Assaulting the sources of institutional pressure
Manipulate	Co-opt	Importing influential constituents
	Influence	Shaping values and criteria
	Control	Dominating institutional constituents and processes

Source: Oliver, Christine (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 147

Acquiescement

La stratégie d'acquiescement, qui correspond à la stratégie la plus passive de ce modèle, est le comportement par lequel une organisation se conforme aux pressions institutionnelles. Cette stratégie peut prendre trois formes distinctes : suivre, imiter et consentir. Une organisation peut tout d'abord *suivre*, de manière inconsciente, des règles et des normes qui sont prises pour acquises. Ces normes, ayant atteint le statut de « fait social », sont largement acceptées et donc reproduites dans le temps à la manière de coutumes ou de conventions. Une organisation peut ensuite *imiter*, de manière consciente ou non, certains modèles institutionnels. Il peut s'agir d'imiter des organisations qui connaissent du succès ou d'appliquer des conseils prodigués par des firmes de consultation ou des associations professionnelles (DiMaggio et Powell, 1983). Enfin, la tactique de *consentir*, correspond à une adhésion consciente de l'organisation à certaines valeurs, normes ou règles institutionnelles dans le but d'en récolter des bénéfices tels que l'assentiment social, les ressources ou la stabilité (DiMaggio, 1988; Meyer et Rowan, 1983; Pfeffer et Salancik, 1978).

Compromis

La stratégie du compromis, contrairement à celle de l'acquiescement, vise à atteindre une conformité partielle aux demandes institutionnelles. Elle peut se présenter lorsque les différentes pressions qui émanent de l'environnement institutionnel sont conflictuelles ou lorsqu'elles entrent en contradiction avec les objectifs internes de l'organisation. Équilibrer, pacifier et négocier sont les tactiques associées à cette stratégie. Une organisation qui emploie la tactique de l'*équilibre*, vise ainsi à accommoder les demandes de différentes institutions et à trouver un compromis acceptable lorsque les attentes et objectifs externes sont conflictuels. La tactique qui vise à *pacifier*, pour sa part, consiste à apaiser la source de tension entre l'organisation et la source de pressions institutionnelles. Par exemple, une entreprise qui subit des pressions pour discontinuer la production d'un de ses produits potentiellement dangereux peut tenter d'apaiser ces demandes en allouant des ressources financières à la conception d'une nouvelle version du produit qui répond aux demandes institutionnelles. Enfin, *négocier* représente une tactique de compromis plus active que les précédentes, car l'organisation qui l'emploie vise plutôt à soutirer certaines concessions de la part des institutions qui exercent leurs pressions sur elle.

Évitement

Cette stratégie oppose un degré supérieur de résistance et consiste en une tentative consciente d'éviter la conformité aux pressions environnementales. Une organisation qui applique cette stratégie peut tenter de dissimuler sa non-conformité, de se distancier ou de s'échapper des pressions institutionnelles. *Dissimuler* est une tactique qui implique de présenter une image de conformité pour donner l'impression d'acquiescer aux demandes institutionnelles. Par exemple, une organisation peut élaborer des plans et procédures qui répondent à ces demandes, sans avoir l'intention de les appliquer réellement ou s'engager dans des rituels et cérémonies pour démontrer un acquiescement de façade (Meyer et Rowan, 1977). Une organisation peut aussi se *distancier* des pressions institutionnelles en minimisant la surveillance ou l'évaluation externe dont elle peut faire l'objet, ceci en séparant ses activités techniques du contact extérieur (Pfeffer et Salancik, 1978; Scott, 1987; Thompson, 1967). Enfin, une organisation qui choisit de *s'échapper* des demandes institutionnelles peut cesser ses activités dans un secteur donné ou encore modifier significativement sa mission, ses activités ou son domaine pour éviter d'avoir à se

conformer. Pour éviter de se conformer à des normes environnementales trop contraignantes, une entreprise pourrait par exemple modifier ses buts ou activités pour se départir de l'étape de production qui fait l'objet d'une inspection gouvernementale ou encore délocaliser ses activités dans un État qui possède une réglementation moins contraignante.

Confrontation

La stratégie de confrontation correspond à une forme plus active de résistance aux pressions institutionnelles. Elle se traduit par un rejet des normes et demandes institutionnelles. Les trois tactiques qui y sont associées sont d'ignorer, de mettre au défi et d'attaquer. Une organisation peut décider *d'ignorer* les règles et valeurs institutionnelles lorsqu'elle a l'impression que les chances d'être prise en défaut de non-conformité sont faibles ou lorsque ces règles sont en contradictions avec les objectifs internes de l'organisation. La tentation d'ignorer ces règles est d'autant plus forte si l'organisation ne comprend pas les raisons qui ont motivé leur instauration ou les éventuelles conséquences de leur non-respect. La tactique qui consiste à *mettre au défi* représente une situation où une organisation va activement confronter les normes et valeurs institutionnelles en place. Certaines organisations vont même revendiquer publiquement le bien-fondé de leur rébellion face à ces pressions. Enfin, la tactique qui consiste à *attaquer* se distingue de la précédente par le degré d'intensité avec lequel l'organisation va tenter de s'arracher aux pressions institutionnelles qui pèsent sur elle. L'organisation tente de dénoncer de manière plus agressive non seulement les règles et valeurs institutionnelles qui font pression sur elle, mais aussi les sources qui contribuent à les diffuser. Par exemple, une organisation qui essuie de fortes critiques publiques concernant ses opérations pourrait décider d'attaquer les médias pour leur représentation de l'opinion publique envers elle. Ainsi, cette stratégie est davantage utilisée lorsque des critiques virulentes sont dirigées vers une organisation en particulier.

Manipulation

La manipulation correspond à la stratégie la plus active du modèle. En plus d'opposer une grande résistance aux attentes et demandes institutionnelles, elle vise aussi à agir pour modifier ces dernières. Autrement dit, une organisation qui emploie la stratégie de

manipulation vise à changer ou à exercer un pouvoir sur le contenu des attentes institutionnelles ainsi que sur les sources qui les prônent ou les renforcent. Il s'agit donc d'utiliser les relations et processus d'institutionnalisation à son avantage. Capter, influencer et contrôler sont les trois tactiques qui sont comprises dans cette stratégie. Une organisation peut tout d'abord *coopter* la source de la pression (Burt, 1983; Pennings, 1980; Pfeffer et Salancik, 1978) en invitant, par exemple, une partie prenante de l'environnement institutionnel à se joindre à l'organisation ou à son conseil d'administration. Cette tactique a pour but d'augmenter la légitimité de l'organisation et de neutraliser l'opposition institutionnelle. La tactique *d'influencer* vise à agir plus généralement sur les valeurs et croyances institutionnalisées ainsi que les standards d'évaluation en vigueur. Une association peut, par exemple, tenter d'influencer la perception du public à l'égard de son industrie, tout en menant des actions de lobbying auprès du gouvernement pour modifier les règles auxquelles ses membres doivent se conformer. Enfin, *contrôler* est la tactique par laquelle une organisation tente d'établir son pouvoir sur les parties prenantes externes qui exercent leurs pressions sur elle. Il s'agit d'une tactique plus agressive que les deux précédentes. Plus que de neutraliser ou d'influencer les demandes institutionnelles et ses sources, elle vise plutôt à les dominer. Une organisation peut aussi tenter d'exercer un contrôle sur l'allocation ou l'expression de l'approbation et de la légitimité sociale par les parties prenantes externes.

En somme, ces cinq stratégies – en proposant une gamme de réponses aux pressions externes – représentent autant d'interactions possibles entre une organisation et les acteurs institutionnels de son environnement. Le modèle proposé par Oliver (1991) offre ainsi un cadre théorique pertinent pour étudier la relation entre organisations artistiques et le dispositif de diplomatie culturelle. Il invite à dresser un portrait des stratégies et des pratiques employées de part et d'autre afin de démontrer comment ces derniers s'influencent mutuellement et ainsi d'acquérir une meilleure compréhension du processus de construction de la diplomatie culturelle au Québec. Cet angle d'étude permettra notamment de sortir de la perspective historique majoritairement adoptée dans l'étude de la diplomatie culturelle. Pour ce faire, nous devons d'abord nous attarder au contexte québécois dans lequel agissent respectivement les organisations artistiques et les acteurs du dispositif de diplomatie culturelle. Le chapitre qui suit expose donc notre méthode de recherche, en débutant par une introduction contextuelle qui nous permettra de faire le

portrait du cas québécois. Nous verrons ainsi comment le développement des relations internationales du Québec est intimement lié à celui de l'action étatique en culture. De plus, ce sera l'occasion de dresser le portrait du dynamisme des organismes artistiques québécois et de l'importance grandissante qu'occupent les activités internationales pour ceux-ci.

Chapitre 3 : Méthodologie

Dans ce chapitre, il s'agira d'exposer les choix méthodologiques qui ont guidé notre processus de recherche. Nous débiterons tout d'abord par une mise en contexte, puis nous poursuivrons avec les considérations reliées au choix de la méthode, à la phase exploratoire de la recherche, à la détermination de l'échantillon théorique, ainsi qu'au déroulement de la collecte de données, jusqu'à la phase d'analyse. Nous terminerons avec les limites relatives à notre projet de recherche.

3.1 Contexte : le cas du Québec

L'étude de la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle du Québec nécessite de se pencher sur le modèle de diplomatie culturelle québécois – un modèle institutionnalisé au fil du temps, via ses institutions politiques et culturelles et dans lequel les créateurs ont joué – et jouent encore – un rôle important. La présente section nous permettra de démontrer l'intérêt du cas québécois pour une étude actuelle des relations entre organisations artistiques et diplomatie culturelle étatique. D'une part, il s'agira de dresser un bref historique des relations internationales du Québec et d'exposer les caractéristiques de son modèle de diplomatie publique et culturelle. D'autre part, il s'agira de retracer l'évolution de l'intervention étatique en culture et d'exposer la conjoncture qui amène aujourd'hui le milieu des arts québécois à s'exporter à l'international. Une fois ces deux aspects explorés, nous pourrions exposer de manière plus détaillée ce que l'on nomme le « dispositif » de diplomatie culturelle québécois, soit l'ensemble des institutions publiques et parapubliques qui mettent en œuvre la diplomatie culturelle dans le domaine des arts au Québec.

3.1.1 La diplomatie publique et culturelle du Québec

Comme il en a été question plus haut, la conduite de la diplomatie est traditionnellement associée aux relations internationales d'un État souverain. Or, on observe aujourd'hui le déploiement d'une action internationale de la part de gouvernements subétatiques : provinces, régions et villes exercent de plus en plus leurs prérogatives à l'étranger. Pour qualifier cette diplomatie exercée en parallèle à celle de l'État souverain, un concept a émergé : celui de paradiplomatie (Michelmann et Soldatos, 1990). Parmi les acteurs qui

exercent ce type de diplomatie, le Québec se retrouve parmi les plus actifs au monde, aux côtés de la Catalogne et de la Flandre (Paquin, 2004).

Bien que la première délégation du Québec à l'étranger se soit établie dès 1940 à New York, c'est véritablement la décennie des années 1960 qui voit l'émergence d'une politique internationale du Québec (Paquin et Chaloux, 2010). Cette époque fondatrice pour les relations internationales du Québec voit l'inauguration de la Maison du Québec à Paris en 1961 – qui deviendra trois ans plus tard, une délégation générale avec statut diplomatique. Il est intéressant de noter que la création du ministère des Affaires intergouvernementales en 1967 – un des prédécesseurs du ministère des Relations internationales actuel – intervient alors dans le but de coordonner les actions internationales que différents ministères québécois (Affaires culturelles, Jeunesse, Éducation) avaient déjà commencé à établir au début des années 1960 (Nattier, 2015).

Ainsi, ce qui permet légalement au Québec de conclure des ententes avec des gouvernements étrangers est attribuable à un important jalon de l'histoire des relations internationales du Québec : la doctrine Gérin-Lajoie. En 1965, Paul Gérin-Lajoie, alors ministre de l'Éducation, prononce un discours devant le Corps consulaire de Montréal considéré aujourd'hui comme la première formulation de cette doctrine qui établit le *prolongement externe des compétences internes*. En s'appuyant sur le droit constitutionnel canadien, qui accorde une compétence exclusive aux provinces dans des domaines déterminés, cette doctrine réussit à justifier l'action internationale du Québec face au gouvernement fédéral en énonçant l'importance pour les provinces d'assumer à l'international leurs compétences provinciales (Ministère de l'Éducation du Québec, 1965). Cette doctrine s'accompagne du principe de « la représentativité politique du gouvernement québécois en ce qui concerne tout ce qui touche l'«identité» collective du Québec » (Bélanger, 1994: 425). Ce sont les accords franco-québécois en éducation et en culture qui sont les premiers à mettre en application cette doctrine, ce qui amène Bélanger (1994: 425) à affirmer que la politique culturelle extérieure du Québec a été « le fer de lance de l'institutionnalisation d'une politique internationale de l'État québécois ».

Pour plusieurs, c'est le facteur identitaire qui caractérise l'émergence de la diplomatie québécoise (Bélanger, 2002; Paquin, 2004). L'objectif de cette *paradiplomatie identitaire* «

visé le renforcement ou la construction de la nation minoritaire dans le cadre d'un pays multinational. » (Paquin, 2004: 203). Ainsi, le nationalisme est l'une des variables importantes dans l'émergence de la paradiplomatie, mais les questions de développement économique ne sont pas en reste – certains les considérant même encore plus importantes que la variable nationaliste, surtout lorsque l'on considère les cas de diplomatie parallèle des Länder allemands ou encore des États américains (Paquin, 2004). Michaud et Ramet (2004: 307) abondent dans le même sens et affirment que deux facteurs sont à l'œuvre dans le développement de l'action internationale du Québec : le processus de construction d'un « État du Québec moderne et ouvert sur le monde » à partir de la Révolution tranquille ainsi que le phénomène de mondialisation.

L'importance du facteur culturel dans la diplomatie québécoise fait en sorte que le Québec revêt un grand intérêt pour plusieurs auteurs qui se sont penchés sur son modèle de diplomatie publique et culturelle autant au sein de publications que de colloques scientifiques (Bélanger, 1994; Bouzanis, 2009; Córdoba Serrano, 2010; Huijgh, 2011; Mark, 2010; Nattier, 2015). Bélanger (1994) s'attarde à déterminer la forme de diplomatie culturelle qu'exercent les provinces canadiennes et conclut que la diplomatie culturelle du Québec est partie prenante d'une politique étrangère à part entière du gouvernement québécois, contrairement à la diplomatie culturelle de l'Ontario qui prend davantage la forme d'une politique de développement culturel. Huijgh (2011) s'intéresse plus globalement à la diplomatie publique du Québec et qualifie le cas québécois « d'inspiration » en raison du niveau d'institutionnalisation élevé de sa diplomatie publique. Bouzanis (2009) quant à lui, analyse la convergence qui existe entre la diplomatie publique du Québec et la pratique des relations publiques.

Aujourd'hui, le Québec possède non seulement un ministère spécifiquement attitré à la conduite de ses relations internationales – le Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) – mais il jouit également d'un réseau de 31 représentations dans 18 pays (Ministère des Relations internationales et de la Francophonie, 2018). Ces représentations vont de la délégation générale – le poste le plus important – à l'antenne. Cela comprend aussi deux représentations en affaires multilatérales, dont la Représentation du Québec au sein de la Délégation permanente du Canada auprès de l'UNESCO, issue d'un accord survenu entre les gouvernements du Québec et du Canada en 2006. L'obtention

de cette représentation québécoise fait suite à l'adoption, par l'UNESCO, de la *Convention pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* en 2005, convention dont on doit beaucoup à l'initiative du Québec :

La Convention a été négociée principalement pour répondre aux besoins des États et gouvernements qui, tout en libéralisant leurs marchés, souhaitent conserver leur droit de maintenir, de développer et de mettre en œuvre des politiques de soutien à la culture et à la diversité des expressions culturelles (Ministère des Relations internationales et de la Francophonie, 2017)

Après une grande implication québécoise dans l'élaboration de cet instrument juridique, le Québec devient le premier gouvernement à approuver le texte (sur 143 ratifications à ce jour) et participe maintenant activement à sa mise en œuvre (Grandmont, 2016). Ce fait d'armes sera perçu « comme la plus grande réussite contemporaine de diplomatie internationale du Québec » (Grandmont, 2016: 134).

En somme, ce qui ressort de ce survol des relations internationales du Québec, c'est à quel point la culture occupe une place importante dans l'action internationale de l'État québécois. De ce fait, son modèle de diplomatie publique et culturelle est particulièrement développé. Maintenant que nous avons porté attention à l'action du Québec en matière de relations internationales, nous nous attarderons maintenant à analyser l'évolution parallèle de son action en matière de culture.

3.1.2 Le milieu des arts au Québec

L'historique du développement des relations internationales du Québec s'inscrit parallèlement et de manière intimement liée au développement de l'action culturelle étatique. L'un et l'autre se développent dans un contexte du développement de l'appareil de l'État, d'affirmation de la spécificité culturelle du Québec et de volonté d'ouverture sur le monde qui caractérisera la période de la Révolution tranquille. Comme mentionné plus haut, quelques années seulement séparent le premier ministère des Affaires intergouvernementales (1967) et celui des Affaires culturelles (1961).

L'ouvrage de Gérald Grandmont *La culture, un capital à faire fructifier* permet de retracer l'action publique en culture en analysant l'évolution du rôle de l'État – un rôle qui passera *d'initiateur à subsidiaire*. Ainsi, bien que les premières interventions de l'État en culture se

situent au début du XXe siècle – où l’on observe un rôle *d’initiateur* de l’État dans l’instauration des premières ressources et législations en culture (Grandmont, 2016) – c’est durant les années 1950-1970 que l’État se fait véritablement *mécène* : on voit ainsi l’émergence des grandes institutions culturelles, à une époque marquée par l’essor de la modernité et un discours public imprégné d’un grand sentiment d’appartenance nationale (Grandmont, 2016). La professionnalisation des milieux culturels et la montée des industries culturelles s’opèrent durant la période de 1970 à 2000 où l’on tente de créer de meilleures conditions d’exercice pour les créateurs de diverses disciplines. L’État se fait alors *régulateur*, puis *architecte*. Depuis le début du XXIe siècle, on observe un rôle de *subsidaire* de l’État, lequel insiste sur la responsabilisation des individus et des corporations et laissent un plus large champ d’action aux villes dans l’action culturelle (Grandmont, 2016).

Cette évolution du rôle de l’État correspond par le fait même à une évolution dans son modèle de politique culturelle. Dès les années 1960, le Québec s’inspire du modèle français dans son action culturelle : une approche qui lie État et culture, qui insiste sur le développement d’un sentiment d’appartenance à la nation et qui centralise l’action culturelle au sein d’un ministère de la culture (Saint-Pierre et Gattinger, 2011). Puis, au fil du temps, on observe une hybridation avec le modèle d’intervention britannique – fondé sur le principe d’autonomie (*arm’s length principle*) – lequel tend à considérer la culture comme relevant de la sphère individuelle et insiste donc sur l’indépendance des arts et de la culture vis-à-vis des autorités publiques en déléguant des responsabilités à des organismes autonomes (Saint-Pierre et Gattinger, 2011). Le modèle québécois d’aujourd’hui est ainsi doté des caractéristiques des deux systèmes : un ministère de la culture qui établit de grandes orientations et un Conseil des arts, qui gère de manière autonome les programmes de subventions en arts.

Le développement de l’activité artistique s’intensifie ainsi parallèlement au développement de l’action culturelle de l’État québécois, de sorte qu’aujourd’hui le milieu des arts est fortement professionnalisé et connaît une réalité très liée à l’économie de marché (Grandmont, 2016). Selon les données de 2016, le PIB de la culture au Québec atteint aujourd’hui 11 milliards de dollars – soit 3,0 % de son économie totale – et le nombre

d'emplois associés à ce secteur se chiffre à un peu plus de 161 000 (Statistiques Canada, 2018) démontrant ainsi l'importance de ce secteur pour l'économie québécoise.

Le dynamisme de l'activité artistique se heurte toutefois à la petite taille du marché québécois, entraînant la nécessité pour les artistes et organismes d'étendre leur champ d'action à l'international, réalité que la nouvelle politique culturelle québécoise reconnaît de manière explicite :

Dans un contexte de mondialisation accélérée et de concurrence accrue, et compte tenu de la taille de son marché, le Québec a tout intérêt à se tourner vers l'extérieur. Plus que jamais, il doit adopter une stratégie de diffusion qui cible les autres provinces et territoires canadiens, et la scène internationale (Gouvernement du Québec. Ministère de la Culture et des Communications, 2018a: 47)

À ce chapitre, le milieu artistique québécois a déjà démontré dans les dernières années une volonté d'internationalisation ainsi que des succès étrangers importants. En 2010, on notait ainsi que « plus de la moitié des représentations des compagnies artistiques canadiennes à l'étranger proviennent du Québec. » (Ministère de la Culture, 2010). Bien que les données au sujet des exportations culturelles québécoises soient encore peu détaillées, une étude produite par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec sur la balance commerciale québécoise des produits culturels nous permet d'apprécier les efforts qui sont déployés en ce sens. Cette étude souligne ainsi que l'essentiel des activités des trois secteurs étudiés – arts de la scène, cinéma et télévision et livre – s'effectue au Québec, mais qu'il existe des « efforts méritoires » dans l'exportation à l'international : « le volume d'exportation souligne que les acteurs culturels québécois osent se faire valoir outre frontières où ils obtiennent de véritables succès » (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010: 55).

Or, il importe tout de même de souligner que ce portrait d'ensemble ne doit pas occulter les réalités bien particulières à chaque domaine. Ainsi, bien que des trois domaines étudiés, les arts de la scène affichent le plus faible commerce extérieur, on remarque que les activités internationales représentent pour certaines disciplines des arts de la scène une portion importante de leurs activités. On observe ainsi qu'en 2007-2008, la proportion des spectateurs hors Québec des organismes en arts de la scène soutenus par le CALQ se chiffre à 18% (danse, théâtre et musique confondus). Or, lorsque l'on regarde les données ventilées par disciplines, on constate que cette proportion se chiffre à 44% pour la danse,

démontrant une importance particulière des activités internationales pour cette discipline (Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2010).

L'importance croissante des activités internationales pour les organismes artistiques est ainsi bien réelle, alors que le CALQ dénotait déjà une « véritable explosion » de la diffusion à l'échelle mondiale, remarquant « [qu'en] 2003-2004, 63 % de toutes les représentations québécoises en tournée ont été données à l'extérieur du Québec, alors qu'en 2000-2001, cette proportion n'était que de 49 % » (Conseil des arts et des lettres du Québec, 2006: 4). Or, bien qu'on remarque un accroissement important de la contribution des organismes au financement des tournées, l'appui financier des différents gouvernements reste essentiel (Conseil des arts et des lettres du Québec, 2006).

En conclusion, bien que l'importance des activités artistiques à l'international doit être analysée selon les réalités propres à chaque discipline, il se dégage une tendance générale vers l'accroissement de ces activités, notamment par nécessité de survie économique. Parallèlement, les organisations artistiques opèrent dans un contexte où le financement public qu'elles reçoivent est essentiel à la poursuite de leurs activités internationales. Ce contexte propre au milieu artistique, jumelé à la volonté du Québec de s'affirmer sur la scène internationale par une diplomatie publique et culturelle très institutionnalisée, démontre que les relations entre acteurs artistiques et gouvernementaux revêtent un intérêt de recherche certain. Or, il importe de préciser de quels interlocuteurs gouvernementaux il s'agit. Ainsi, nous nous attarderons dans la prochaine section à définir le dispositif de diplomatie culturelle du Québec.

3.1.3. Dispositif québécois de diplomatie culturelle dans le domaine des arts

Si l'abondante littérature sur l'histoire des relations internationales du Québec permet de retracer les origines de sa diplomatie culturelle, une littérature grise composée de documents gouvernementaux et d'actes de colloques permet pour sa part d'en recomposer le dispositif actuel. À ce sujet, les actes du colloque *La diplomatie publique et culturelle de demain : nouvelles stratégies pour de nouveaux défis* (Nattier, 2015), lequel s'est déroulé en 2013 dans le cadre du 81^e congrès de l'Acfas, répertorient les nombreux organismes qui mènent cette diplomatie pour chacun des domaines que couvre la diplomatie culturelle (arts et culture, éducation, aide au développement, etc.).

Dans le domaine des arts et de la culture, qui concerne spécifiquement la présente recherche, la diplomatie culturelle est mise en œuvre par un dispositif composé d'un trio d'acteurs gouvernementaux qui appuient le rayonnement des arts et de la culture à l'étranger : soit le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)⁵, le ministère de la Culture et des Communications (MCC) ainsi que le ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF) et son réseau de représentations officielles du Québec à l'étranger (Nattier, 2015). L'allocution prononcée lors du colloque susmentionné par Stéphan La Roche (2013), ex-PDG du CALQ, permet d'établir un portrait du rôle de chacun de ces acteurs.

Tableau 3.1 Dispositif de diplomatie culturelle du Québec

Instances gouvernementales	Type de support
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie et Représentations du Québec à l'étranger	○ Projets soutenus dans le cadre d'ententes de coopération bilatérale avec volet culturel⁶
	○ Actions de promotion ○ Actions de développement de marchés, dans l'objectif de consolider les relations avec ces partenaires de diffusion ○ Expertise et connaissance fine des réseaux de diffusion artistique et culturelle sur leurs territoires
Ministère de la Culture et des Communications	○ Initiatives de développement de marché ○ Initiatives de promotion
Conseil des arts et des lettres du Québec	○ Bourses de déplacement ○ Séjour en studio ou en atelier-résidence ○ Subventions à la tournée ○ Aide à la prospection et au développement de marchés ○ Aide aux opérateurs et à la traduction ○ Prix de 10 000 \$ pour souligner l'excellence de tournées hors Québec ○ Programmes d'accueil d'artistes en résidences et d'accueil de spectacles étranger

Source : Tableau conçu par l'auteure avec les informations incluses dans La Roche (2013). « La promotion de la culture et la diplomatie québécoise à l'étranger : des partenariats fructueux », dans *Colloque : La diplomatie publique et culturelle de demain: nouvelles stratégies pour de nouveaux défis*, Québec, Association internationale des études québécoises, p. 97-105.

⁵ La Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC) est également un acteur du dispositif de diplomatie culturelle québécois, mais n'est pas inclus, puisque les disciplines couvertes par cette étude sont soutenues par le CALQ.

⁶ Point ne figurant pas dans l'allocution et ajoutée par l'auteure.

Sans faire la liste exhaustive des programmes et aides financières existants, il est possible de dresser un portrait général des différentes responsabilités des acteurs du dispositif de diplomatie culturel québécois. Ainsi, le MRIF et le MCC financent, entre autres, leurs propres programmes et subventionnent les activités des autres acteurs de la diplomatie publique et culturelle du Québec, qui « demeurent néanmoins indépendants pour le choix et l'organisation de leurs activités » (Nattier, 2015: 48).

Le MRIF, par son réseau de délégations québécoises à l'étranger, offre un appui dans le développement de marché international et la promotion de la présence des artistes sur leur territoire (Nattier, 2015). Précisons que les services culturels qu'offrent les représentations du Québec à l'étranger sont la plupart du temps la responsabilité d'un(e) attaché(e) culturel(le). Ces attachés sont redevables à la fois au MRIF, car ils sont employés des ses représentations, et au MCC qui leur octroie un budget de développement de marché. Le MRIF met également en œuvre des ententes de coopération bilatérales qui comportent souvent un volet culturel, lequel est toutefois géré conjointement avec le MCC.

Le MCC, quant à lui, finance des projets d'échange culturel qui comprennent l'accueil d'artistes étrangers au Québec et la promotion des artistes québécois à l'international, notamment par l'appui financier à des vitrines culturelles ou des présences collectives d'artistes.

Le CALQ, finalement, est le principal partenaire financier des compagnies et artistes qui effectuent des tournées internationales. Il offre également des séjours dans les studios et ateliers-résidences du Québec à l'étranger. De plus, il soutient la tenue de résidence artistique au Québec pour des artistes étrangers (Nattier, 2015) dans une perspective de réciprocité.

3.2 Choix de méthode

Le phénomène de la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle étant encore peu étudié empiriquement, le choix d'une méthode qualitative se présentait comme tout désigné. En effet, les données qualitatives – soit des données sous forme de mots et textes narratifs (notes d'observations, entretiens, documents) – représentent une

excellente stratégie de découverte et d'exploration d'un nouveau domaine (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). De plus, la démarche qualitative invite à adopter « une perception davantage holistique » du phénomène à l'étude, requérant de tenir compte du contexte socioculturel qui le sous-tend (Groulx, 1997: 57).

Le fait que ce sujet soit encore peu étudié entraîne nécessairement une démarche de recherche que l'on peut qualifier d'exploratoire. Plus précisément, « la recherche exploratoire (constructiviste) va placer l'accent sur la définition des objectifs de recherche, alors que la recherche qui se préoccupe de tester des hypothèses (positiviste) va se centrer sur l'étape de collecte de données en la séparant complètement de leur interprétation » (Usunier, Thorpe et Easterby-Smith, 2000: 194). Ainsi, notre objectif n'est pas de valider des hypothèses précises, mais bien de tenter de cerner un processus – en l'occurrence l'apport des organisations artistiques dans la construction de la diplomatie culturelle. C'est d'ailleurs le cas de plusieurs recherches qualitatives, dont l'objectif consiste très souvent à « retracer le déploiement des processus sociaux ou à décrire la totalité d'un milieu social et ses composantes. » (Deslauriers et Kérisit, 1997: 96). Notre démarche s'inscrit donc dans cette visée.

Notre choix quant au type de recherche qualitative, pour sa part, a évolué en fonction des premiers résultats qui se sont révélés à nous suite aux premières entrevues exploratoires. Ce projet a débuté par une volonté d'étudier « l'effet » de la diplomatie culturelle québécoise sur les organisations artistiques, par l'entremise d'une étude de cas multiple centrée sur des événements de type « vitrines culturelles ». Or, pour des raisons que nous exposons dans la section suivante, la phase de recherche exploratoire nous a plutôt amené à privilégier une méthode qualitative qui s'écarte de l'étude de cas de vitrines culturelles et permet une collecte de données plus ouverte, auprès d'un échantillon composé de certains acteurs clés de la problématique.

D'emblée, le choix de l'entretien semi-dirigé s'est imposé comme la méthode de collecte de données la plus pertinente à notre étude. Savoie-Zacj (1998: 263) souligne que cette dernière « constitue une technique de collecte de données fréquemment utilisée dans la recherche associée au paradigme interprétatif et constructiviste, c'est-à-dire une approche de recherche qui tente de comprendre le sens d'un phénomène à l'étude tel que perçu par

les participants d'une recherche [...] ». De plus, cette méthode est particulièrement appropriée lorsqu'il s'agit d'aborder des sujets « complexes », de s'intéresser « au sens que les individus donnent à une expérience particulière » et de « dégager une compréhension approfondie d'un phénomène donné » (Savoie-Zacj, 1998: 268). Compte tenu du caractère encore peu exploré de la problématique, cette méthode prenait donc tout son sens. Les sections qui suivent présentent plus en détail nos choix méthodologiques afin d'exposer l'évolution de notre démarche, de la phase exploratoire à l'analyse des données.

3.2.1 Phase exploratoire

Comme mentionné précédemment, notre intention de départ était d'étudier l'effet de la diplomatie culturelle sur les organisations artistiques québécoises par l'entremise de trois événements de type « vitrines culturelles » organisés par le gouvernement du Québec à l'étranger – trois événements constituant autant de cas au sein d'une étude de cas multiple. Nos recherches initiales nous avaient fait découvrir, sur le portail internet du ministère de la Culture, une liste de vitrines culturelles internationales supportées par le Gouvernement du Québec dans les dernières années. Nous présumptions alors que ces vitrines, ainsi que les organisations artistiques y ayant participé, pouvaient représenter un terrain particulièrement propice à notre étude. Nous nous basions alors sur la prémisse que les vitrines culturelles représentaient des cas exemplaires de diplomatie culturelle : des événements organisés à l'initiative d'un gouvernement, dans l'optique de diffuser sa culture à l'international par l'intermédiaire de ses artistes.

Dans un premier temps, nous avons voulu valider que l'étude de vitrines culturelles était pertinente, à la fois du point de vue des acteurs gouvernementaux, que de celui des organisations artistiques. Pour ce faire, nous avons effectué une première collecte de données durant laquelle nous avons mené cinq entretiens semi-dirigés. Quatre de ces entrevues ont été effectuées auprès d'intervenants d'organisations artistiques issus de disciplines distinctes – musique, théâtre, danse et arts visuels – et la cinquième a été menée auprès d'un ancien attaché culturel du réseau des représentations du Québec à l'étranger. Du côté des organisations artistiques, les personnes interviewées avaient toutes mené plusieurs projets artistiques à l'international – dont certains s'inscrivaient dans le cadre de vitrines culturelles soutenues par le gouvernement du Québec – soit à titre de directeur général ou de directeur artistique de leur organisme ou encore à titre d'artiste travailleur

autonome. Les répondants choisis offraient l'avantage de représenter le point de vue de plusieurs disciplines artistiques et ont été sollicités au sein de notre réseau pour faciliter la première étape de collecte de données. Du côté gouvernemental, la première phase de collecte de données a été complétée par un entretien avec un ancien attaché culturel dans une des délégations du Québec à l'étranger. On nous avait fortement conseillé de le contacter. Ayant eu l'opportunité de supporter les activités internationales d'artistes et d'organisations issus de plusieurs disciplines, celui-ci a été en mesure d'offrir un portrait global du soutien accordé aux organisations artistiques par les représentations du Québec à l'étranger. Bien que son expérience soit nécessairement reliée à la réalité propre au territoire qu'il représentait, il a pu nous informer sur la nature du travail d'attaché culturel, ainsi que sur la grande variété des vitrines culturelles organisées sur son territoire et ailleurs.

Ces premiers entretiens ont été menés à l'aide de deux guides d'entretiens exploratoires – le premier destiné aux organisations artistiques, le second destiné aux représentants gouvernementaux – lesquels poursuivaient chacun quatre objectifs que nous résumons dans le tableau 3.2. Globalement, ces objectifs se référaient à quatre thématiques qui abordaient de part et d'autre les relations qu'entretiennent ces deux types d'acteurs, les critères de légitimité rattachés au domaine des arts, les retombées et contraintes liées aux activités internationales et les perceptions rattachées à la diplomatie culturelle.

Tableau 3.2 Objectifs des entrevues exploratoires

Guide d'entretien pour organisations artistiques	Guide d'entretien pour représentants gouvernementaux
1. Étudier la relation qu'entretiennent les organismes artistiques avec les instances gouvernementales impliquées dans la diplomatie culturelle. 2. Mettre en lumière certains critères de légitimité dans le monde des arts. 3. Étudier les différentes retombées des actions et programmes de diplomatie culturelle gouvernementaux sur les organisations artistiques. 4. Comprendre comment les organisations artistiques perçoivent la pratique de la diplomatie culturelle ainsi que leur rôle dans celle-ci.	1. Comprendre les objectifs gouvernementaux qui guident les actions de diplomatie culturelle dans le domaine des arts. 2. Étudier le processus de sélection des organisations artistiques ou des artistes qui participent aux vitrines culturelles organisées par le gouvernement du Québec. 3. Étudier les retombées des vitrines culturelles québécoises à l'international, dans une perspective gouvernementale. 4. Comprendre la place qu'occupe la diplomatie culturelle dans l'activité internationale du Québec.

En privilégiant un guide d'entretien dont les questions se rapportent à certains objectifs, plutôt qu'un questionnaire standardisé, il s'agit de découvrir « la façon dont se pose le problème pour les individus » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011: 158). Ainsi, pour ces auteurs, cet aspect de la recherche « justifie une démarche d'interrogation plus souple et ouverte » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011: 158). En adoptant cette approche plus flexible, nous voulions à la fois évaluer l'importance que les organisations artistiques accordaient à la participation à des vitrines culturelles – des événements ponctuels – mais aussi nous informer sur leurs activités internationales régulières, afin d'identifier le mieux possible la réalité « quotidienne » de ces organisations. En somme, ces cinq entrevues exploratoires ont permis d'identifier une réalité différente et plus complexe qu'anticipée.

Tout d'abord, il en est ressorti que les vitrines culturelles organisées à l'initiative du gouvernement – et financées par celui-ci – étaient l'exception plutôt que la règle. La majorité des interactions que les organisations artistiques avaient eues avec les agents gouvernementaux du dispositif de diplomatie culturelle ne concernaient pas de telles vitrines, mais plutôt des projets internationaux qu'elles avaient déjà entrepris et pour

lesquels elles sollicitaient une forme de soutien auprès des représentations du Québec ou des sociétés d'État responsables du financement de tels projets. Ces informations, validées par l'entretien avec l'ancien attaché culturel, nous ont également permis de comprendre que ce que l'on désignait sous le terme « vitrines culturelles » sur le site internet du ministère de la Culture et des Communications (Gouvernement du Québec. Ministère de la Culture et des Communications, 2018b) pouvait prendre des formes très diverses. Ces entretiens ont révélé que la méthode choisie initialement – l'étude de cas multiples abordant des vitrines culturelles commanditées par le gouvernement – ne saurait être représentative des pratiques et des réalités vécues par les acteurs.

Afin de bien cerner comment s'inscrivent les activités internationales des organisations artistiques dans des pratiques de diplomatie culturelle, nous avons bonifié nos guides d'entrevue exploratoire. La préoccupation de rester fidèle à la réalité « quotidienne » des organisations artistiques se reflète dans la version finale des guides d'entretien (Annexe I et II) dont nous exposons les objectifs de recherche révisés dans le tableau 3.3. Comme il est possible de le constater, la deuxième version du guide conserve sensiblement les mêmes objectifs de recherche que pour les entretiens exploratoires, mais s'oriente davantage sur la relation qu'entretiennent les acteurs entre eux, que ce soit dans le cadre de vitrines culturelles ou dans le cadre de leurs activités internationales régulières. Nos entretiens exploratoires nous ont convaincus qu'appliquer cette logique nous permettrait de mieux rendre compte de la réalité du terrain.

Tableau 3.3 Objectifs de recherche révisés

Guide d'entretien pour organisations artistiques	Guide d'entretien pour représentants gouvernementaux
1. Identifier l'importance qu'accorde chacune des organisations à ses activités internationales. 2. Étudier la relation qu'entretiennent les organismes artistiques avec les instances gouvernementales impliquées dans la diplomatie culturelle (dans le cas de vitrines ou non) 3. Mettre en lumière certains critères de légitimité dans le monde des arts. 4. Étudier les différentes retombées et contraintes reliées aux activités internationales (dans le cas de vitrines ou non). 5. Comprendre comment les organisations artistiques perçoivent la pratique de la diplomatie culturelle ainsi que leur rôle dans celle-ci.	1. Comprendre les objectifs gouvernementaux qui guident les actions de diplomatie culturelle dans le domaine des arts. 2. Étudier la relation qu'entretiennent les instances gouvernementales impliquées dans la diplomatie culturelle avec les organismes artistiques (dans le cas de vitrines ou non) 3. Étudier les retombées de la présence culturelle québécoise à l'international, dans une perspective gouvernementale (dans le cas de vitrines ou non) 4. Comprendre la place qu'occupe la diplomatie culturelle dans l'activité internationale du Québec.

3.2.2 Échantillon théorique

Suite à la première phase de collecte de données, nous avons pu préciser les critères de composition de notre échantillon. Comme mentionné précédemment, écarter la méthode de l'étude de cas multiples pour privilégier une collecte de données plus ouvertes axées sur des entrevues semi-dirigées nous permettait alors d'élargir notre bassin potentiel de répondants du côté des organisations artistiques. Comme beaucoup de recherches qualitatives, nous avons recouru à un échantillon théorique, donc non probabiliste. Ce type d'échantillon se construit en choisissant des répondants qui correspondent à certaines caractéristiques précises que le chercheur désire étudier (Deslauriers et Kérisit, 1997). Ainsi, nous avons d'abord établi certains critères qui nous ont permis de solliciter certaines organisations plutôt que d'autres.

Du côté des organisations artistiques, notre volonté de départ d'étudier les organismes à but non lucratif nous a fait sélectionner des organismes de création et de production artistiques québécois qui mènent régulièrement des activités à l'international et qui sont ou ont été soutenus financièrement par le CALQ pour des projets ou pour le fonctionnement même de l'organisme. La participation à une ou plusieurs vitrines culturelles listées sur le site du MCC était idéale – à des fins de comparaison – mais pas obligatoire. Pour assurer la diversité de notre échantillon, nous avons sélectionné des organisations opérant dans quatre disciplines artistiques différentes, soit le théâtre, la danse, la musique et les arts visuels. Ces disciplines ont d'abord été sélectionnées, car elles représentent un champ majoritairement composé d'organisations à but non lucratif, lesquelles entretiennent une relation particulière avec les différentes instances gouvernementales. De plus, selon les données issues du rapport annuel 2015-2016 du Conseil des arts et des lettres du Québec, ce sont ces disciplines qui ont reçu le plus de financement en terme absolu (Conseil des arts et des lettres du Québec, 2016). Enfin, ces disciplines font partie de ce que l'on considère dans la littérature comme la *high culture*, des disciplines artistiques historiquement supportées par l'élite intellectuelle et traditionnellement mises de l'avant en diplomatie culturelle, bien qu'aujourd'hui la diplomatie culturelle inclut également les disciplines issues de la culture populaire (Mark, 2009; Nye, 2008). Ainsi, dans un souci de restreindre notre champ de recherche, nous avons exclu de notre échantillon les entreprises culturelles ainsi que la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), bien que ces dernières contribuent assurément au rayonnement culturel québécois à l'étranger et donc à la diplomatie culturelle.

Malgré ces critères, il est important de préciser que deux de nos intervenants d'organisations artistiques ne sont pas, à proprement parler, issus d'organismes artistiques à but non lucratif. Le premier est un des répondants avec lequel nous nous sommes entretenus durant la phase exploratoire. Il s'agit d'un artiste individuel qui n'appartient pas à une organisation et qui vit une réalité de travailleur autonome. Le deuxième répondant qui s'écarte de ces critères est une galerie d'art qui n'est pas issue du secteur à but non lucratif, mais qui fonctionne de manière similaire à un OBNL et qui réalise des activités internationales d'une ampleur assez importante pour vouloir l'inclure dans le cadre de cette étude. Nous avons choisi de conserver ces deux répondants dans notre échantillon pour deux raisons. D'une part, le champ culturel qui dessert les quatre disciplines choisies est

majoritairement à but non lucratif, mais pas uniquement. Ainsi, dans un souci de refléter le plus possible la réalité du champ, nous pensons qu'il est justifiable de les inclure. Dans le cas d'un artiste individuel, malgré qu'il n'ait pas accès aux mêmes programmes que les organismes incorporés, nous considérerons qu'il est en quelque sorte sa propre organisation. Dans le cas du domaine des arts visuels, les galeries occupent une place importante de l'écosystème artistique et travaillent en étroite collaboration avec les artistes qu'ils représentent, qui eux sont éligibles à des subventions du CALQ.

Toujours concernant les caractéristiques de l'échantillon, nous nous sommes aussi assurés d'y inclure des organisations de différentes tailles. À l'exception de l'artiste individuel, les plus petites organisations participantes comptent de 2 à 3 employés permanents, tandis que les plus grosses en comptent quelques dizaines. En plus des organisations que nous avons nous-mêmes déjà identifiées comme pertinentes à contacter, la technique « boule de neige » a permis d'identifier d'autres organisations potentielles grâce aux recommandations de certains répondants (Mayer et Ouellet, 1991). Ceci a progressivement permis d'élargir le bassin de participants pour cette deuxième étape de collecte de données. Le choix de la personne à interviewer dans chacune des organisations était motivé selon sa fonction. Ainsi, nous avons privilégié la conduite des entrevues avec la personne qui occupait le poste de la direction générale et/ou de la direction artistique (certains répondants occupant les deux fonctions à la fois), car ces personnes occupent un poste clé qui leur confère une bonne connaissance des activités internationales de l'organisation, tant sur le plan créatif, que sur le plan administratif. Lorsque cela n'a pas été possible, nous avons interviewé une personne à la direction des communications de l'organisation.

Du côté des représentants gouvernementaux, c'est le dispositif de diplomatie culturelle du Québec lié aux organisations artistiques issues des disciplines choisies qui a délimité le choix des organisations à inclure dans notre échantillon, soit : le ministère des Relations internationales du Québec et certaines de ses représentations du Québec à l'étranger, le Ministère de la Culture et des Communications du Québec et le Conseil des arts et des lettres du Québec. Suite à des recherches sur les différents sites internet gouvernementaux et à certaines demandes d'information directement auprès des organisations concernées, nous avons identifié certaines personnes clé à contacter au sein des institutions précitées. Certaines personnes interviewées l'ont été pour leur connaissance et leur expérience

spécifiquement en lien avec les activités internationales des organisations artistiques, tandis que d'autres l'ont été pour leur expérience plus généralement en lien avec les relations internationales du Québec. Les personnes interviewées occupaient des fonctions variées, telles qu'attaché culturel, chargé de programmes, chef de pupitre, conseiller, ou directeur. La technique « boule de neige » décrite plus haut nous a également servie pour obtenir certaines de ces entrevues auprès des représentants gouvernementaux.

Au total, 16 entrevues ont été menées auprès des deux types de répondants, dont neuf auprès d'intervenants d'organisations artistiques (IOA) et sept auprès de représentants gouvernementaux (RG). Les tableaux 3.4 et 3.5 regroupent l'ensemble des participants de l'étude et synthétisent des données relatives aux entrevues conduites. Ils attribuent également un code pour chacune d'entre elles. Nous incluons dans ces tableaux les cinq entrevues de la phase exploratoire, car nous avons jugé que les objectifs de recherche et la nature du guide d'entretien étaient assez similaires pour pouvoir justifier que ces données soient incluses dans l'analyse, au même titre que celles des entrevues subséquentes. De ces 16 entrevues, une seule n'a pas été utilisée dans l'analyse des données pour des raisons relatives à des dispositions de confidentialité. Néanmoins, cette entrevue a tout de même permis de nous informer et de nous guider de manière générale par rapport à la problématique étudiée.

Tableau 3.4 Intervenants d'organisations artistiques interviewés

Code	Fonction du participant	Discipline	Date de l'entrevue	Durée de l'entrevue
IOA1	Directrice artistique	Théâtre	2016-12-21	0 h 50 mins*
IOA2	Directeur artistique	Théâtre	2017-03-08	1 h 01 mins
IOA3	Directeur général	Danse	2016-11-07	1 h 24 mins*
IOA4	Directrice artistique	Danse	2017-02-24	1 h 43 mins
IOA5	Directeur général	Musique	2017-03-16	0 h 48 mins
IOA6	Compositeur	Musique	2016-11-02	1 h 20 mins*
IOA7	Directeur général et artistique	Arts Visuels	2016-11-18	1 h 14 mins*
IOA8	Directeur et commissaire	Arts Visuels	2017-03-08	0 h 57 mins
IOA9	Directrice des communications	Arts Visuels	2017-05-02	0 h 54 mins
* Entrevue exploratoire				

Tableau 3.5 Représentants gouvernementaux interviewés⁷

Code	Fonction du participant	Date de l'entrevue	Durée de l'entrevue
RG1	Chargée de programme	2017-03-17	2 h 00 mins ⁺
RG2	Conseiller	2017-03-16	0 h 42 mins
RG3	Chef de pupitre	2017-03-17	1 h 00 mins ⁺
RG4	Attachée culturelle	2017-03-02	1 h 18 mins
RG5	Ex-attaché culturel	2016-11-23	0 h 57 mins*
RG6	Attachée culturelle	2017-05-04	0 h 42 mins
RG7	Directeur	2017-03-16	0 h 35 mins
* Entrevue exploratoire			
+ Durée approximative, entrevue non enregistrée			

Le nombre de répondants interviewés a été déterminé à la fois par un souci d'obtenir un nombre minimal adéquat de répondants et par un souci d'atteindre une saturation théorique – « c'est-à-dire que l'ajout de nouvelles données ne sert plus à améliorer la compréhension que l'on a d'un phénomène » (Savoie-Zacj, 1998: 274). Kvale (1996) suggère notamment le nombre de 10 à 15 répondants, bien que la saturation théorique soit un critère plus généralement accepté pour ce type de recherche (Savoie-Zacj, 1998). Ainsi, malgré la petite taille de notre échantillon, nous estimons que nous avons pu atteindre une connaissance adéquate du phénomène dans le contexte d'une recherche exploratoire.

3.2.3 Déroulement de la collecte de données

La collecte de données a débuté par la prise de contact avec les participants identifiés ou suggérés par d'autres participants selon la méthode « boule de neige ». Autant pour les entrevues exploratoires que les suivantes, nous avons d'abord contacté les participants par courriel à l'aide d'un message de sollicitation préapprouvé par le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. La date et le lieu de l'entrevue étaient laissés à la discrétion du participant. Ainsi, la grande majorité des entrevues ont eu lieu sur le lieu de travail du participant. Nous avons prévu des entretiens d'une durée approximative d'une heure, ce qui a généralement été respecté. Comme il est possible de le constater dans les tableaux précédents 3.4 et 3.5, l'entrevue la plus longue que nous ayons effectuée ayant duré 1 h 20 et l'entrevue la plus courte ayant duré 35 mins.

⁷ La désignation générale *attaché culturel* est employée pour aider à préserver l'anonymat des participants. Leur titre exact peut être différent selon les mandats – unisectoriels ou multisectoriels - qui leur sont confiés.

L'entrevue comme telle suivait généralement le guide d'entretien correspondant au profil du participant (voir Annexe I et II), mais puisque l'entretien était de nature semi-dirigée, les questions n'étaient pas toujours posées de la même façon ou dans le même ordre. L'entrevue visait à couvrir six thèmes généraux avec les participants. Tout d'abord, des informations d'ordre général relatives à l'organisation artistique ou l'instance gouvernementale, ainsi qu'à la fonction du répondant à l'intérieur de celle-ci étaient récoltées. Ensuite, plus spécifiquement pour les organisations artistiques, on visait à mieux connaître le type d'activités internationales et l'importance de ces activités pour l'organisation. Pour continuer, on abordait avec les participants de part et d'autre la relation qu'ils entretenaient avec les instances gouvernementales ou les organisations artistiques à l'occasion de projets à l'international. Si le répondant avait pris part à une vitrine culturelle, soit comme organisation artistique ou comme représentant gouvernemental, on visait alors à interroger le participant sur ses relations dans un contexte de vitrine hors Québec également. Le cinquième et avant-dernier thème abordé était celui des retombées et contraintes des activités internationales. Enfin, le dernier thème visait à interroger les participants sur la perception qu'ils entretenaient à propos de la diplomatie culturelle et sur le rôle qu'ils s'y voyaient jouer. À l'exception de deux entretiens, les entrevues ont été enregistrées et les verbatims retranscrits intégralement. Pour les entrevues non enregistrées, des notes exhaustives ont été prises durant l'entretien et ont été retranscrites peu après l'entretien pour en extraire le plus de détails possible.

3.2.4 Analyse des données

Avant même de faire la transcription exhaustive des enregistrements, une première écoute a servi à dresser un résumé de trois à quatre pages de chacune des entrevues réalisées. Ainsi, un premier portrait global des données était dressé et a permis de mettre sur papier des pistes de réflexion et quelques ébauches de pistes d'analyse. Cette méthode – qui a d'abord été effectuée avec les entrevues exploratoires, mais que nous avons aussi poursuivie avec les entrevues subséquentes – a laissé entrevoir que la relation entre organisations artistiques et dispositif de diplomatie culturelle était peut-être plus complexe et moins hiérarchique qu'anticipée. C'est sur cette base que nous avons décidé de faire évoluer la question de départ – *quel est l'effet des politiques de diplomatie culturelle sur les organisations artistiques québécoises ?* – vers la question de recherche suivante : *comment se construit la*

participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle du Québec? En effet, nos analyses préliminaires nous faisaient déjà voir que les organisations artistiques avaient majoritairement le rôle d’initiateurs dans leurs activités internationales et que diverses dynamiques de tensions et de collaboration entre les acteurs justifiaient une question axée davantage sur une relation de construction à deux.

Suite à ce recadrage de la question et à l’ajustement des guides d’entretien, tel que mentionné précédemment, nous avons poursuivi notre collecte de données et avons entrepris la retranscription des entrevues. Verbatim en main, une étape d’analyse plus systématique a débuté. Dans un premier temps, notre démarche d’analyse a débuté par une approche inductive inspirée de la théorie ancrée, pour aller dans un deuxième temps vers une application plus rapprochée du cadre théorique de Oliver (1991) – cadre que nous avons exposé au chapitre précédent. Cette méthode en deux temps a fait en sorte que notre approche a finalement pris la forme d’une méthode abductive.

La méthode que nous avons adoptée pour la première étape d’analyse des entretiens s’inspire grandement de celle décrite par Charmaz (2014) dans son ouvrage *Constructing Grounded Theory*. Cette méthode consiste à effectuer un codage initial ligne par ligne de chaque entrevue, et ce en codant les données sous forme d’actions. Selon cette technique, coder en attribuant des verbes d’action, plutôt que de coder en attribuant des thématiques, permet de rester proche des données sans attribuer de concepts issus d’un cadre théorique prédéfini. De plus, cette méthode permet de concentrer notre attention sur les processus qui sont à l’œuvre dans le discours de chacun des participants :

Coding for actions reduces tendencies to code for types of people. Coding people as types leads you to focus on individuals rather than what is happening in the data. Assigning types to people casts them with static labels. In effect, you make them one-dimensional although the behavior on which you based the label may represent only a small part of who they are and what they do. Both may change as events change. Thus, such coding freezes people in time and space and also erases or minimizes defining variation in the studied phenomenon. (Charmaz, 2014: 116)

Cette première étape a été suivie d’une seconde étape de codage (*focused coding*) – qui consiste à choisir les codes initiaux les plus pertinents et/ou à créer de nouveaux codes qui englobent plusieurs codes initiaux afin d’analyser une grande quantité de données (Charmaz, 2014). Pour condenser et ordonner les codes de chaque entretien, nous avons ensuite créé un tableau par participant qui s’apparente à la méthode de matrice de Miles,

Huberman et Saldaña (2014). Les codes de premier et de deuxième niveau ont été placés côte à côte et regroupés selon les thématiques abordées dans chaque entrevue. À cette étape, nous avons pu passer à un troisième niveau d'analyse qui nous a permis de développer des catégories analytiques, selon deux questions qui émergeaient comme cruciales dans l'analyse des données : *pourquoi développer des activités à l'international?* (les objectifs) et *comment développer des activités à l'international?* (les pratiques)

Cette première étape de condensation et d'analyse des données (Miles, Huberman et Saldaña, 2014) a tout d'abord fait ressortir la complexité des motifs pour lesquels les organisations artistiques et les instances gouvernementales s'engageaient dans une démarche internationale. Ainsi, notre codage a fait ressortir quatre catégories analytiques que nous avons développées sous forme *d'objectifs* : l'objectif économique, l'objectif artistique, l'objectif de réputation et l'objectif politique (voir tableau 4.1). Ces quatre catégories ont ensuite servi de cadre pour classer les codes qui répondaient à la deuxième question, soit *comment développer des projets à l'international?* Ainsi chaque pratique élaborée, étaient classées dans l'objectif qui lui correspondait (voir tableaux des pratiques à l'Annexe III et IV).

Cette partie a représenté la partie la plus inductive de notre analyse des données. En effet, cette façon de faire n'appliquait pas encore un cadre théorique précis à nos données, mais avait déjà l'avantage de faire ressortir des actions – ou des pratiques – qui allaient nous être utiles dans les étapes suivantes de l'analyse, puisque le cadre théorique de Oliver allait nécessairement nous amener à analyser des stratégies.

Le deuxième temps de notre analyse s'est effectué de manière un peu plus déductive en appliquant le cadre théorique de Oliver (1991) qui présente des stratégies passives à actives. Ainsi, chaque pratique élaborée à la première étape d'analyse a été classée selon les cinq stratégies du cadre. Ainsi, nous avons pu observer une association entre certains objectifs de diplomatie culturelle et certaines stratégies du cadre de Oliver, association que nous avons pu illustrer dans la construction de notre modèle qui figure au chapitre 5.

3.2.5 Limites

Une des difficultés survenues lors de la réalisation de ce mémoire émanait du fait que nous ne provenions pas du milieu culturel à proprement parler. Nous avons eu quelques expériences en lien avec ce milieu, mais la réalité et le fonctionnement plus technique du secteur des arts et de la culture s'est révélé à nous au courant de nos recherches et rencontres avec les répondants. Ainsi, notre point de vue n'était pas celui d'un expert, mais a peut-être permis un regard différent sur le phénomène. Notre perspective suppose ainsi un regard généraliste et non pas spécialiste sur la question étudiée, c'est-à-dire que bien que les disciplines artistiques incluses dans l'échantillon aient chacune leurs dynamiques propres (réseau de diffusion, processus de mise en marché), elles sont rassemblées ici dans une démarche de mise en commun des pratiques du milieu de l'art en général dans leurs relations avec les instances gouvernementales de diplomatie culturelle. Dans cette idée de recherche exploratoire, nous avons voulu tracer un portrait volontairement plus général pour tracer de nouvelles pistes de recherche qui pourraient éventuellement être appliquées séparément pour chacune des disciplines.

L'exclusion de disciplines comme le cirque, les arts multimédias, la littérature, le cinéma et la musique populaire est une faiblesse, car ces dernières représentent aujourd'hui des disciplines phares de l'action culturelle du Québec à l'international. Ne pouvant analyser toutes ces disciplines artistiques sans multiplier les intervenants gouvernementaux et les différents acteurs présents, nous avons décidé de nous centrer sur les disciplines artistiques du *high art* traditionnellement mis de l'avant en diplomatie culturelle, soit les arts de la scène et les arts visuels.

De plus, bien que notre étude se concentre sur le dispositif québécois de diplomatie culturelle, il est parfois difficile de le séparer du dispositif canadien. En effet, les organisations artistiques font affaire avec les gouvernements québécois et canadiens pour leurs activités internationales, ce qui fait en sorte que certaines de leurs réponses ont trait au gouvernement fédéral. Bien que nos travaux de recherche portent principalement sur le Québec, les remarques portant sur la réalité au fédéral ne sont pas pour autant écartées. Elles font partie intégrante de la relation qu'entretiennent les organisations artistiques avec

les instances diplomatiques, surtout que les ambassades sont présentes en plus grand nombre que les représentations du Québec. Cela peut comporter une limite dans la mesure où la relation avec les instances québécoises et canadiennes n'est pas de la même nature, mais comme le souligne bien Córdoba Serrano (2010: 70) dans ses travaux : « [...] l'étude de la diffusion de la culture québécoise à l'étranger ne doit pas négliger les multiples interventions du fédéral. »

Enfin, bien que nous ayons réussi à rassembler plusieurs témoignages, certains refus reliés à nos demandes d'entretiens laissent envisager la nature parfois sensible du thème de la diplomatie culturelle.

Chapitre 4 : Présentation des données

Les chapitres précédents ont mis en lumière l'intérêt d'explorer la question du pouvoir d'action des organisations artistiques vis-à-vis de la diplomatie culturelle et des instances gouvernementales qui en sont responsables. Rappelons que cette dynamique particulière est explorée à travers la question de recherche suivante : **Comment se construit la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle du Québec ?** Elle est abordée à l'aide des deux sous questions :

- 1- Quelles **stratégies et pratiques** sont déployées par les organisations artistiques et les acteurs du dispositif de diplomatie culturelle?
- 2- Comment se développent les **relations** entre les organisations artistiques et ces acteurs?

Dans les deux chapitres qui suivent, nous présentons nos données et nos résultats en trois étapes distinctes. Il s'agira, dans un premier temps, de faire ressortir les objectifs et les pratiques des organisations artistiques et instances gouvernementales dans le cadre de leurs activités internationales. Cette première étape de présentation des données nous permettra de mettre en évidence les différentes nuances dans les objectifs globaux de diplomatie culturelle. Nous verrons dans un deuxième temps – au chapitre 5 – que les pratiques des organisations artistiques s'inscrivent dans des stratégies plus globales à l'égard des instances gouvernementales. Nous avançons que ces stratégies – que nous reprenons du cadre théorique d'Oliver (1991) (acquiescement, compromis, évitement, confrontation, manipulation) – décrivent de multiples relations possibles avec les acteurs du dispositif de diplomatie culturelle. Mettre en lumière ces relations nous permettra d'élaborer un modèle global qui pourra éclairer notre compréhension du processus par lequel les organisations artistiques participent à la diplomatie culturelle.

Mais d'abord, pour les fins de la présente section, précisons que quatre types d'objectifs – économiques, artistiques, de réputation et politiques – servent à départager les pratiques présentées ci-dessous. Ces objectifs, qui figurent aux tableaux 4.1 et 4.6, ont été élaborés de manière inductive à partir des données, en suivant la question guide suivante : « Pourquoi

développer/soutenir des activités culturelles internationales? » Or, ces objectifs étaient aussi présents dans la littérature de manière implicite dans les deux pôles de la diplomatie culturelle présentés plus tôt (Bélanger, 1994). Nous associons davantage le pôle de développement culturel à des objectifs économiques et artistiques et le pôle de politique étrangère à des objectifs politiques et de réputation. Les pratiques – aussi élaborées selon une méthode inductive – ont pour leur part été identifiées à l’aide de la question suivante : comment développer des activités internationales? Ces différentes pratiques sont ainsi présentées et synthétisées par objectifs à l’aide de diagrammes de Venn aux figures 4.1 et 4.2. Nous commencerons par présenter les objectifs et pratiques des organisations artistiques pour poursuivre avec ceux des instances gouvernementales.

4.1 Les objectifs et pratiques des organisations artistiques

Les organisations artistiques rencontrées mènent toutes des activités internationales à divers degrés. Même si le volume de ces activités varie d’une organisation à l’autre, quatre grands objectifs ressortent lorsque vient le temps d’expliquer en quoi ces dernières sont importantes : les objectifs économiques (travailler/rentabiliser), les objectifs de réputation (rayonner), les objectifs artistiques (s’inspirer) et les objectifs politiques (représenter). Certains de ces objectifs se révèlent de manière très évidente, alors que d’autres se révèlent de manière plus subtile. Le tableau 4.1 illustre comment ces quatre objectifs ont été élaborés à partir des données des différentes entrevues, codées selon la méthode de Charmaz (2014). Ces codes ne représentent qu’un petit échantillon des données recueillies, mais permettent de comprendre la méthode inductive qui a permis de les élaborer.

Tableau 4.1 Les objectifs des organisations artistiques

<i>Codage initial</i>	<i>Codage ciblé</i>	<i>Catégories</i>
Invoquer une question de survie Pallier les manques du réseau de diffusion québécois Contrer la petite taille du marché québécois Équilibrer son budget Produire des retombées économiques pour les artistes Obtenir du financement public Obtenir des revenus privés/commandites Amortir le coût d'un projet	Trouver/créer du travail Développer ses marchés	Objectifs économiques Travailler/rentabiliser
Invoquer le prestige Rechercher la reconnaissance des autres Augmenter son prestige pour obtenir des ressources financières Faire rayonner les paroles d'auteurs québécois Valoriser le travail de la compagnie via les projets internationaux Obtenir une crédibilité	Rechercher le prestige	Objectifs de réputation Rayonner
S'enrichir au plan personnel et artistique S'exposer à d'autres cultures et réalités Rencontrer d'autres artistes Maintenir et développer la qualité artistique	Enrichir son regard artistique	Objectifs artistiques S'inspirer
Ouvrir des échanges Ouvrir la discussion par l'art Percevoir la diplomatie culturelle comme une manière d'échanger et de comprendre l'autre. Ouvrir une première porte Contribuer à promouvoir les produits québécois via leur présence Avoir un impact plus qu'artistique Exercer un rôle d'ambassadeur	Se poser comme ambassadeurs/créateurs de liens Reconnaître le rôle de la culture comme support aux échanges commerciaux	Objectifs politiques Représenter

Ces quatre objectifs servent ainsi à départager les pratiques des organisations artistiques que nous étayons dans la section suivante. Le tableau de l'annexe III démontre comment les pratiques détaillées dans chacun des objectifs ci-dessous ont été élaborées.

4.1.1 Objectifs économiques

Lorsque l'on analyse les données à la lumière de la question « pourquoi développer des activités à l'international ? », l'objectif économique se présente comme une motivation majeure. Pour la majorité des organismes artistiques rencontrés, les activités de tournées ou d'expositions à l'international représentent une manière de pallier la petite taille du marché québécois. Pour certains, le marché international est ainsi une manière d'équilibrer son budget :

Ça fait 17 ans qu'on tourne à chaque année à l'international. Ça a eu une importance très très grande sur l'équilibre de notre budget. Parce que souvent, surtout dans les premières années, on n'est pas assez subventionné au fonctionnement, mais on réussissait à faire des cachets plus élevés en Europe, à maintenir notre fonctionnement ici. – IOA2

« Dans une structure comme la nôtre qui demeure peu subventionnée au fonctionnement, les revenus internationaux sont fondamentaux. » - IOA4

Pour d'autres, la difficulté de se diffuser au Québec fait de l'exportation internationale une question de survie :

Pour une compagnie comme la nôtre par exemple, c'est même une question de survie. [...] Si tu es une compagnie comme la nôtre qui essaye de se diffuser dans le réseau déficient de diffusion au Québec, tu ne peux pas survivre avec ça, parce qu'il n'y a pas assez de représentations. Il n'y a pas assez de public. – IOA1

Dans une discipline comme celle de la musique, ce souci financier est doublé de la nécessité de garantir du travail aux artistes :

Je pense que le marché au Québec est somme toute limité pour garantir, je dirais froidement, est assez limité pour garantir 34 semaines de travail à nos musiciens. Donc, oui on fait des tournées au Québec, on fait des tournées au niveau national, mais si on veut vraiment développer nos activités, puis garantir un travail de qualité à nos artistes, on se doit de décroisonner les marchés, puis de développer justement l'international. – IOA5

Un des intervenants illustre d'ailleurs la nécessité de se produire à l'international pour certains artistes qui œuvrent dans des disciplines où le marché québécois est très limité :

Si quelqu'un au Québec veut être un chanteur d'opéra, penses-tu qu'il va avoir une carrière à chanter seulement à Montréal ? Il se fait quatre productions dans une année. Les chances que tu sois dans une des quatre, ça veut dire que dès le départ, il faut que tu penses à aller à l'international. Il y a des métiers comme ça. Ce n'est même pas une question d'être *fancy* et de travailler à l'international, c'est que tu n'as pas le choix. C'est ça ou tu meurs, ou tu n'as pas de carrière. - IOA6

L'objectif économique est ainsi grandement relié à la nécessité de rentabiliser ou d'amortir le coût des productions artistiques en prolongeant la vie d'un spectacle, d'un disque, ou

d'une exposition, ainsi qu'à la nécessité de produire des retombées économiques pour les artistes en leur permettant de vivre de leur art et d'en faire une carrière.

Ainsi, l'objectif économique est essentiellement réalisé via de multiples pratiques reliées au développement de marché des organisations artistiques. Il est possible de le constater en gardant en tête notre question guide « comment développer des activités internationales? » dans l'optique de l'objectif économique. Quatre principales pratiques – présentées au tableau 4.2 – ressortent de notre analyse et sont explicitées ci-dessous.

Tableau 4.2 Pratiques de l'objectif économique

Objectif	Pratiques
Économique	Vendre son objet artistique
	Construire ses opportunités quotidiennement
	Négocier l'incertitude
	Pallier le financement de son projet

Tout d'abord, les organisations artistiques doivent *vendre leur objet artistique*. Plus précisément, elles doivent réussir à capter l'attention des diffuseurs internationaux à l'égard de leurs créations dans le but de vendre leur production qui figurera alors à la programmation d'un festival, d'une salle de spectacle, d'une salle d'exposition, etc. :

La chose qu'il faut que tu fasses en premier, c'est qu'il faut intéresser les diffuseurs étrangers à ton objet artistique, à ta démarche, à ton spectacle. S'il n'y a pas ça bien, il n'y aura jamais de tournée. Tu ne peux pas décider de toi-même, je m'en vais faire une tournée. Parce que tu ne peux pas toi décider, tel théâtre va me programmer. Il faut qu'ils t'invitent. - IOA1

Ainsi, la capacité de se produire à l'international dépend essentiellement de l'appréciation d'un diffuseur pour le travail artistique de l'organisation ou de l'artiste :

Il faut d'abord et avant tout qu'il y ait un désir ou une approbation de nos œuvres. Il faut les faire voir et les faire connaître. Ça va quand même demeurer ça le plus important au départ. Puis c'est ça qui n'est pas si évident. - IOA2

La nécessité de se faire choisir par un diffuseur entraîne la préoccupation constante d'être vu par les personnes en position d'acheter une production ou une création. Un créateur aborde bien cette réalité en donnant l'exemple d'un projet d'envergure, dans lequel sa

composition sera interprétée par un orchestre canadien important, lui donnant une visibilité importante auprès de sa clientèle cible :

Ce qui est le plus important pour moi, ce n'est pas tellement d'être entendu du public, c'est qui m'engage. Qui va me faire des commandes ? C'est les orchestres. [...] Ce qui fait que pour moi, c'est d'avoir un accès direct à des clients potentiels. Des clients, pour moi, ce n'est pas monsieur et madame tout le monde, ce sont les orchestres. Ce qui fait qu'en créant ce site [web] là, en le revampant [...], je leur donne tout de suite un accès à écouter ce que je fais. - IOA6

Ainsi, *vendre son objet artistique* implique un travail de vente et de promotion auprès des diffuseurs qui peut s'accomplir de différentes manières, soit par la conduite de missions de prospection où l'organisation artistique va rencontrer de potentiels partenaires étrangers, soit par l'invitation de programmeurs – de potentiels acheteurs – aux représentations, ou encore par la participation de l'organisation à des marchés et des foires pour présenter leur dernière création. Pour la discipline des arts de la scène, la conférence internationale des arts de la scène (CINARS) constitue un des plus grands marchés internationaux à se dérouler au Québec. Un des participants témoigne de l'importance de ce type de plateforme pour la vente et la construction de tournées à l'international :

C'est sûr que quand on fait des trucs de grande visibilité, comme les événements de CINARS par exemple, ça peut donner un coup de fouet à des compagnies. Parce que d'un coup si ça a bien fonctionné, il y a beaucoup de gens qui [auront] vu. Il va y avoir des retombées directes de ces événements-là. [...] On participe toujours activement et on va vendre sur deux ans là-dessus. - IOA4

En somme, *vendre son objet artistique* implique que pour être choisi, il faut d'abord être vu. Or, cette étape peut parfois être difficile à franchir – surtout pour une organisation qui en est à ses débuts. Il est donc essentiel pour une organisation de *construire ses opportunités quotidiennement* – notre seconde pratique de l'objectif économique – c'est-à-dire de bâtir son réseau peu à peu et de l'entretenir au fil du temps en misant sur la dimension relationnelle pour le développement d'affaires. Cette notion de construction dans le temps, plusieurs répondants la soulignent en insistant sur le fait que tous les projets artistiques internationaux – autant pour des tournées que pour des expositions – se construisent à long terme. Ainsi, présenter son travail auprès d'acheteurs potentiels n'entraînera peut-être pas une proposition immédiate de la part de programmeurs ou de diffuseurs présents, mais peut engendrer un intérêt qui se concrétisera à long terme :

C'est comme une toile qui se tisse tranquillement. Puis des fois tu ne vois pas tout de suite la retombée directe économique, mais il y'en a toujours une qui des fois est un peu déviée par le fait que c'est un autre pays qui t'invite ou [...] ils ne prendront pas ce spectacle-là, mais ils vont prendre le prochain. - IOA1

Tu sais, quand on est jeune puis on commence [...] tu as une bonne performance à une place, avec une super réaction, puis là tu te dis « ah oh c'est lancé là ! » puis après ça tu te rends compte que c'est réellement le temps, le relationnel, la qualité sur de nombreuses années. Quelqu'un qui peut voir le travail [peut prendre] 10 ans avant de se décider à l'acheter, donc c'est vraiment un travail de construction de réseaux, de dialogue avec ces gens-là, de présence assidue sur les terrains. - IOA4

Cette nécessité de se bâtir un réseau et de développer ses activités semble étroitement liée au fait que la réalité des organisations artistiques – surtout les plus petites – revêt un caractère que l'on peut qualifier d'entrepreneurial. Un des intervenants artistiques soulève que cette réalité de travailleur autonome est parfois inattendue de la part de jeunes artistes en devenir :

Quand tu as étudié au conservatoire ou dans les Écoles en général [...] on t'enseigne l'Art avec un grand A. On oublie complètement c'est quoi la *business*. On ne t'enseigne pas c'est quoi d'être travailleur autonome, parce que tu es travailleur autonome. Tous les contacts que tu te fais pendant que tu es à l'école, comme dans n'importe quoi, ce sont ces contacts-là souvent avec qui tu vas travailler ou qui vont te donner des liens, mais ça jamais jamais on ne te l'indique. - IOA6

Établir et maintenir des relations avec les différents acteurs de l'écosystème artistique à l'international fait donc partie de la réalité quotidienne des organisations artistiques et de leurs créateurs. Une de nos répondantes témoigne de la relation étroite qu'elle a su tisser avec certains diffuseurs prestigieux et de l'importance que cette dimension relationnelle a eue sur le développement de marché :

Maintenant je suis assez amie que je peux leur écrire. J'ai écrit à des gens avec qui je vais souper, mais avant d'arriver à ce stade-là, les communications étaient faites par le bureau. [J'essaie] de m'impliquer personnellement, comme auprès des programmeurs. Les grandes maisons souvent vont vouloir que tu sois présent [...] ça peut arriver que tu y sois pas, mais idéalement [...] c'est avec moi l'artiste qu'ils veulent discuter. – IOA4

Plus globalement, la nécessité de *construire ses opportunités quotidiennement* démontre un décalage entre la perception que l'on peut entretenir de la réalité de l'artiste – un travail relié purement à la création artistique – et celle qui est réellement en jeu – un travail artistique entremêlé d'un travail constant de développement de réseaux et de recherche de partenariats qui se construit dans la durée.

Cette réalité entrepreneuriale fait également ressortir la nécessité, pour les organisations artistiques, de *négoier l'incertitude*. Cette troisième pratique implique que les organisations artistiques prennent une part de risques et tentent de la pallier de diverses manières. Le développement de projets internationaux nécessite en effet l'investissement de

beaucoup de ressources – en termes de temps et de ressources financières. Or, l’aboutissement de ces efforts n’est pas toujours garanti. Plusieurs répondants ont témoigné de ce risque en donnant l’exemple de projets internationaux qui en étaient très loin dans la phase de démarchage et qui ont dû être annulés à la dernière minute, entraînant parfois des conséquences financières :

C’était [...] une tournée très importante en Amérique du Sud qui était en train de s’organiser, qui prenait forme, qui allait très très bien. Puis, à la toute fin du processus, tout a planté. Je pense parce que un, ou peut-être deux ou trois diffuseurs importants se sont retirés. C’est sûr que culturellement, il y a des façons de faire qui sont différentes aussi. – IOA5

On avait signé les contrats avec les deux festivals, celui du début, celui de la fin. [Pour] celui du milieu, le contrat comme tel n’était pas encore signé, mais [on avait] un courriel de la personne qui avait dit « vous jouez telle date, dans telle salle, à telle heure, voici le numéro du directeur technique ». Tu sais des choses que, quand tu es rendu là, tu es sûr d’y aller, tu sais. Puis à la dernière minute, contre toutes attentes, elle nous a écrit un courriel comme quoi ça ne se pouvait plus. Son partenaire là-bas ça ne marchait plus. Donc elle nous a juste annulé [la représentation], ce qui fait que nous, on s’est ramassé avec une tournée où il y avait une semaine de trou, où il fallait à nos frais loger les comédiens, les dédommager tout ça. – IOA1

Dans le même ordre d’idées, une situation économique précaire ou des coupures dans le secteur culturel d’un pays avec lequel une organisation artistique fait normalement affaire peuvent entraîner les diffuseurs à être plus conservateurs et à prendre moins de risques par rapport aux artistes qu’ils mettent à la programmation. Ainsi, les portes d’un marché qui était auparavant réceptif peuvent se refermer subitement :

Il y a vraiment une crise en France depuis plusieurs années et tu as des théâtres qui se sont faits coupés de 50% [...]. Ce qui fait que, depuis quelques années, on le sent beaucoup. Avant, tu avais des gens qui prenaient des risques [...] et maintenant ils sont beaucoup plus refermés sur eux. – IOA1

Ainsi, des aspects qui pourraient de prime abord sembler être loin du monde de l’art doivent être pris en considération par les organisations artistiques. Une participante relate notamment que la fluctuation des devises internationales constitue un des éléments de risque dans la négociation de contrats à l’étranger :

On m’avait toujours dit : quand tu négocies à l’étranger, tu négocies en dollars américains. Ça a été la règle d’or pendant des années, des années, des années. Et quand moi j’avais négocié ma tournée asiatique, je l’avais négociée en dollars américains et cette année-là, on a perdu à peu près 30 000\$ parce que le dollar a chuté. Mais c’était incroyable parce que ça avait toujours été comme ça. Là actuellement, tu vois, on négocie en Euro. Mais on reste un peu vigilant [...] – IOA1

Pour pallier ce risque, les organisations artistiques vont notamment tenter de s'adapter à leurs marchés – en s'assurant de bien connaître ses caractéristiques et en présentant des créations qui ont des chances de succès auprès du public visé – mais aussi de les diversifier:

C'est sûr qu'on essaie toujours de diversifier le plus possible les marchés. Ça évite que si [dans] un marché il y a des coupures tout ça, on a encore d'autres [possibilités]. On essaie de garder une diversification, mais c'est sûr [qu'on essaie aussi] d'étoffer les marchés principaux. - IOA4

Ainsi, la part de risque associée au marché de l'art rend nécessaire de *négoier l'incertitude* pour les organisations artistiques. Cette part de risque et les coûts importants reliés aux activités internationales rendent également nécessaire de *pallier le financement de son projet*. Cette quatrième pratique est une étape incontournable de tous projets artistiques à l'international. Plusieurs participants témoignent que l'aspect financier est abordé très tôt dans le processus de création d'un projet artistique :

Tu sais, une fois qu'il y a l'espèce de coup de foudre ou de coup de cœur artistique qui peut se passer soit avec l'artiste, d'artiste à artiste ou artiste avec [un diffuseur], c'est sûr qu'on arrive assez rapidement à une étape de faisabilité financière. - IOA3

Quand tu vas à l'international et que tu rencontres des gens, tu te vends toi. À partir de là, quelles sont les idées qui peuvent se développer, quels sont les projets qui peuvent se faire? Parce que c'est facile de dire « oui, on veut faire quelque chose ensemble ». D'accord, maintenant comment ça va être financé ? Et là tu tombes vite dans la réalité, la dure réalité de comment tu vas financer ça - IOA6

Or, comme le souligne un des participants issus du secteur des arts de la scène, les revenus autonomes perçus par les organisations artistiques sont souvent insuffisants pour couvrir les coûts reliés à la réalisation de projets de tournées à l'étranger. Ceci rend souvent indispensable le soutien gouvernemental via les programmes d'aide à la tournée des Conseils des arts :

Un spectacle peut très rarement se financer suffisamment à travers les cachets pour payer l'hébergement, les *per diem*, puis les déplacements. Donc on doit faire appel à l'aide à la tournée internationale, au fédéral puis au provincial. - IOA3

Ce même participant relate que ce type de soutien peut d'ailleurs inciter des diffuseurs étrangers à choisir des artistes canadiens sachant qu'une partie des dépenses sera déjà couverte :

C'est très différent d'un pays à l'autre. Au Canada par exemple [...] il est plus facile d'avoir un soutien d'aide à la tournée. [...] À ce moment-là, ça facilite certaines démarches. Ça implique que les partenaires à l'étranger ont moins de coûts à défrayer. Donc dans ce sens-là, ça peut être intéressant pour les partenaires étrangers de faire affaire avec des artistes canadiens, parce qu'en général c'est plus facile d'avoir accès à du financement - IOA3

Même si en réalité, les mesures de soutien étatique aux secteurs culturels peuvent prendre des formes très variées d'un pays à l'autre et s'équivaloir, cela peut amener certaines accusations de *dumping* de la part de compagnies étrangères :

« Des fois [d'autres compagnies étrangères] sont un petit peu en rogne contre les compagnies canadiennes. Ils disent que c'est [un peu] comme du *dumping* parce que « vous pouvez vendre vos *shows* moins chers ». - IOA3

Malgré que certains nous aient fait part de la relative facilité avec laquelle ils peuvent obtenir de l'aide à la tournée, certains soulignent le processus fastidieux auquel il faut se soumettre pour avoir accès aux subventions et bourses :

Puis les subventions c'est pour la création, ou encore pour les déplacements comme je l'ai fait. Mais même à ça, pour les déplacements il faut que tu montes des bons dossiers. Tu comprends tout le travail que je dois faire [pendant lequel] je ne compose pas ? - IOA6

Dans une logique de bonification de liens déjà établis, le soutien financier octroyé par les sociétés ou ministères est souvent conditionnel à la participation financière d'un autre partenaire.

De toute façon le CALQ va donner de l'argent pour les déplacements en autant que l'organisme qui te demande tout ça paye sa part. Le CALQ, comme n'importe quelle subvention ou bourse qui est demandée au gouvernement, ne paye jamais 100 % de la chose. Dépendant du type de programme, là il y a un pourcentage, mais en général, tu peux être sûr que plus l'autre côté en paye, plus le gouvernement va embarquer. - IOA6

« Puis finalement, bon ça n'a pas fonctionné parce que les [diffuseurs étrangers] ne voulaient pas payer de cachet, puis sans cachet nous on ne peut pas obtenir de subventions. [...] c'est tout interrelié, ça n'a pas pu fonctionner. » - IOA5

Ainsi, *pallier le financement de son projet* est une pratique à laquelle doivent faire face toutes organisations artistiques ayant des ambitions internationales, et ce très tôt dans la genèse d'un projet. Pour ce faire, ces organisations mettent notamment à profit le soutien étatique, mais doivent consacrer temps et efforts à la rédaction des demandes en plus de répondre à de nombreux critères. Dans cet esprit, les subventions sont là pour encourager et consolider les partenariats déjà établis par les organisations artistiques, mais ne peuvent constituer la seule source de financement du projet.

En conclusion, les pratiques reliées à l'objectif économique font ressortir que chaque organisation agit de manière autonome, développe ses propres activités et doit répondre à des dynamiques marchandes très présentes. Les aspects de vente, de promotion, de construction de réseaux, de négociation de contrats et de financement sont incontournables pour tous projets internationaux, et ce malgré le caractère à but non lucratif de la majorité

des organisations artistiques participantes. Ainsi, les activités internationales des organisations artistiques répondent en partie à une nécessité de survie économique. Or, ces activités répondent aussi à un objectif de réputation plus précisément lié au prestige, que nous abordons dans la section qui suit. Nous verrons que l'objectif de réputation peut être étroitement relié à l'objectif économique, dans la mesure où le prestige peut faciliter la vente de ces créations en plus d'affecter positivement les demandes d'aide financière auprès des différentes instances gouvernementales.

4.1.2 Objectifs de réputation

Une autre des raisons de développer ses activités à l'international est directement reliée à l'objectif de bâtir ou bonifier sa réputation. Se produire à l'étranger est en effet perçu comme quelque chose de prestigieux qui contribue à bâtir une crédibilité pour l'organisation artistique et à donner une reconnaissance à ses créateurs, pour éventuellement faire progresser sa carrière :

Quand tu es invité à un événement international, ou d'envergure, la sélection des artistes est beaucoup plus rigide, beaucoup plus sévère. On recherche davantage des productions d'avant-garde, des productions solides, des productions importantes. Alors, la participation à ces événements-là donne une reconnaissance à l'artiste. Et c'est cette reconnaissance-là qui ouvre les portes par la suite. Alors, c'est d'aller chercher cette reconnaissance. C'est un peu ça aussi, c'est pour ça qu'on fait participer nos artistes à différents événements à travers la planète. L'événement comme tel, bon, il est vu. Des fois, ça donne des débouchés, des fois non, mais l'accumulation de ces événements-là, donne une réputation à un artiste. – IOA8

Nul n'est prophète en son pays. Ce qui veut dire que quand tu es à l'extérieur, tu as plus de valeur aux yeux du monde. Quand je fais des choses à l'international, c'est certain que ça change la perception [que les gens ont] de moi ici. Plus tu fais des choses à l'extérieur, plus tu te fais connaître. – IOA6

Cette visibilité accrue est non seulement valorisée dans la population en général, mais également par les organismes subventionnaires qui tiennent compte de ce critère dans l'évaluation de demandes de financement :

Sinon, il y a le rayonnement, il y a le prestige. Je le redis, c'est très important, parce que le prestige veut dire pas [...], comme on est des compagnies qui sont toujours évaluées, si la compagnie tourne dans des lieux importants, elle a été à l'étranger, ça joue sur une bonne évaluation pour avoir plus d'argent à la prochaine évaluation. Tu sais, ça va ensemble. – IOA2

« Tout ce qu'on fait à l'étranger, [...] à la limite ça devient des plateformes de communications, de valorisation du travail de la compagnie. » - IOA3

L'objectif de réputation est ainsi réalisé par diverses pratiques énumérées au tableau 4.3, lesquelles visent à donner le plus de visibilité possible au travail de l'organisation artistique et à ses artistes.

Tableau 4.3 Pratiques de l'objectif de réputation

Objectif	Pratiques
Réputation	Se rendre visible
	Solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques
	S'associer dans une vitrine culturelle internationale

Tout d'abord, les organisations artistiques doivent *se rendre visibles*. Cela peut notamment être réalisé en étant vu dans les bons lieux, par les bonnes personnes. Ainsi, certains lieux de diffusion, mais aussi certains endroits dans le monde, représentent des lieux importants du monde de l'art qui sont donc beaucoup plus fréquentés par la presse, par les critiques et par les potentiels acheteurs. Plus le lieu est prestigieux, plus les chances sont grandes que des programmeurs ou commissaires s'y déplacent. Deux répondants témoignent de l'importance de certains lieux comme plaque tournante du développement :

C'est un festival important où beaucoup de programmeurs vont. Donc, quand on joue là, des fois on va jouer dans une salle où il y a 50 programmeurs, donc 50 personnes qui peuvent acheter le spectacle l'année d'après. Donc ça c'est des plaques tournantes très importantes pour la tournée, pour le développement. - IOA2

Alors vous avez un festival à Tombouctou, puis un autre à Paris en musique. Bon, c'est bien sympathique pour Tombouctou, mais ça ne compte pas autant qu'un festival à Paris pour la scène internationale comme artiste. Alors, il faut choisir dans la gamme des festivals dans le monde - IOA7

L'objectif de réputation est ainsi étroitement lié à l'objectif économique. Toutefois, certains événements revêtent un caractère prestigieux, mais ne représentent pas des occasions de vente à proprement parler. Certains lieux ou manifestations artistiques ont une reconnaissance si grande qu'une simple présence dans ces endroits rejaillit sur l'artiste. Ils servent à bonifier la feuille de route d'une organisation ou d'un créateur et à bâtir sa crédibilité dans le monde de l'art. Un premier répondant aborde l'une des tournées les plus importantes que son organisation ait eu l'occasion de conduire, alors que le second explique de manière imagée ce que représente une participation à la Biennale de Venise pour un artiste dans le monde de l'art visuel :

Je pense à une tournée en particulier. Elle n'était pas importante en termes de volume, mais importante en terme de prestige. [...] Dans quatre salles majeures de l'Europe [...] avec une soliste de très grande réputation [...] Cette tournée-là a eu des retombées en Europe, nous a positionné en fait comme un joueur majeur je dirais de la scène européenne. [Elle] a démontré la grande reconnaissance que [notre organisation] avait. – IOA5

L'idée c'est de faire connaître l'artiste. C'est d'espérer [...] qu'il y ait un commissaire qui passe, qui aime le travail. C'est plus du développement de carrière. [...] Pour un artiste, d'avoir ça dans son CV, c'est même intéressant. [...] Une participation à Venise c'est comme être en nomination aux Oscars, même si tu ne gagnes pas, tu étais en nomination aux oscars, tu sais. Donc de pouvoir faire un projet dans le cadre de la Biennale c'est très valorisant, ou en tout cas très bien accueilli. Très bien vu. Très bien perçu. - IOA8

Comme l'a souligné un des attachés culturels, pour les activités internationales « plus on est dans la visibilité, moins on est dans le commercial ».

En plus de villes et lieux de diffusion importants, la sphère médiatique est un autre lieu où l'on vise à se rendre visible. En effet, la gestion des communications et de la couverture médiatique représente un aspect non négligeable à considérer pour l'entretien de cette crédibilité :

On fait quand même attention aux choix qu'on fait pour que justement l'événement soit le plus haut niveau possible. Puis je te dirais aussi la réussite d'un projet à l'international, c'est aussi la gestion des communications et de la couverture de presse. Oui, tu peux faire un projet à l'international, mais si personne n'en parle et personne ne le sait, ça vaut ce que ça vaut. - IOA8

Quand on envoie des gens à l'étranger, il faut envoyer des gens qui sont solides, qui ont des réputations. [...] Donc il faut le faire, mais avec un artiste qui est rendu mature. Puis aussi avec un artiste qui accepte de jouer le jeu. Dans le sens d'un artiste qui veut rencontrer la presse, qui veut rencontrer les gens des communications du musée. - IOA7

Se rendre visible, c'est aussi profiter de la visibilité des grands noms. Ainsi, le simple fait de se produire dans le même événement qu'un artiste renommé est suffisant pour augmenter sa propre réputation :

Je sais qu'en même temps que nous, il y avait Robert Lepage [...] il y avait donc des gros noms, qui font en sorte que bien, on est vu. - IOA2

Finalement c'est [un artiste réputé] qui a dirigé ma première création, [...] c'est un gros nom. Ça ça aide. C'est la seule fois où j'ai eu, un oui [du Conseil des arts du Canada et du Conseil des arts et des lettres du Québec]. - IOA6

De la même manière, pour une institution muséale, une bonne réputation ouvre la porte à des prêts d'œuvres importants et – comme une boucle de renforcement – ces œuvres

contribuent à leur tour à solidifier cette réputation et à assurer une fréquentation de la clientèle :

Plus tu as une réputation, une bonne réputation, plus les prêts [d'œuvres] sont faciles à obtenir. Alors ça, c'est important quand même. Puis en même temps bien ça fait connaître nos expositions. - IOA9

Ainsi, *se rendre visible* est une pratique nécessaire à la construction d'une réputation solide, à condition de se faire voir dans les bons lieux et par les bonnes personnes. Cette réputation est non seulement recherchée en soit, par désir de reconnaissance, mais aussi afin d'augmenter sa légitimité aux yeux des bailleurs de fonds, qui prennent ce critère en considération.

La seconde pratique à l'œuvre dans l'objectif de réputation consiste à *solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques*. Cette aide stratégique est la plupart du temps offerte par les attachés culturels, lorsqu'il en existe sur un territoire donné. Nous avons pu constater que cette aide stratégique se décline en deux volets. Le premier volet, pour les organisations artistiques, vise à bonifier des actions de développement de marché et le second vise à bénéficier d'une crédibilité accrue. Ainsi, *solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques* vise essentiellement à élargir le rayonnement de démarches déjà entamées à l'international. Les attachés culturels, qui connaissent bien le territoire et le marché en question, sont en mesure de faire profiter de leur réseau aux organisations artistiques qui les sollicitent. Plusieurs participants ont témoigné du rôle de liaison et de mise en réseaux que jouent les attachés, permettant du même coup de repérer des opportunités :

Au fil des années on a tissé des liens avec les attachés culturels et les responsables de la culture dans les différentes maisons. [...] donc à chaque fois qu'on commence à monter une tournée, bien naturellement on est en dialogue avec ces gens-là, qui des fois vont nous faire des propositions en disant « ah regardez de tel côté, j'ai entendu dire que... » ou « allez voir là ». Ils vont venir en soutien à ce qu'on fait déjà. Ils ne vendent pas les spectacles, mais ils vont nous pointer des événements [...] qui peuvent venir bonifier notre programmation. - IOA4

Il est arrivé que les délégations nous aident aussi pour approcher des diffuseurs. [...] Je pense entre autres [à un festival] qui fêtait je pense son 40e anniversaire il y a quelques années. Et par la délégation, on avait eu une participation à ce 40e. Ils voulaient avoir des artistes de partout dans le monde, qui avaient participé à un moment ou un autre des 40 ans du festival. Donc, par la délégation on avait eu cette invitation-là finalement. - IOA5

De cette manière, les organisations artistiques sont aussi à l'affût d'informations qui pourraient être obtenues de la part des attachés culturels – souvent qualifiés de « yeux et d'oreilles », ou encore « d'antennes » :

Puis, ils nous tiennent au courant aussi. Moi, ils me tiennent au courant de ce qui se passe aussi [sur le terrain]. Ils vont me dire, il y a telle affaire, ou tel autre organisme culturel souhaite venir ou a fait telle opération. Alors, ils te donnent de l'information qui est quand même assez pertinente, puis qui nous fait progresser dans nos réflexions, puis dans nos stratégies. Alors, c'est un bon support. C'est des gens qui sont là. Ils sont sur le terrain, dans le marché. Nous on est loin. Eux, ils le vivent pour vrai. Alors, ils sont capables de nous donner un peu de conseils qui sont pertinents. - IOA9

Bien que les délégations et leurs attachés culturels n'aient pas le mandat de vendre les productions auprès de diffuseurs étrangers, les organisations artistiques considèrent généralement ces derniers comme une ressource supplémentaire pour assurer la promotion de leurs activités à l'international. Ils vont donc tenter de les impliquer le plus possible dans leurs projets. De cette manière, certaines organisations informent régulièrement les délégations de leurs projets de tournées, notamment dans le but de figurer dans les infolettres, calendriers culturels et autres outils de communications de la délégation :

C'est sûr qu'on a besoin de ces gens-là pour agir comme caisse de résonnance, c'est-à-dire que si on veut qu'il y ait un impact plus grand, bien à ce moment-là, eux ils sont en mesure des fois de donner [...] des outils, des infolettres à travers un réseau local, [...] donc c'est pour alerter un peu les réseaux locaux qu'il y a quelque chose, qu'il y a une artiste québécoise, ou un artiste québécois qui a un vernissage, une première. - IOA3

En général, dans la plupart de nos projets, on essaie d'être en contact avec les deux paliers [de gouvernements]. On est chanceux, on est une province où le gouvernement provincial investit énormément, a quand même des délégations à l'étranger. Ce ne sont pas toutes les provinces qui ont ça, alors nous comme le réseau est là, on tente le plus possible de rentrer en contact avec eux, puis de les impliquer dans nos projets. - IOA8

De plus, toujours dans l'optique d'être vus par les bonnes personnes, il est courant de solliciter l'aide des délégations pour s'assurer que les personnes clés soient informées ou se déplacent à l'événement. Il peut donc s'agir d'obtenir une liste de programmeurs ou journalistes pertinents à inviter, ou encore de solliciter l'aide de la délégation dans l'organisation d'un cocktail ou d'une petite réception suite à une première, un lancement ou un vernissage :

La Délégation vient en support. Beaucoup par exemple vont donner des petites sommes pour permettre aux programmeurs de se déplacer, vont parler à des programmeurs et les inviter, vont nous aider à faire des liens avec des journalistes. La dernière fois, pour la première fois, j'ai été reçu à la maison du Délégué général pour le lunch, le midi. Bon c'est ça, c'est quelque chose que tu construis le travail à l'international. - IOA4

C'est stratégique un peu, donc ça permet de faire venir d'autres personnes. [...] Ça c'était une pièce qu'on jouait [...], puis je pense que le livre venait de sortir, donc la délégation

invitait des gens à venir au spectacle, mais aussi à une espèce de réception après, pour échanger avec nous. - IOA2

Une fois qu'on sait qu'on va aller mettons à Paris, ou à Londres, ou à New York, là on va travailler avec eux. Parce qu'on veut quand même profiter de ce rayonnement-là pour faire parler [de nous], etc. Alors là, on va parler avec eux, on va voir si on ne peut pas faire des événements, faire des rencontres avec les médias, s'assurer dans le fond qu'on sait. [...] Alors, c'est quand même important de faire certaines représentations pour [qu'on ait] le rayonnement souhaité avec ces tournées-là. - IOA9

Ainsi, *solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques* – et plus spécifiquement des attachés culturels là où il en existe – permet de bonifier le rayonnement des actions de développement de marché entamées par les organisations artistiques, mais permet aussi d'aller chercher une crédibilité supplémentaire :

Oui [la délégation du Québec] nous a beaucoup aidé. C'est nous pas mal qui avons organisé l'événement, mais eux nous ont quand même supporté au niveau de qui on pouvait inviter, etc. [...] C'est un support. Oui, ils nous ont donné des listes, des trucs comme ça. Ils étaient présents, ça donne quand même un niveau de prestige. - IOA9

Deux exemples concrets démontrent que solliciter les représentations diplomatiques permet d'aller chercher une reconnaissance plus officielle qui peut bénéficier au projet d'une organisation artistique. Cette collaboration peut parfois être difficile à obtenir – comme le raconte le premier participant qui a sollicité la présence d'un ambassadeur (canadien) à un vernissage – mais peut aussi être proposée à l'organisation artistique à l'initiative du personnel diplomatique – dans ce cas-ci une attachée culturelle :

Il a assisté à l'ouverture [de l'exposition], mais c'est parce que j'ai insisté et c'est peut-être aussi à cause de mon passé et de la reconnaissance. Puis c'est un ambassadeur francophone québécois. Donc ça aide aussi, si ça aurait été avec un autre, ça n'aurait peut-être pas marché. Le sujet de l'expo aussi l'intéressait. - IOA7

Je me suis même dit l'autre fois [qu'il] faut la tenir plus au courant [l'attachée culturelle]. Parce que évidemment ils n'ont pas d'influence directe sur nos subventions principales pour y aller, c'est des subventions du Conseil des arts ici. Mais parfois... comme là on travaille sur un projet de coproduction avec une [compagnie]. On a soumis à un organisme [de coopération] qui est plus de l'ordre de la diplomatie, de l'ordre des ententes entre les deux pays [...] Quand je l'ai vu l'autre fois, elle est venue voir la pièce, et elle m'a dit : « dorénavant tu devrais toujours m'en parler avant de déposer des projets dans des organismes comme ça », parce que là ils sont plus interreliés. Elle peut en parler. Tu sais, elle peut juste dire « ah oui je le sais, je suis au courant de ce projet-là », ça donne déjà une crédibilité. - IOA2

Ainsi, *solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques* représente une occasion d'augmenter sa visibilité et son prestige par un appui plus officiel.

Une troisième et dernière pratique qui contribue à aller chercher cette visibilité consiste à *s'associer dans une vitrine culturelle internationale*. Il s'agit de « s'associer » dans le sens

de se regrouper avec plusieurs organisations artistiques pour augmenter sa « force de frappe », mais aussi de faire la promotion du milieu culturel québécois en s’associant à « l’étiquette québécoise ». Enfin, il s’agit de s’associer à divers degrés, aux instances gouvernementales puisque leur support financier dans ce type de projet est souvent essentiel. Ces vitrines ou présences collectives peuvent être issues de l’initiative d’un diffuseur, du milieu artistique lui-même ou encore d’une initiative gouvernementale. Il peut s’agir d’une foire ou d’un marché destiné aux professionnels de l’industrie, d’un événement ou d’un festival où le Québec est à l’honneur, ou encore d’une manifestation culturelle spéciale à caractère plus politique où il est question de contribuer au rayonnement du Québec à l’étranger. Ainsi plusieurs cas de figure sont possibles.

Dans l’extrait suivant, notre répondant relate comment il a approché les instances gouvernementales pour financer la participation de deux artistes à un projet qu’il menait dans le cadre de la Biennale de Venise :

Pour ce qui est de nos relations avec le gouvernement, souvent c’est plus nous qui allons initier des projets. Par exemple, on a initié en 2015 [une participation] à la Biennale de Venise dans le cadre d’une exposition et on a persuadé le gouvernement d’être partenaire, de financer le projet. Donc, le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada ont contribué financièrement à la réalisation d’un projet à Venise, dans un des palazzo dans le cadre de l’exposition de la Biennale de Venise de 2015. Alors, souvent ce n’est pas tant le gouvernement qui nous invite à faire des interventions à l’étranger. C’est que le gouvernement a des programmes et ça tend davantage aux organismes à faire des propositions de projets. - IOA8

Si, dans ce cas, le projet a été initié et développé par l’organisation pour ensuite être soumis aux instances de financement pertinentes, dans d’autres cas, il peut arriver qu’inversement, une organisation artistique soit approchée par les délégations. Dans le cas suivant, un diffuseur étranger important désirait mettre la ville de Montréal à l’honneur et accueillait pour l’occasion un orchestre montréalais réputé. Ce même diffuseur souhaitait compléter son offre de programmation avec une autre organisation artistique montréalaise et a sollicité l’aide de la délégation pour lui soumettre des choix qui correspondait à ses critères :

[...] ça été vraiment diplomatique parce que là il y a eu des suggestions. Ça partait d’un dialogue entre la délégation du Québec, le gouvernement du Québec et le [diffuseur]. Ils ont suggéré différentes compagnies, on a été approché pour cet événement-là. – IOA4

Dans le cas présent, la délégation a joué un rôle d’intermédiaire important, bien que le choix final de l’organisation artistique appartienne au diffuseur. Or, en parallèle à cet événement thématique montréalais, la délégation ainsi que les ministères de la Culture et

des Relations internationales ont aussi développé une vitrine culturelle qui mettrait plus largement le Québec à l'honneur et inclurait plusieurs disciplines artistiques. Encore une fois, le choix des artistes est revenu au diffuseur, mais les acteurs gouvernementaux – dont la ministre des Relations internationales – ont joué un rôle proactif dans le développement d'une telle collaboration, donnant un caractère plus officiel à la vitrine :

Donc là, on est réellement dans un événement, je dirais, à caractère plus représentatif au niveau politique. Puis on sait qu'à ça ils ont greffé un volet plus important que d'habitude. – IOA4

Ainsi, la venue d'un orchestre québécois de renom a mis la table au développement d'une collaboration plus large qui visait à donner de la visibilité au Québec et au milieu culturel en général.

Il n'est pas question ici de faire la typologie des vitrines culturelles possibles, mais plutôt de souligner que, bien que l'on puisse observer une gradation d'objectifs économiques à politiques dans cette pratique, *s'associer dans une vitrine culturelle internationale* permet essentiellement aux organisations artistiques d'obtenir une visibilité plus importante que lorsqu'elles se présentent seules à l'étranger :

Parce que ce n'est pas des projets, je dirais, commercial. Dans le sens que l'idée ce n'est pas de vendre des œuvres, mais bien juste de faire découvrir, faire connaître, diffuser le plus possible. Mais ça ne génère pas nécessairement des revenus, ça ne génère souvent que des dépenses, mais en même temps ça fait partie du processus de bâtir une carrière. - IOA8

Les pratiques liées à l'objectif de réputation démontrent l'intrication de celles-ci avec l'objectif économique. Il sera maintenant question d'explorer les pratiques reliées à l'objectif artistique.

4.1.3 Objectifs artistiques

L'objectif artistique dans les projets internationaux consiste globalement à enrichir son regard artistique. Ainsi, c'est un enrichissement au plan personnel pour un directeur artistique ou pour les artistes d'une organisation que d'aller à l'international s'exposer à d'autres cultures, à d'autres réalités dans l'espoir d'inspirer, peut-être, une prochaine production :

Puis évidemment, l'enrichissement. Ça aussi ce n'est pas négligeable. Moi je suis beaucoup les tournées, puis je vois à quel point ça enrichit, parce qu'on a accès à d'autres choses. On voit d'autres cultures recevoir ce qu'on fait, mais aussi on est obligé de raffiner notre façon d'en parler. - IOA2

Une autre motivation de nature artistique pour aller à l'international est de maintenir et développer la qualité artistique des œuvres ou des productions :

Cet aspect international est important pour nos musiciens dans leur développement, [...] dans le maintien du développement de la qualité artistique. Donc, se confronter à des publics à New York, à Los Angeles, se confronter aux meilleurs artistes dans le monde, ça contribue, oui à notre notoriété, mais aussi au maintien de cette qualité artistique là [...]. - IOA5

L'objectif artistique ne semble pas ressortir comme une motivation aussi majeure que l'objectif économique et de réputation, car l'acte de création en soi ne nécessite pas d'être à l'international. Ainsi, l'objectif artistique dans les activités internationales vise à bonifier une pratique et à s'inspirer davantage.

Tableau 4.4 Pratiques de l'objectif artistique

Objectif	Pratiques
Artistique	Se démarquer
	Se distancier du réseau diplomatique

Parmi les pratiques décelées dans les données, deux pratiques ressortent comme des pratiques reliées à l'objectif artistique soit *se démarquer* et *se distancier du réseau diplomatique*. La première pratique fait référence à l'excellence artistique comme principal critère de succès à l'international. Ainsi, on veut marquer son originalité et faire un coup d'éclat pour sortir du lot et réussir à se démarquer dans un environnement international très compétitif :

Il faut faire un coup d'éclat, il faut savoir se démarquer, il faut être capable d'être provocateur. Il ne faut pas avoir peur de projets qui sont peut-être, on pense, plus difficiles ou plus tendancieux, mais c'est comme ça qu'on montre notre originalité et notre exclusivité. [...] Si on parle de David Altmejd, qu'on a envoyé au Musée de Paris, au musée d'Art moderne, je veux dire c'est un *splash* ça, on a été capables de jouer sur ça aussi. - IOA7

Je dirais ça prend deux choses [pour réussir à l'international]. Du bon travail, du talent, puis de la détermination. Il faut s'investir, y mettre le temps nécessaire. Mais si le travail n'est pas de qualité, quand bien même qu'il y mettrait des milliers d'heures... - IOA8

Certains attribuent d'ailleurs, en partie, la capacité des artistes québécois à se démarquer au soutien de l'état – en l'occurrence le CALQ – qui octroie des bourses de recherche pour le développement de la pratique artistique :

On se fait beaucoup dire nous à l'étranger « ah vous êtes Québécois, c'est sûr vous êtes tellement bons ». On a cette réputation-là à l'international que les artistes québécois sont d'un calibre impressionnant. Puis ça, je pense qu'une des raisons pour ça c'est qu'on a encore par exemple des bourses à la recherche. Si on a encore du temps pour faire de la recherche, des fois on va les surprendre parce qu'on va arriver avec des choses qu'on est les seuls à faire, ou en tout cas qu'on est les seuls à faire de cette manière-là. – RG1

Si un soutien étatique est le bienvenu pour le support à la création, certains organismes artistiques ont inversement mentionné la nécessité de se distancier du soutien étatique – plus précisément du réseau diplomatique – dans certaines circonstances. En effet, même si des projets artistiques peuvent être mis sur pied avec l'aide de missions diplomatiques, les organisations artistiques vont privilégier de se présenter dans des lieux artistiques professionnels plutôt que dans des galeries d'ambassades, par exemple:

Ça enlève de la crédibilité ou ça n'en donne pas en tout cas. C'est que c'est perçu par les critiques, par les journalistes, par le milieu de l'art, les conservateurs et tout, comme... ce n'est pas là où on va voir ce qui est le plus intéressant - IOA7

Ainsi l'objectif artistique est ainsi accompli principalement par des séjours à l'étranger qui servent à bonifier, maintenir ou inspirer une pratique artistique. De plus, il s'accomplit en gardant une certaine distance du réseau plus diplomatique pour garder l'art à l'intérieur du réseau culturel et ainsi conserver une crédibilité aux yeux du monde culturel.

4.1.4 Objectifs politiques

Il est possible de déceler un objectif politique parmi les organisations artistiques, malgré que celui-ci ne soit pas formulé de manière explicite. Cet objectif, qui consiste à assumer une fonction de représentation à l'international, est présent dans le témoignage de plusieurs intervenants d'organisations artistiques :

La politique actuelle rate le bateau beaucoup à ce niveau-là je pense. Parce qu'on est justement des bons ambassadeurs qui peuvent créer des liens entre ces pays-là. - IOA1

Le tableau 4.5 présente les pratiques reliées à l'objectif politique.

Tableau 4.5 Pratiques de l'objectif politique

Objectif	Pratiques
Politique	Se positionner comme ambassadeurs
	Tisser ses propres liens internationaux

La première pratique consiste à se *positionner comme ambassadeurs*. Cette pratique consiste à se poser comme potentiel représentant ou intermédiaire du Québec à l'étranger auprès du dispositif de diplomatie culturelle. Certains vont ainsi faire valoir les avantages économiques que le Québec peut retirer du rayonnement produit par les organisations artistiques :

À travers l'image de la culture, vient l'image d'un pays. Et donc, à partir de l'image du pays, après ça tu peux décliner la vente de tes produits. Si tu regardes la culture américaine, c'est beaucoup comme ça qu'ils ont fait. Ils ont envoyé des films, ils ont envoyé tout le champ culturel d'abord, notamment beaucoup avec Hollywood. Ils ont vendu une image du rêve américain, puis après ça ils nous vendent des autos. Tu sais ça fait tourner l'économie. - IOA4

Je persiste à dire qu'on pourrait mêler les gens d'affaires à ça [...] c'est peut-être un peu loufoque, mais si on pouvait profiter d'un passage à New York pour faire la promotion des designers québécois. Nos artistes sont sur scène, portent des tenues qui ont été dessinées par les designers québécois [...] Profiter de notre rôle d'ambassadeurs, si tu veux, artistiques, pour qu'on devienne aussi des porteurs de dossiers commerciaux disons. Oui. Ou de l'image commerciale ou corporative. Sans galvauder notre produit. - IOA5

Au-delà de l'attrait économique, les organismes artistiques vont aussi se poser comme ambassadeurs dans une optique d'ouvrir des échanges entre cultures et de contribuer à la compréhension mutuelle entre les peuples :

Ceux qui pensent que [la diplomatie culturelle] c'est de l'argent perdu, c'est l'inverse. Puis, ce n'est pas juste pour le tourisme hein, c'est aussi pour...je ne sais pas c'est pour faire connaître peut-être ce qu'il y a de plus intime et original d'un pays, c'est à travers la culture. - IOA2

Enfin, la pratique de *tisser ses propres relations internationales* est présente dans tous les projets internationaux, mais se présente plus particulièrement lorsqu'il y a une pratique de réciprocité entre deux organismes artistiques ou un organisme artistique et un État en particulier :

À partir du moment où la Chine est à l'honneur dans une plateforme, dans des vitrines internationales comme CINARS, après ça [quand ils vont] travailler avec des interlocuteurs chinois, bien il y a toute une crédibilité puis un capital de sympathie [qu'ils ont] cumulé. Donc la réciprocité ça sert un petit peu à ça des fois. - IOA3

Le Centre culturel canadien à Paris [...] se débrouille assez bien parce qu'ils se sont intégrés au réseau français aussi. Ils font des actions pas uniquement canadiennes, ils font des actions dans un réseau international. [...] Le directeur a une certaine latitude pour initier des projets et c'est un des directeurs récents qui a décidé de faire une journée internationale au Centre. Donc ça c'est intéressant parce que ça débloque plus loin, ça implique plus de personnes de Paris même. - IOA7

Le fait de mettre en valeur des artistes d'autres nationalités que ceux qu'on représente apporte un capital de sympathie et une crédibilité dans les échanges culturels. Mettre à l'honneur des artistes internationaux permet de tisser des liens avec des eux, construire des collaborations et potentiellement se faire inviter à son tour dans le futur. Ainsi, l'objectif politique implique une incursion des organisations artistiques dans le monde « diplomatique » en menant ses propres relations internationales.

En somme, les organisations artistiques entretiennent des objectifs de nature diverse et les réalisent par l'intermédiaire de pratiques correspondantes, que nous présentons à la figure 4.1. Le choix de les présenter dans un diagramme de Venn vise à illustrer que certaines de ces pratiques pourraient se retrouver à la frontière de plusieurs objectifs, malgré que nous ayons attribué un seul objectif à chaque pratique.

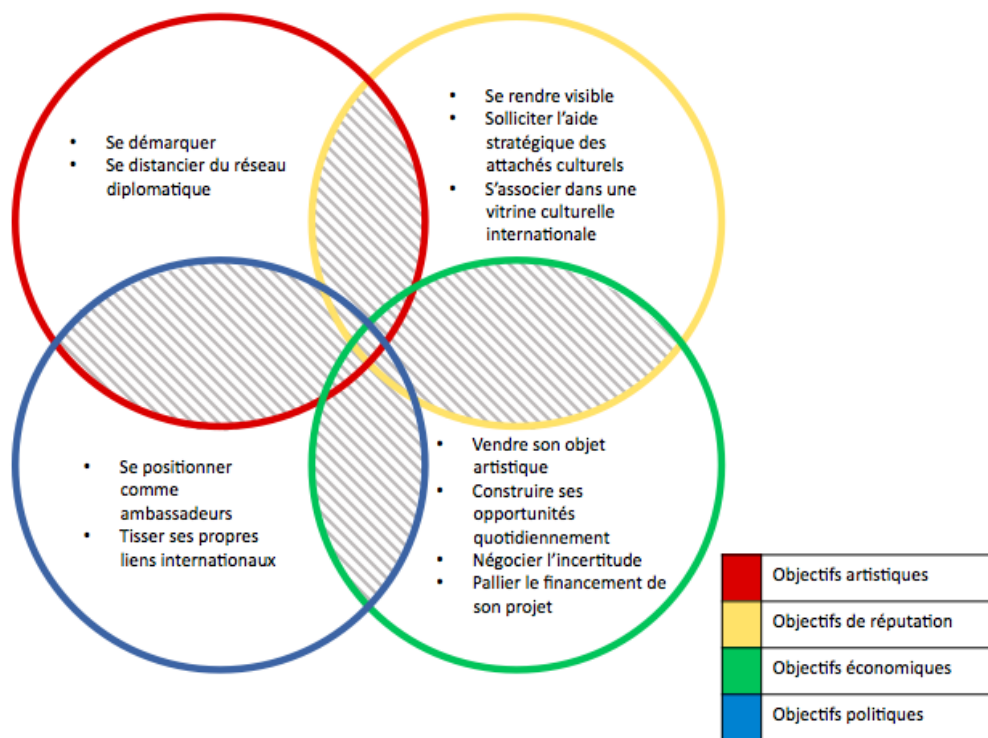


Figure 4.1 – Pratiques des organisations artistiques selon les objectifs

4.2 Les objectifs et pratiques des instances gouvernementales

Les instances gouvernementales du dispositif de diplomatie culturelle mènent chacune des actions en lien avec le rayonnement culturel à l'étranger dans les domaines qui sont de leur responsabilité. Comme nous avons pu le constater dans la section contextuelle de cette étude, chaque acteur met en place des actions qui correspondent à ses objectifs sectoriels.

Dans le cas des représentants gouvernementaux, notre question guide devenait : « pourquoi supporter des activités culturelles à l'international? ». Les quatre objectifs principaux – économiques, de réputation, artistiques et politiques – sont ainsi repris, mais sont chacun réparti en deux volets. Le premier volet comporte des objectifs qui visent spécifiquement le milieu culturel – le pôle de développement culturel – tandis que le second volet comporte des objectifs dont la finalité se trouve à l'extérieur du milieu culturel – le pôle de politique étrangère. Bien qu'un objectif de développement culturel puisse lui-même constituer un élément visé par la politique étrangère, nous utiliserons ces deux pôles pour tenter de départir et de nuancer les objectifs et pratiques des instances gouvernementales. Comme précédemment, le tableau 4.6 présente l'élaboration de ces objectifs, à partir des données codées de nos entretiens.

Tableau 4.6 Les objectifs visés par les instances gouvernementales

<i>Codage initial</i>	<i>Codage ciblé</i>	<i>Catégories</i>
Soutenir les tournées et la circulation d'œuvres à l'international Soutenir les démarches de développement de marché Soutenir le déplacement des artistes Créer un arrimage entre artistes et diffuseurs Aider les artistes à se connecter avec le marché Organiser des activités de réseautage Courtiser les diffuseurs Établir une relation de qualité avec les diffuseurs Donner envie de travailler de nouveau avec les QC Développer le marché pour les artistes à court et long terme	Soutenir l'exportation et le développement de marché du secteur culturel	Objectifs économiques

Créer un dialogue via la culture dans d'autres domaines commerciaux Se faire connaître par ses réalisations artistiques Faire connaître l'industrie derrière les créateurs	Promouvoir l'exportation des produits québécois et les investissements au Québec	
Mettre de l'avant les artistes QC qui sont partenaires de grandes institutions culturelles Ériger les créateurs QC internationaux comme des modèles Promouvoir l'excellence et l'avant-garde artistique	Donner une image de prestige aux produits culturels québécois	Objectifs de réputation
Jouir d'une grande visibilité par rapport à sa population Attribuer cette visibilité à la diplomatie québécoise et aux investissements en culture Créer un capital de sympathie pour le QC Donner une certaine image à la présence québécoise (via une vitrine) Collectiviser le succès artistique québécois Soutenir la venue de l'artiste en échange d'une visibilité du QC Prononcer un discours – chef de poste Organiser une réception pour réseauter Rendre visible le soutien du gouvernement du Québec Apposer le sceau «Québec» S'associer à des artistes reconnus	Créer un capital de sympathie pour le Québec	
Permettre aux créateurs de se ressourcer et d'enrichir leur pratique via des résidences artistiques à l'étranger Favoriser l'émulation artistique par l'accueil d'artistes étrangers Défendre l'existence des Studios du Québec Plaider pour la conservation de ce lieu de résidence d'artistes Propulser l'artiste plus loin Privilégier l'impact sur les artistes plutôt que le bénéfice financier	Favoriser le développement artistique	Objectifs artistiques
Agir comme acteur international Négocier des ententes avec des partenaires étrangers (résidences d'artistes) Développer et entretenir un réseau international Institutionnaliser les relations entre gouvernements Inviter des artistes dans des événements de diplomatie publique à l'étranger Faciliter la signature d'autres ententes politiques/coopération	Faciliter l'établissement de relations politiques	Objectifs politiques

L'annexe IV présente le tableau qui a permis de faire ressortir l'ensemble des pratiques des instances gouvernementales reliées à chacun des objectifs identifiés. Ces pratiques font l'objet de la section qui suit.

4.2.1 Objectifs économiques

Le premier volet de l'objectif économique du dispositif de diplomatie culturelle réfère au pôle de développement culturel et vise à soutenir l'exportation et favoriser le développement de marché du secteur culturel. Le second volet vise plus généralement à promouvoir l'exportation des produits québécois et la venue d'investissements au Québec. Les cinq pratiques en lien avec ces objectifs sont présentées dans le tableau 4.7.

Tableau 4.7 Pratiques de l'objectif économique

Objectif	Pôle de diplomatie culturelle	Pratiques
Économique	<i>Développement culturel</i> Soutenir l'exportation et le développement de marché du secteur culturel	Financer l'aide à la tournée
		Créer un arrimage entre artistes et diffuseurs
		Courtiser les diffuseurs
		Prioriser le développement de carrière l'artiste
	<i>Politique étrangère</i> Promouvoir l'exportation des produits québécois et les investissements au Québec	Faire valoir des opportunités d'affaires par le biais de l'artistique

Ainsi, la pratique de *financer l'aide à la tournée* est essentiellement accomplie par le CALQ qui accorde une aide selon des critères financiers et des critères de visibilité afin « d'amener les créateurs sur leur lieu de travail » :

Pour recevoir une aide à la tournée, il faut avoir un minimum de 3 représentations hors Québec. Sinon, il y a une aide à la prospection pour faire du développement de marché lorsqu'on a 1 ou 2 représentations d'organisées. Pour l'aide à la tournée, il n'y a pas de limite dans le montant qui peut être accordé. Le CALQ évalue la demande selon la notoriété du lieu qui accueille, selon le degré d'autofinancement de la tournée. Si la tournée est déficitaire, on n'accorde pas d'aide. – RG1, extrait des notes d'entrevue

Cette aide financière vise à offrir une aide pour le transport international et local, le cargo (transport des décors), les *per diem*, les frais de promotion/d'agence, etc. Or, si la société d'État contribue en quelque sorte à amener les artistes sur leurs lieux de travail, il faut

d'abord qu'ils aient été invités à s'y produire et cela nécessite que les artistes soient connectés aux réseaux de diffuseurs internationaux.

Ainsi, une autre pratique de nature économique du dispositif est accomplie par les attachés culturels qui œuvrent dans les délégations du Québec à l'étranger, soit *créer un arrimage entre artistes et diffuseurs*. Cette pratique consiste pour les attachés à être « les yeux et les oreilles » du milieu culturel québécois sur un territoire donné. Il s'agit de surveiller et de connaître le marché pour pouvoir en expliquer la réalité aux artistes qui ont la volonté d'y développer des projets et pouvoir les conseiller de manière stratégique. Ils peuvent ainsi aider les artistes à se connecter avec le marché de plusieurs manières, notamment en repérant les acteurs clés des réseaux culturels locaux et en organisant des activités de réseautage entre ceux-ci et les organisations artistiques. Ils se posent ainsi comme facilitateurs des actions de développement de marché des organisations artistiques à l'international.

Je pense que le rôle des attachés sur place c'est d'être toujours attentifs à ce qui se passe sur le terrain. Aux nouveautés, mais aussi aux intérêts du public. [...] on essaie d'être présents là où il faut l'être en fait. Il faut vraiment être vifs, avoir toujours un œil et une oreille sur ce qui se passe sur le terrain. – RG6

On fait beaucoup de démarchage nous sur le terrain et donc il arrive un moment où la compagnie arrive, les compagnies de danse, de théâtre, peu importe, et disent « moi je veux aborder le marché de la Belgique, ou le marché français, ou japonais peu importe, et comment je m'y prends ? Qui sont les acteurs clés ? Etc. » Donc notre travail était beaucoup, et toujours d'ailleurs pour ceux qui sont là, de repérage des réseaux, les têtes des réseaux, qui fait quoi, comment ça se passe en général, quelle est la capacité de payer des structures qui vont accueillir, quelles sont les plus visibles, les plus intéressantes au niveau de la visibilité qu'ils vont acquérir en passant à l'étranger. – RG5

« Nous on ne prend pas le crédit. Le Cirque du Soleil joue ici, puis des fois on peut avoir eu une petite intervention là-dedans ou dans un autre projet, mais on ne prendra pas le crédit sur ça. On est juste des facilitateurs. » - RG4

En plus de la fonction d'intermédiaires entre artistes et diffuseurs, il y a un travail plus proactif de promotion des productions culturelles québécoises sur un territoire. Ainsi une troisième pratique de l'objectif économique est celle de *courtiser les diffuseurs*. Il s'agit pour les attachés culturels d'informer les diffuseurs sur l'offre culturelle québécoise et éventuellement de cibler des diffuseurs intéressés et les faire venir au Québec pour qu'ils témoignent d'eux-mêmes des productions artistiques québécoises.

On est là aussi pour courtiser les américains, c'est une grosse partie de notre travail, et les informer sur l'offre culturelle québécoise. Parce qu'il y en a qui ne connaissent pas nécessairement ce qui se fait chez nous. – RG4

Les attachés pourront aussi tenter de suggérer des projets à des partenaires locaux pour mettre le Québec à l'honneur, soit dans des festivals ou des événements culturels d'envergure.

Donc c'est toi durant l'année qui va avoir des contacts avec eux. C'est toi qui recroise les gens ou même resollicite les gens pour dire écoutez [...], ça ne vous tenterait pas de mettre le Québec à l'honneur un jour ? Et donc de suggérer des choses pour qu'éventuellement des vitrines plus importantes se fassent. Donc c'est ça ton rôle de coordination. D'aller un peu à la pêche, de connaître des gens, de savoir ce qu'est leur capacité aussi. C'est important. Est-ce qu'ils ont un coffre pour faire ça, ou c'est toi qui va tout payer ? C'est quand même un truc très important. – RG5

Il faut aussi développer de nouveaux réseaux comme je le dis. [...] J'ai su que cette nouvelle salle existait, venait de s'ouvrir. Je l'ai approché, je l'ai suivi, ensuite je lui ai demandé d'aller voir ce qui se passait au Québec et à partir de là, on a décidé de faire une scène, une plateforme, une vitrine québécoise en danse émergente et voilà. On a ouvert une nouvelle voie. - RG6

Ainsi, les attachés culturels sont très bien placés pour identifier les opportunités qui existent sur un marché et vont parfois inciter les organisations artistiques à les saisir. De cette manière, ils peuvent prendre un rôle plus entreprenant et initier un projet de vitrine culturelle en sollicitant eux-mêmes un regroupement artistique dans une discipline où ils ont remarqué du potentiel sur leur territoire.

Ça peut arriver qu'on dise aux Québécois « écoutez, on ne vous voit pas. Vous avez du talent dans tel domaine, il y a du potentiel pour vous ici, pourquoi on ne vous voit pas ? » Quand ils entendent ça ils vont dire « oui, effectivement, on devrait être présents ». Puis, on va travailler avec eux pour créer une vitrine pour qu'ils soient présents. – RG4

Ils vont ainsi s'assurer de défendre le projet auprès des autres partenaires gouvernementaux – notamment le MCC et le CALQ – lorsque le projet est solide et ainsi évaluer l'apport financier possible :

Bon, on va parler aussi beaucoup à nos collègues au CALQ, nos collègues au ministère de la Culture et essayer de voir quel genre de budget, quel apport du gouvernement peut être fait pour que ces vitrines-là puissent avoir lieu. On va débattre des fois de l'importance de la vitrine, puis des retombées possibles aussi suite à ça. Donc, on va avoir un rôle des fois comme on dit « behind the scene » juste pour valider le projet, puis pour sensibiliser ceux qui accordent l'aide gouvernementale à l'importance de ce projet-là. - RG4

Dans un objectif de développement culturel, une des pratiques centrales consiste donc à *prioriser le développement de carrière de l'artiste*, notre quatrième pratique de l'objectif économique. Dans l'exemple d'un projet de vitrine culturelle internationale, plusieurs partenaires gouvernementaux sont amenés à travailler ensemble, mais chacun accorde un soutien financier selon des critères qui correspondent à leurs priorités. Ainsi, le CALQ va

aider à soutenir un projet international d'un partenaire gouvernemental ou d'un partenaire de l'industrie culturelle, mais en s'assurant que le travail de l'artiste soit mis de l'avant :

Le CALQ va privilégier le soutien à l'auteur lorsque la littérature est vraiment mise en valeur. Par exemple si l'artiste est invité à participer à des tables rondes pour discuter de son œuvre. Si l'auteur est seulement invité pour prendre part à des séances de signature pour son éditeur, ce n'est pas suffisant pour le CALQ. – RG1, extrait des notes d'entrevue

Ainsi, le CALQ priorise la défense des intérêts de l'artiste ou de l'organisme dans ses décisions relatives au soutien international. Il va travailler en collaboration avec les ministères, mais va respecter ses processus et les ériger comme barrière entre lui et les priorités stratégiques des ministères.

Les attachés culturels vont aussi prioriser le développement de carrière de l'artiste en jouant un rôle de guide, en donnant leur avis sur un diffuseur et en soutenant des projets solides qui incluent des partenaires locaux et qui auront de réelles chances de succès. Ils analysent les projets non pas avec une vision de jugement artistique, mais avec une optique de qualité du développement d'affaires :

On est un service qui aide les artistes québécois à se connecter avec le marché et on est supposé le faire non pas avec un jugement artistique, mais plutôt dans la qualité du développement d'affaire pour l'artiste. – RG4

Ainsi, prioriser le développement de carrière c'est aussi présenter des vitrines dans des conditions professionnelles :

L'autre chose qui est importante dans les vitrines c'est le développement des marchés. Alors tu ouvres un marché ou tu viens sur un marché déjà développé, et là t'aides beaucoup. T'aides beaucoup les compagnies d'ici, c'est souvent un coup de pouce. Présenté dans les bonnes conditions, ça c'est important, on ne fait pas n'importe quoi, n'importe où. Parce que n'importe quoi, n'importe où donne n'importe quoi. Il faut présenter ça dans des bonnes conditions, dans des vrais théâtres, avec de vraies conditions scéniques etc. – RG5

Ainsi, le fait de déléguer le support à l'exportation culturelle à des professionnels – en l'occurrence les attachés culturels – est un autre moyen de prioriser le développement de carrière de l'artiste. En effet, bien que ce ne soit pas toutes les représentations du Québec à l'étranger qui disposent d'attachés dédiés à la culture à temps plein, ceux qui en font partie sont la plupart du temps des professionnels du milieu de la culture qui sont recrutés localement et donc qui connaissent le milieu.

La cinquième et dernière pratique de nature économique appartient au volet de la politique étrangère. Ainsi, *faire valoir des opportunités d'affaires par le biais de l'artistique* est une pratique utilisée par le MRIF et les représentations du Québec qui vise plus généralement à promouvoir les produits québécois en misant sur l'image positive créée par le rayonnement artistique des créateurs québécois :

[...] si on veut faire connaître les produits québécois, si on veut faire connaître le savoir-faire puis la technologie québécoise et bien il faut intéresser les gens à ce que c'est le Québec. Il y a plusieurs manières de le faire. Le tourisme qui est un sous-produit de culture en quelque sorte est un excellent moyen, mais la culture pure et dure, quand on est capables de l'exporter, puis qu'on est capables de faire apprécier ça aux gens, puis ensuite, de ça leur signifier que « hey, ça vient du Québec ça ! ». Ça ouvre des portes. »

Un autre exemple est donné par un représentant gouvernemental qui raconte avoir reçu une demande de la part d'un organisme étranger qui voulait avoir la présence d'un réalisateur québécois pour une formation de réalisateurs de films dans son pays :

Ils avaient beaucoup entendu parler des réalisateurs connus comme Xavier Dolan. Ainsi, via la porte de l'artistique, c'est une occasion pour la représentation du Québec de faire valoir aussi le travail des PME en effets visuels basées au Québec. On essaie donc aussi de faire la promotion de l'industrie qui soutien ce secteur. – RG3, extrait des notes d'entrevue

Ainsi, les deux volets de l'objectif économique sont réalisés via des pratiques qui vont viser, d'une part le développement économique du secteur culturel à proprement parler et, d'autre part, le développement économique d'autres secteurs en s'appuyant sur la visibilité et l'image qu'offre le rayonnement artistique du Québec.

4.2.2 Objectifs de réputation

Le premier volet de l'objectif de réputation du dispositif de diplomatie culturelle réfère au pôle de développement culturel et vise à donner une image de prestige aux produits culturels québécois. Le second volet vise quant à lui à créer un capital de sympathie pour le Québec. Les quatre pratiques en lien avec ces objectifs sont présentées dans le tableau 4.8.

Tableau 4.8 Pratiques de l'objectif de réputation

Objectif	Pôle de diplomatie culturelle	Pratiques
Réputation	<i>Développement culturel</i>	Positionner la culture québécoise à l'étranger à travers les créateurs à réputation
	Donner une image de prestige aux produits culturels québécois	Soutenir l'organisation de vitrines culturelles québécoises à l'étranger
	<i>Politique étrangère</i>	Rendre visible le support du gouvernement du QC
	Créer un capital de sympathie pour le Québec	Cultiver une carte de visite prestigieuse

La première pratique liée au volet de développement culturel consiste à *positionner la culture québécoise à l'étranger à travers les créateurs à réputation*.

Le positionnement de la culture québécoise à l'international se fait à travers les créateurs à réputation. Par exemple, Marie Chouinard a été commissaire à la Biennale de danse de Venise, Yannick-Nézet Séguin sera bientôt chef d'orchestre au Metropolitan Opera de New York. Robert Lepage est un autre grand ambassadeur culturel du Québec. Ce sont des artistes qui ont atteint une maturité dans leur présence à l'international. – RG1, extrait des notes d'entrevue

Ainsi, ces créateurs font rejaillir leur visibilité sur toute la discipline artistique et ouvrent la voie à d'autres artistes québécois. Une seconde pratique qui vise de prime abord le volet de développement culturel, mais qui pourrait selon le cas, faire partie d'un objectif de politique étrangère est celui de *soutenir l'organisation de vitrines culturelles québécoises à l'étranger*. Cette pratique va tout d'abord servir à regrouper le talent québécois et à favoriser le développement de marché culturel, mais aussi attirer une importante couverture médiatique étrangère pour le milieu culturel québécois :

Ce [que les représentations du Québec] vont faire c'est de la couverture médiatique, dans un premier temps. Donc, essayer de s'assurer que les médias [locaux] soient au courant qu'on est en train de faire quelque chose. Que si on a des artistes d'envergure qui se déplacent, qu'il y ait quelqu'un pour couvrir ça. C'est de donner le plus de visibilité que l'on peut à notre action culturelle. - RG2

D'abord ça crée une visibilité. C'est comme ça que tu peux aller décrocher, entre autres des articles dans les journaux, qu'on ne décrocherait pas autrement [...]. La concurrence était très forte. Alors c'est un moyen de garder une visibilité ou même de créer une visibilité. [...] Tu ne peux pas aller dans le marché seulement avec l'objet que tu as à vendre. Tu as besoin de renforcement. Et les vitrines sont des renforcements. Le fait qu'on crée une masse critique suffisamment importante pour lui donner plus de visibilité. Alors c'est là où 1+1 n'égale plus 2. 1+1 va égaler 3 ou 4, c'est la force d'être ensemble. - RG5

Dans une optique de politique étrangère, plutôt que de viser spécifiquement la visibilité du milieu culturel québécois, on visera un objectif de visibilité global pour le Québec afin de favoriser son capital de sympathie. Ainsi, l'une des pratiques essentielles pour ce faire est de *rendre visible le support du gouvernement du Québec*. Ainsi, le MRIF voudra par exemple s'assurer que les produits culturels québécois soient reconnus comme tels sur la scène internationale :

La chose sur laquelle on essaie de travailler le plus possible c'est de s'assurer que ces produits-là soient présentés avec l'étampe Québec. Que les gens sachent que ça vient d'ici et que c'est un produit qui est québécois. - RG2

Un autre exemple est celui d'une artiste qui recevra un appui de la part d'une représentation du Québec à l'étranger et qui en échange offre une tribune au chef de poste pour exprimer l'appui du Québec lors de sa venue :

On donne l'exemple d'une jeune artiste jazz invitée à l'étranger. Elle reçoit un appui du CALQ pour son déplacement et le MRIF et la délégation soutiennent les coûts de promotion de l'événement. En échange, il arrive qu'on puisse demander à l'artiste si le chef de poste peut prendre la parole avant la représentation pour démontrer qu'elle a reçu l'appui du gouvernement du Québec. – RG3, extrait des notes d'entrevue

En plus de rendre visible le support du Québec, une autre pratique exercée dans le pôle de politique étrangère – qui peut aussi être utilisée en développement culturel toutefois – consiste à *cultiver une carte de visite prestigieuse* en s'associant à des artistes reconnus. La plupart du temps, ces artistes ou organisations n'ont pas besoin du support des délégations ou des attachés culturels pour obtenir de la visibilité ou favoriser leur développement de marché. Ainsi, dans une optique de politique étrangère, on invitera par exemple des contacts politiques ou économiques privilégiées du territoire en question, plutôt dans le but de soutenir ou développer ces relations :

On donne l'exemple du Cirque du Soleil ou de Cavalia, en l'occurrence des « gros joueurs ». Dans ce cas de figure, c'est plutôt l'inverse, c'est la délégation qui bénéficie de la présence des artistes – RG3, extrait des notes d'entrevue

Il y a des gens, je vous dirais de très haut niveau qui, et ça me peine de le dire, n'ont pas tout à fait besoin de nous non plus pour se faire ouvrir les portes. Le Cirque du Soleil n'a pas besoin du ministère des Relations internationales pour se faire connaître à l'étranger, encore qu'on est toujours très très contents de s'associer à eux puis de diffuser leurs activités. Mais eux, ultimement, ce rôle-là ils sont capables de l'assumer seul, puis avec une expertise qui leur est propre, puis qui est tout à leur honneur – RG2

Ainsi, il y a une relation qui s'inverse au niveau de la recherche de visibilité selon la notoriété de la compagnie ou de l'artiste. Dans le cas de vitrines culturelles, on observe le même principe : pour les artistes très connus, c'est plutôt le gouvernement du Québec qui voudra s'associer à eux. Ainsi, il y a une relation qui se crée où l'un nourrit la notoriété de l'autre :

Quand une compagnie plutôt importante déjà insérée dans le décor, même à l'international, participe à une vitrine, c'est aussi pour donner de la visibilité à la vitrine. Si on dit que l'orchestre symphonique est dans le projet, bien sûr, l'orchestre symphonique n'a pas besoin de la vitrine pour se faire connaître sur un marché. Elle peut en bénéficier cela dit, mais elle va le faire sur une échelle plus large. Si c'est un événement à Paris, on va parler de l'Europe, s'il y a un événement aux États-Unis, peu importe la ville, on va parler du marché nord-américain. Donc il y a ces possibilités de faire grandir la visibilité d'une compagnie, puis éventuellement aussi de faire grandir la visibilité d'une vitrine. – RG5

Ainsi, pour que le rayonnement artistique contribue à l'image du Québec à l'étranger, il est nécessaire de collectiviser le succès artistique québécois, c'est-à-dire de faire en sorte que les réussites individuelles soient conçues comme des réussites collectives :

Le Québec a investi depuis longtemps en culture et c'est pour ça qu'on n'est pas nombreux, mais on a une visibilité énorme par rapport à notre population. Et ça ça vient de la diplomatie québécoise. Ça vient du fait que comme société, on a fait ces choix-là dans les années soixante, on a décidé qu'on soutenait nos gens et on a soutenu année après année, quel que soit le gouvernement en place. – RG4

C'est en collectivisant les réussites culturelles que la culture peut être considérée comme un moyen d'ouvrir des portes à l'international pour tous les secteurs :

[La diffusion de la culture] c'est un outil de diplomatie. Le soft power, c'est notre porte d'entrée, c'est ce qui nous permet souvent d'obtenir un capital de sympathie, je dirais suffisant pour être connu, entendu. Ça ouvre les portes. - RG2

Puis c'est aussi un moyen de créer un capital de sympathie. Parce que plus on est présents, plus les gens nous connaissent ou nous reconnaissent, ils font « ah oui le Québec, c'est intéressant ce qu'ils font ! » Donc [...] tu sais les gens étaient moins réfractaires. Et ça ça ouvrait des portes extraordinaires. -RG5

Ça aide à tous les secteurs. Parce que peu à peu, tu travailles sur une image en fait. [...] et en plus avec le sérieux avec lequel on [le] fait. Bon, il y a des critères évidemment. Les compagnies qui sortent sont des compagnies qui répondent aux critères du CALQ et de la SODEC, donc évidemment on a l'excellence artistique sur nos territoires. Et donc à travers ça, le Québec est associé [à une image qui est] celle du Cirque du Soleil ou de Robert Lepage, de Wajdi Mouawad, d'auteurs ou de réalisateurs et donc, quand on parle de soft power, c'est vraiment ça. – RG6

En somme, l'objectif de réputation est réalisé via des pratiques qui visent à augmenter la visibilité de ces artistes et par le fait même du Québec, en associant l'un et l'autre pour ainsi créer une image qui s'appuie sur la créativité et l'innovation.

4.2.3 Objectifs artistiques

L'objectif artistique des représentants gouvernementaux prend la forme d'un soutien au développement artistique des créateurs. Comme cet objectif vise spécifiquement le pôle de développement culturel, il n'a pas de pendant en politique étrangère. Les pratiques associées à cet objectif sont résumées au tableau 4.9.

Tableau 4.9 Pratiques de l'objectif artistique

Objectif	Pôle de diplomatie culturelle	Pratiques
Artistique	<i>Développement culturel</i> Favoriser le développement artistique	Offrir des occasions d'échange et de ressourcement artistiques
		Préserver l'autonomie artistique des créateurs

La première pratique consiste à offrir des occasions d'échange et de ressourcement artistique aux créateurs. Ceci est notamment réalisé via des programmes d'accueil d'artistes étrangers au Québec pour favoriser l'émulation artistique, mais aussi par le programme de résidences artistiques et de studio du Québec à l'étranger géré par le CALQ en collaboration avec ses partenaires du MCC et les attachés culturels. Ainsi, ces derniers vont se présenter comme d'ardents défenseurs de ces acquis culturels et vont privilégier la préservation de ces lieux, dont la conservation a souvent été remise en question.

C'est quelque chose qu'on défend beaucoup. On voit à quel point c'est très très très important de conserver ces lieux-là. Ce sont des chances pour nos artistes, surtout les artistes en mi-carrière, ils ont des projets incroyables. Puis, si tu coupes ça, oui, tu vas faire un profit financier, ça va être complètement absorbé puis disparu très rapidement dans les dépenses générales. Puis tu n'auras plus rien. Tandis que garder ça, ça a un impact sur beaucoup d'artistes. – RG4

La deuxième pratique de l'objectif artistique consiste à *préserver l'autonomie artistique des créateurs*. Ainsi, en plus de prioriser le développement de carrière de l'artiste, tel que

mentionné dans l'objectif économique, les acteurs du dispositif de diplomatie culturelle conservent une distance en ne s'ingérant pas dans les choix artistiques des programmeurs. Le CALQ, pour sa part, n'a pas de pays prioritaires d'action et laisse les organisations artistiques prendre en charge leur développement international. Si une vitrine culturelle est organisée, il invitera un regroupement d'artiste à faire la sélection des organisations et artistes participants ou donnera le commissariat de la vitrine à des créateurs ou des organismes culturels solidement établis.

Les attachés culturels, pour leur part, doivent également afficher une neutralité par rapport à la sélection artistique. Ils ne peuvent jouer le rôle d'agent ni favoriser une compagnie plutôt qu'une autre, même si des diffuseurs peuvent les approcher pour leur demander des suggestions :

En même temps, la chose qui doit être toujours claire pour nous, c'est qu'on ne peut pas être des agents et on ne peut pas favoriser une compagnie plutôt qu'une autre. [...] il y a un agent qui va nous dire « moi j'ai vu tel *showcase*, j'ai vu telle compagnie, je cherche tel type de production », donc là on peut aussi les guider. Mais on est toujours prudents quand on guide [...] on va toujours donner plus qu'une compagnie, à moins que la personne nous dise « écoutez, je suis intéressée par la compagnie X ». À ce moment-là oui, nous on va aider à ce qu'ils aient un bon contact avec la compagnie, on va voir comment on peut soutenir la relation pour qu'au bout de la ligne, il y ait une diffusion qui existe. » - RG4

Alors, évidemment que mon travail sur place met la table [...] par exemple le directeur artistique [d'une salle de spectacle], invité par [nous] est allé à plusieurs reprises au FTA, au CINARS, etc. de façon à connaître la scène émergente québécoise et ensuite de pouvoir programmer ces québécois, en suivant évidemment sa ligne artistique dans sa salle. - RG6

Ainsi, les pratiques de l'objectif artistique des représentants gouvernementaux visent essentiellement à favoriser le développement artistique en offrant des opportunités de ressourcement et d'échanges entre artistes, mais aussi à préserver le plus possible l'autonomie artistique des créateurs, car c'est cela qui assure au final une qualité de l'offre culturelle québécoise à l'étranger.

4.2.4 Objectifs politiques

Le dernier objectif visé par les représentants gouvernementaux est de nature politique. Ainsi, cet objectif comporte seulement un volet de politique étrangère, lequel vise à faciliter l'établissement de relations politiques. Les pratiques qui lui sont associées sont présentées au tableau 4.10.

Tableau 4.10 Pratiques de l'objectif politique

Objectif	Pôle de diplomatie culturelle	Pratiques
Politique	<i>Politique étrangère</i> Faciliter l'établissement de relations politiques	Établir une coopération politique via la culture
		Encourager la réciprocité
		Inviter des artistes dans des événements de diplomatie publique à l'étranger

La première pratique de l'objectif politique consiste à *établir une coopération politique* via la culture. Ainsi, le premier exemple de cela est donné par le CALQ, qui considère les studios du Québec à l'étranger ainsi que les ententes de résidences artistiques comme l'outil principal de diplomatie culturelle du Québec :

La fonction principale des studios et ententes de résidences artistiques à l'étranger est de contribuer au développement professionnel des artistes, mais on lui reconnaît aussi une deuxième fonction, soit d'appuyer les relations bilatérales entre le Québec et un autre État. – RG1, extrait des notes d'entrevue

Cela met en lumière une conception de la diplomatie culturelle qui relève d'abord du développement culturel, mais qui reconnaît aussi que les ententes signées dans ce but peuvent avoir des bénéfices pour la politique étrangère, car elles servent à appuyer une coopération politique. Ces ententes sont notamment signalées aux ministres québécois qui partent en visite à l'étranger, car elles constituent un lien déjà établi avec un État et véhiculent un message aux autres gouvernements sur l'importance accordée par le Québec à la culture.

Aux ententes de résidences artistiques signées par le CALQ, s'ajoutent des ententes de coopération signées par le MRIF qui visent des domaines de coopération très diversifiés, mais qui incluent très souvent un volet culturel :

La culture est toujours archi présente, d'ailleurs on fait ça avec les ministères sectoriels, donc il y a une espèce de concertation. [...] On va faire l'évaluation des projets conjointement et puis ceux qui nous semblent correspondre le plus aux buts de la coopération, vont recevoir un financement. [...] Et donc à partir de là, le [MRIF] va servir de facilitateurs à la mise en place de ces projets-là. Et on va essayer de viser autant que possible à ce qu'il y ait des effets structurants dans le milieu où ils ont eu lieu, c'est-à-dire qu'une première coopération donne lieu ensuite à des échanges de plus en plus suivis, puis de plus en plus réguliers, afin de resserrer un peu le lien bilatéral. - RG2

La seconde pratique *encourager la réciprocité* s'inscrit dans la continuité de la première. Ainsi le but est de renforcer des échanges via les ententes de coopérations politiques, afin d'établir des collaborations durables :

[Il] faut [que le projet soumis dans le cadre de l'entente de coopération] soit établi dans un contexte de réciprocité, c'est-à-dire que vous n'allez pas simplement faire quelque chose à l'extérieur, vous allez faire quelque chose conjointement avec des gens qui appartiennent au territoire avec qui l'on a une relation - RG2

Enfin, la troisième pratique de l'objectif politique consiste à *inviter des artistes dans des événements de diplomatie publique à l'étranger*. Des événements comme les célébrations de la fête de la francophonie sont l'occasion de réitérer cette appartenance à ce groupe linguistique et politique. Le mois de la Francophonie est une période où les activités de diplomatie publique et les activités culturelles semblent se chevaucher. C'est un exemple où il y a un flou entre les activités qui relèvent du développement culturel et de la politique étrangère. À cette occasion, les attachés culturels peuvent faire appel au budget de leurs collègues de la délégation qui gèrent le budget Francophonie :

Ils ont un budget francophonie que eux gèrent. Et comme nos activités peuvent être des activités de la francophonie, très souvent ça va être des activités culturelles aussi. À ce moment-là, nous on leur demande de l'aide. Souvent nos budgets sont insuffisants, surtout en fin d'exercice. Alors, très souvent, rendu à cette étape là on n'a vraiment plus d'argent donc on va leur dire « écoutez, il y a tel groupe de musique folklorique qui va faire une tournée, ça serait parfait pour le mois de la francophonie. – RG4

Moi j'ai vu des expériences, par exemple associées à un événement durant la Francophonie. On dit « Ah ! Ce serait intéressant que le Québec ait une vitrine pour montrer ce qu'on fait », qu'on sorte une carte de visite très claire, avec des expressions artistiques différentes et de donner donc une idée de l'image qu'on veut défendre. [...] Donc il y a moyen de monter des choses autour d'une visite politique pour illustrer en fait, ce qui se fait au Québec, donner l'appétit aux gens. – RG5

En somme, les pratiques reliées à l'objectif politique visent essentiellement à recourir à des échanges culturels et artistiques dans le but de consolider ou tisser des relations politiques.

Ainsi, tout comme les organisations artistiques, les représentants gouvernementaux entretiennent des objectifs divers et les réalisent par l'intermédiaire de pratiques

correspondantes, que nous présentons à la figure 4.2. Rappelons que le choix de les présenter dans un diagramme de Venn vise à illustrer que certaines de ces pratiques pourraient se retrouver à la frontière de plusieurs objectifs, malgré que nous ayons attribué un seul objectif à chaque pratique.

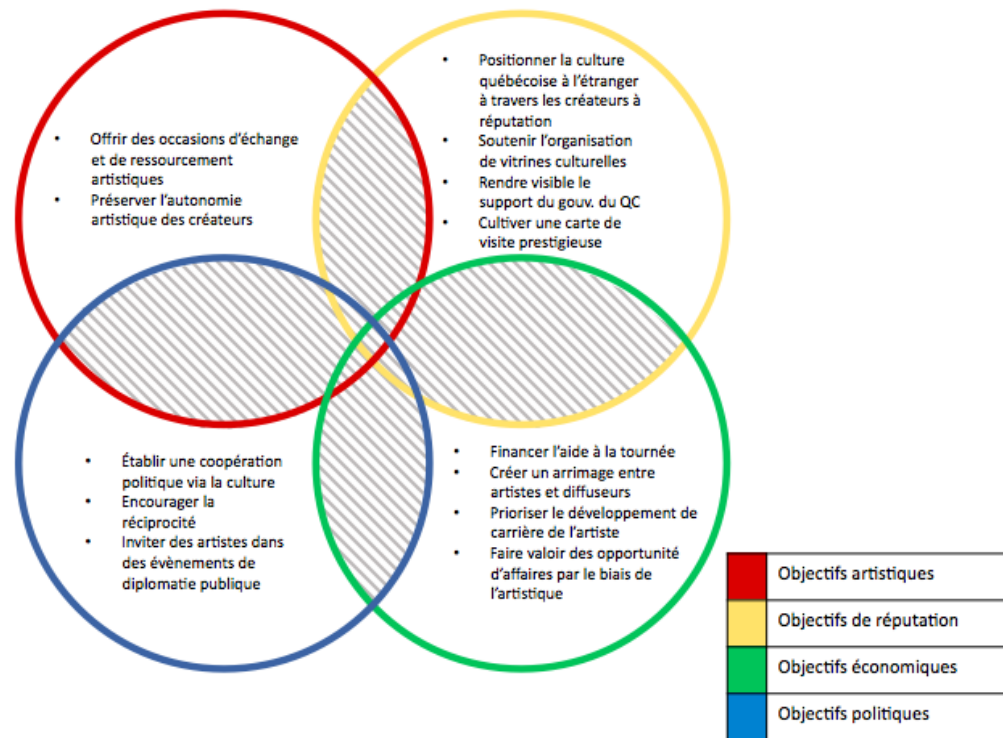


Figure 4.2 – Pratiques des représentants gouvernementaux selon les objectifs

Maintenant que nous avons exposé les différentes pratiques reliées aux objectifs économiques, artistiques, de réputation et politiques de part et d'autre, nous nous attarderons dans la prochaine section à les analyser en les mettant en relation les unes avec les autres.

Chapitre 5 : Discussion et Modélisation

Le chapitre précédent nous a permis de présenter les pratiques des organisations artistiques et instances gouvernementales dans le contexte des principaux objectifs de la diplomatie culturelle. Dans la première partie de ce cinquième et dernier chapitre, nous verrons comment les différentes pratiques des organisations artistiques s'insèrent dans le continuum de stratégies passives à actives développé par Oliver (1991). Nous avançons que ce continuum de stratégies est présent dans la façon dont les organisations artistiques font face à l'environnement institutionnel que représente le dispositif gouvernemental de diplomatie culturelle. L'application du modèle de Oliver est ainsi utilisée comme méthode pour illustrer les relations possibles entre les acteurs et poser les bases du modèle théorique que nous exposerons en deuxième partie de ce chapitre.

5.1 Les stratégies de Oliver appliquées au contexte de diplomatie culturelle du Québec

Rappelons que, d'un point de vue théorique, nous nous appuyons sur les travaux de Christine Oliver (1991) pour analyser les données colligées. De cette façon, situer les pratiques à l'intérieur du continuum de stratégies proposé par cette auteure nous permet d'identifier les zones de tensions et de collaboration qui existent entre les organisations artistiques – dont la mission de base vise la création et la production d'œuvres – et les instances gouvernementales. Nous espérons ainsi mieux comprendre les relations possibles entre ces acteurs – nous permettant par le fait même d'adresser notre deuxième sous-question de recherche. Le tableau 5.1 présente ainsi les pratiques des organisations artistiques positionnées selon les stratégies passives à actives du modèle d'Oliver.

**Tableau 5.1 Les pratiques des organisations artistiques
dans le continuum de stratégies de Oliver**

Stratégies	Acquiescement	Compromis	Évitement	Confrontation	Manipulation
Pratiques	Vendre son objet artistique Négocier l'incertitude Construire ses opportunités quotidiennement Pallier le financement de son projet Se rendre visible se démarquer	S'associer dans des vitrines culturelles internationales Solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques	Se distancier du réseau diplomatique	Soulever l'opacité des priorités gouvernementales à l'international Exposer une dichotomie entre les priorités politiques et artistiques Critiquer l'importance qu'on donne à l'exportation culturelle	Se positionner comme ambassadeurs Créer des liens internationaux par la réciprocité

À première vue, certaines pratiques prises isolément ne peuvent être classées facilement. Ainsi, considérer les pratiques dans le contexte de leur objectif aide à leur donner un sens, comme nous le verrons ci-dessous.

Acquiescement

Parmi les pratiques que nous avons soutirées des données, nous avons trouvé que les pratiques suivantes correspondent à une stratégie d'acquiescement, soit la stratégie la plus passive : **vendre** son objet artistique, **construire** ses opportunités quotidiennement, **négocier** l'incertitude et **pallier** le financement de son projet. Pourtant, prises isolément ces dernières peuvent sembler très actives. En effet, ce sont des pratiques courantes liées au développement de marchés qui révèlent le côté plus entrepreneurial des organisations artistiques. Ces pratiques sont essentiellement effectuées de manière autonome par les organisations artistiques – bien qu'elles puissent obtenir du soutien pour les mener à bien. Or, paradoxalement, ces pratiques de nature économique sont aussi celles qui démontrent le plus fort niveau d'acquiescement de la part des organisations artistiques.

Tel qu'Oliver (1991) le démontre dans son modèle, la stratégie d'acquiescement consiste à suivre des règles et des normes prises pour acquises et à répliquer des modèles institutionnels, de manière consciente ou inconsciente. Les pratiques de nature économique sont ainsi reliées à la réalité du marché de la culture et de la professionnalisation du statut de l'artiste. Ce sont des pratiques très rarement remises en question et largement acceptées. Ainsi, **vendre son objet artistique** et **construire ses opportunités quotidiennement** soulèvent un impératif d'exportation dû à des nécessités de survie économique. Les deux exemples suivants illustrent que les impératifs d'exportation amènent toutefois des adaptations nécessaires et des contraintes liées aux marchés :

Les compagnies jeunes publics, vont prolonger la vie des spectacles [...] elles sont conçues ainsi pour qu'elles soient présentées au Québec, mais aussi pour aller à l'étranger. Donc il y a toute une mécanique qui vient autour de ça. C'est-à-dire qu'on doit le planifier ça, on doit aussi prévoir que les décors soient transportables et on doit prévoir aussi que les gens puissent se déplacer parce qu'on parle d'arts vivants - RG5

Chaque marché a ses particularités très importantes. Rentrer de la chanson francophone au Japon, a priori, moi je ne miserais pas trop là-dessus. Ils en font peut-être, mais je devine que la musique classique passe mieux. Parce qu'il y a la question de la langue. Donc ça dépend beaucoup des marchés, puis ça dépend aussi de ce que tu as à offrir. – RG5

Parallèlement, la quantité de la diffusion accomplie par un organisme artistique est aussi un critère important dans l'obtention du soutien des bailleurs de fonds – en l'occurrence le Conseil des arts et des lettres du Québec – pour ainsi pouvoir **pallier le financement d'un projet**. La nécessité d'être vu par le plus de programmeurs possible, pour augmenter ses chances de diffusion, peut ainsi conduire l'organisation artistique à faire des choix qui favorisent davantage la vente. Un répondant témoigne par exemple avoir développé des relations étroites avec de plus petits diffuseurs, mais sait que la visibilité plus réduite qu'offre ces endroits ne permettra pas nécessairement d'être vu par des programmeurs, lesquels se déplacent plus rarement à l'extérieur des centres urbains, là où les institutions culturelles se trouvent :

Il y a des lieux qu'on aime bien faire, on a des fidèles aussi qui sont dans des petites municipalités, puis on est contents, on y va, mais ça n'a pas la même retombée. C'est très très difficile de faire venir des gens, ils sont plus isolés, les trains se rendent moins bien là. Bon, il y a toutes sortes de trucs qui font que ça a moins de retombées. On ne peut pas se dire « c'est sûr qu'on va pouvoir retourner en Europe », tu sais. - IOA2

Ainsi, il est possible de voir dans les pratiques de nature économique une forme d'acquiescement aux règles et aux normes du marché de l'art. De plus, des pratiques telles que **se rendre visible** – qui relève de l'objectif de réputation, mais qui reste étroitement liée

à l'objectif économique – ou encore ***se démarquer*** – qui relève de l'objectif artistique – répondent quant à elles à des conventions du milieu de l'art établies à travers le temps. Selon ces conventions, certains lieux de diffusion ou certaines villes ont plus de prestige que d'autres et il est plus avantageux de s'y produire. De plus, le fait de vouloir se démarquer, c'est-à-dire démontrer son originalité et sa créativité, est en quelque sorte devenu une norme du monde de l'art qui s'est imposée depuis l'avènement de la figure de l'artiste individuel à l'époque de la Renaissance – en opposition à l'artisanat, qui lui imposait la reproduction d'un savoir traditionnel.

Au sein du dispositif de diplomatie culturelle, le CALQ peut être considéré comme le principal gardien de l'autonomie artistique, mais aussi comme le dépositaire de normes institutionnalisées du milieu de l'art, puisque ce sont des comités de pairs – donc composés d'artistes – qui délibèrent sur l'octroi des différentes aides financières accordées aux organismes et artistes. Considérant que le CALQ demeure le principal partenaire financier (québécois) des organisations artistiques dans la diffusion internationale de leurs œuvres, cette stratégie d'acquiescement est surtout observée vis-à-vis de cette instance gouvernementale, ce qui semble correspondre aux prédictions de Oliver (1991), qui affirme que plus une organisation est dépendante des ressources financières d'une institution, plus elle aura tendance à acquiescer à ces normes, règles et pressions.

Compromis

Parmi les pratiques des organisations artistiques, celles qui s'apparentent à la stratégie du compromis sont principalement axées sur une association avec les représentants du dispositif de diplomatie culturelle, soit ***solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques*** et ***s'associer dans des vitrines culturelles internationales***. Rappelons que la stratégie du compromis, contrairement à celle de l'acquiescement, vise à atteindre une conformité partielle aux demandes institutionnelles. Elle peut se présenter lorsque les différentes pressions qui émanent de l'environnement institutionnel sont conflictuelles ou lorsqu'elles entrent en contradiction avec les objectifs internes de l'organisation. Cette situation de pressions multiples est caractéristique des projets artistiques à l'international :

C'est parce qu'il y a différentes catégories de critères qui s'appliquent dans les projets artistiques, parce que dans le fond on est constamment évalués. [...] tu as les critères des diffuseurs qui sont souvent artistiques et correspondance avec le public, les critères des conseils des arts qui vont être liés à la faisabilité du projet, l'intérêt du projet pour le milieu québécois. Mais si tu as des projets où le gouvernement peut s'impliquer comme dans le cadre [d'une vitrine culturelle]. Là eux autres c'est « ok est-ce que ça va bien servir les intérêts qu'on défend ? ». Ce qui fait que tu es soumis à différents critères. - IOA3

Dans un contexte de diplomatie culturelle, la stratégie du compromis se manifeste en quelque sorte par du « donnant-donnant » : les organisations artistiques obtiennent un soutien supplémentaire dans leur projet artistique international en échange d'une contribution à un objectif de visibilité pour le Québec. Ainsi, *solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques* vise à saisir l'opportunité qui s'offre aux organisations artistiques de promouvoir leurs tournées et activités à l'international via un appui officiel et ainsi d'augmenter leur légitimité auprès des publics et des diffuseurs. De cette manière, elles considèrent les représentations du Québec à l'étranger, mais plus spécifiquement les attachés culturels, comme des ressources qu'elles peuvent mettre à contribution dans leurs démarches:

Donc dans certains cas aussi, cette étape-là [de démarchage auprès des attachés], même si ça ne donne pas lieu à des activités concrètes sur le moment, on les considère généralement comme nos alliés, même si c'est des étapes préliminaires d'un travail de longue haleine, bien tu sais ils aiment bien être tenus au courant, être à l'affût. - IOA3

Je dirais c'est donnant-donnant tu sais, on apprend à les connaître [les attachés], puis eux apprennent à nous connaître, voir aussi la constance du travail, la qualité aussi. Ils s'informent quand on passe quelque part de comment ça été. [...] Je me dis tout le temps, « tu as la réputation d'être quelqu'un qui va bien faire », donc c'est sûr que cette confiance-là s'installe. Ce qui fait qu'ils n'ont pas peur après ça de te recommander - IOA4

Inversement, les attachés culturels et plus généralement les représentations diplomatiques mobilisent les organisations artistiques afin de consolider leur propre réseau :

Quand [l'attachée culturelle] est venue [assister à notre représentation], bien c'était le soir où il y avait la soirée [de] rencontre avec le public, tu sais il y avait un cocktail. Elle essaie quand même de venir à des endroits où elle-même, soit qu'elle ne connaît pas les gens qui tiennent les lieux, soit qu'elle puisse faire des contacts. C'est un peu normal. C'est autant pour nous aider que pour s'aider elle-même, tant qu'à se déplacer. - IOA2

Par exemple, le délégué va nous recevoir l'instant d'une soirée pour une réception après un concert. Le ou la déléguée du Québec va inviter des gens au concert. Des gens d'affaire, des gens pour faire du réseautage au concert. Et après ça, on se déplace tous à la résidence du délégué, puis il nous reçoit pour un cocktail avec les artistes, les solistes, etc. pour qu'on puisse fraterniser, faire un peu de réseautage. - IOA5

Pour les organisations artistiques, il y a cette conscience que le dispositif de diplomatie culturelle retire un bénéfice de leur présence. Ces types d'événements accommodent ainsi plusieurs objectifs de part et d'autre. Pour l'attaché culturel, il s'agit de bâtir un réseau solide dans le milieu culturel local et pour la délégation, il s'agit d'entretenir et de créer de bons contacts économiques et politiques sur le territoire.

La participation à des vitrines culturelles ou à des présences collectives est une autre occasion où les artistes vont pouvoir profiter d'une visibilité accrue pour leurs productions en même temps que de mettre leur rayonnement artistique au bénéfice de la visibilité du Québec. En participant à créer ce capital de sympathie, les artistes contribuent directement ou indirectement aux succès dans d'autres secteurs économiques ou politiques, et ce en créant une image positive du Québec à l'étranger :

Ça rentre en fait dans la tête des gens, dans la mémoire des gens. Et donc évidemment si tu démontres une compagnie, une entreprise au niveau du développement durable par exemple, [...] il est certain que quelque part les gens vont avoir entendu parler du Québec d'une façon douce, qui est à travers les arts et la culture. Donc, ils ont déjà une prédisposition positive à te recevoir et à travailler avec le Québec. Parce qu'on est crédibles, parce qu'on assure une crédibilité et une excellence. Et c'est ça sur quoi on travaille. – RG6

Ces exemples illustrent ainsi une des tactiques de la stratégie du compromis telle que la conçoit Oliver (1991), c'est-à-dire un accommodement entre les demandes de plusieurs institutions – en l'occurrence celles de l'autonomie artistique et celles du dispositif de diplomatie culturelle.

Le compromis peut aussi inclure d'obtenir certaines concessions de la part des institutions qui exercent leurs pressions sur l'organisation (Oliver, 1991). Il est possible d'observer cette dynamique dans deux exemples donnés respectivement par un intervenant d'organisation artistique et un représentant gouvernemental. Dans le premier cas, la participation de l'organisation artistique à une vitrine culturelle d'envergure initiée par le gouvernement québécois avait été mise à mal par l'incertitude qui planait sur la participation de diffuseurs locaux. Les instances gouvernementales ont ainsi pris un rôle plus important que prévu pour garantir que le projet soit un succès :

Finally, la délégation générale, le ministère de la Culture, le ministère des Relations internationales au Québec, ils ont pris un rôle plus proactif pour garantir que ça fonctionne. Pour faciliter cet événement-là. [...] c'était difficile parce qu'on n'arrivait pas à planifier le budget, parce qu'on ne savait pas combien de cachet on allait avoir. On n'avait aucune réponse de la part de nos partenaires [...]. C'est finalement le ministère qui nous a dit « ok bien vous allez avoir tel cachet, puis c'est nous qui allons le payer - IOA3

Dans le deuxième cas, rapporté par une représentante gouvernementale, la situation financière précaire de l'organisation artistique partenaire mettait aussi le projet de vitrine en péril. La délégation a pris un rôle plus proactif pour sécuriser l'aboutissement du projet :

Ils s'étaient fait couper leur budget, ils étaient deux personnes, puis deux mois avant la vitrine le gouvernement avait coupé le soutien à cet organisme-là, puis ils étaient une personne à tout faire. Alors nous, rendus à ce point-là, on ne veut pas que tout s'écroule, puis on ne veut pas que tout cet effort-là ait été mis pour rien. Donc, des fois on va mettre la main à la pâte plus que ce qu'on voudrait, plus que ce qu'on devrait, juste pour s'assurer que le projet ait du succès. - RG4

En somme, la stratégie du compromis s'inscrit en l'occurrence dans une approche donnant-donnant, où les organisations artistiques tentent de réaliser leurs objectifs reliés à la diffusion internationale en s'associant aux représentations diplomatiques et à leur capacité de facilitation. Ils acceptent en échange de faire bénéficier l'action internationale du Québec de leur rayonnement. Dans certains cas de vitrines, le rôle de facilitation des instances gouvernementales est parfois transformé en participation plus proactive, faisant obtenir par le fait même certaines concessions supplémentaires pour les organisations artistiques. C'est dans cette stratégie que l'on observe une collaboration plus étroite entre les organisations artistiques et les instances de diplomatie culturelle et où les objectifs de visibilité de part et d'autre se rejoignent et créent des occasions de partenariats.

Évitement

Parmi les pratiques soulevées, une seule semble correspondre à la stratégie d'évitement, soit *se distancier du réseau diplomatique*. Comme mentionné précédemment, la stratégie d'évitement est associée à une tentative consciente d'éviter la conformité aux pressions environnementales. L'une des façons de le faire consiste à se *distancier* des pressions institutionnelles en minimisant la surveillance ou l'évaluation externe dont elle peut faire l'objet (Pfeffer et Salancik, 1978; Scott, 1987; Thompson, 1967). Dans le contexte des données recueillies, cette tactique se manifeste chez quelques organisations via une certaine minimisation des services qui leur sont offerts par les délégations, ou encore par une

distanciation délibérée du dispositif de diplomatie culturelle – plus précisément des représentations diplomatiques.

Un intervenant d'organisation artistique soulève que le développement de certains projets artistiques peut être très spécialisé, ce qui peut rendre inutile de passer par les réseaux des délégations qui n'ont peut-être pas un réseau de contacts aussi spécialisés que l'organisme artistique :

Quand tu arrives, puis tu les approches avec un projet très très art visuel, très contemporain, très ci, très ça, l'appui qu'ils peuvent t'offrir, je dirais, est limité. [...] Ça devient tellement ciblé qu'il faut vraiment que tu fasses toi-même ton démarchage, qu'il faut carrément toi-même que tu fasses ta diplomatie, ou tes rencontres [...] Ils peuvent oui te donner quelques contacts, mais souvent c'est des contacts que tu peux peut-être trouver toi-même. – RG8

Cet exemple démontre encore une fois la nature plus entrepreneuriale des organisations artistiques qui sont responsables de leur propre développement de marché. La nature des services des délégations et de leurs attachés reste la plupart du temps une aide d'appui qui vient bonifier des projets déjà en cours. En même temps, ce contournement des services des délégations se manifeste peut-être davantage chez les organisations dont le développement de marché est déjà bien rodé. De plus, le rôle de facilitation des délégations est limité par un principe qui privilégie l'autonomisation de l'artiste et des organismes. Ceux-ci sont responsables de leur développement de marché et de la conclusion de leurs contrats, de sorte que les attachés n'ont la plupart du temps qu'un rôle d'intermédiaires.

Un deuxième exemple d'évitement démontre une distanciation plus directe du réseau diplomatique. Bien que cet exemple concerne la diplomatie canadienne, il illustre bien la volonté de certaines organisations artistiques de garder une distance avec les représentations diplomatiques, afin de conserver l'apparence d'autonomie de l'art et la crédibilité du milieu de l'art professionnel :

J'ai refusé de présenter cette exposition à l'ambassade du Canada [...] parce que quand un artiste se présente dans le réseau diplomatique, pour les gens qui sont sérieux dans le milieu de l'art, c'est pas très sérieux. C'est à dire que ça se veut comme des artistes officiels, qui viennent présenter un travail et la galerie sert de lieu de cocktail. Puis c'est de la décoration qu'on met au mur. Donc les artistes ne sont pas les plus intéressés à exposer dans des galeries d'ambassades ou des centres culturels très officiels, sauf quelques-uns. – IOA7

En somme, bien que la stratégie de l'évitement ne soit pas la plus courante auprès des organisations artistiques rencontrées, il est permis de croire que des organisations

artistiques plus établies auront moins besoin d'avoir recours aux services des réseaux diplomatiques pour développer leurs marchés. De plus, certaines d'entre elles vont préférer garder une distance avec les autorités gouvernementales, car elles ont l'impression que de présenter un travail artistique dans un lieu diplomatique pourrait leur faire perdre de la crédibilité au sein du milieu de l'art.

Confrontation

La stratégie de confrontation est peu présente de la part des organisations artistiques rencontrées. Nous n'avons pas pu déceler de pratiques concrètes qui puissent être considérées comme de la confrontation vis-à-vis du dispositif de diplomatie culturelle. Rappelons que cette stratégie telle que définie par Oliver (1991) se traduit par un rejet des normes et demandes institutionnelles en décidant d'ignorer celles-ci ou en les confrontant activement à divers degrés. Malgré que peu de confrontation ressorte des données, certaines critiques sont néanmoins formulées concernant la manière de mener la diplomatie culturelle et plus généralement quant aux pressions exercées sur les artistes pour s'exporter à l'international. Ces critiques ne vont pas jusqu'à se traduire en un rejet des normes institutionnelles, mais remettent du moins en question certaines d'entre elles.

Tout d'abord, la façon dont la diplomatie culturelle est menée est parfois critiquée, car les objectifs de part et d'autres peuvent entrer en conflit. Ainsi, l'objectif de réputation et de visibilité qu'une organisation artistique recherche en faisant appel au dispositif de diplomatie culturelle peut potentiellement entrer en conflit avec l'objectif de visibilité de ce dernier :

À moins que tu t'appelles un gros nom, il y a toujours deux poids deux mesures dans cette affaire-là. Tant que tu n'as pas fait un gros *hit*, que tu n'as pas été bien connu, ils vont t'aider, mais dans la mesure des moyens qu'ils vont vouloir te donner. - IOA6

De plus, il peut arriver que des considérations politiques entrent en conflit avec les objectifs artistiques des organisations :

Je vendais un projet il y a quelques années de coopération entre les artistes mexicains et québécois, puis écoute, ça été la croix et la bannière. [...] C'était une espèce d'élan de protectionnisme du gouvernement [canadien]. Les permis de travail pour les artistes mexicains, c'était archi compliqué. Il y a un projet qui a failli complètement tomber à l'eau, malgré les investissements importants sur le plan de la création. Mais tu vois le gouvernement québécois tentait de faciliter la chose, mais il n'y avait pas de résonance au niveau fédéral parce que c'était important pour le gouvernement québécois encore, mais pas pour le gouvernement canadien. - IOA3

Dans le même ordre d'idées, certains vont déplorer l'opacité des priorités gouvernementales à l'international :

Le Québec n'a rien fait sur place, ils n'avaient pas d'argent. Mais par contre, j'ai su qu'il y avait une jeune fille qui chantait et qui se produisait, était programmée le lendemain ou le soir même. Et pourtant, elle, elle a davantage été suivie par le Québec. Parce que bon, elle avait un disque, puis elle avait eu une certaine renommée ici au Québec. Alors, on l'a suivie davantage. Alors c'est comme des coups de dés, on ne connaît pas les règles, on ne sait pas pourquoi un a plus d'intérêt de la part du Québec, du Canada. - IOA7

Les ressources financières limitées dont disposent les différents acteurs du dispositif de diplomatie culturelle obligent ceux-ci à faire des choix. Ainsi, tous les organismes artistiques qui sollicitent un appui de la part des délégations ont droit à un service d'assistance de base, mais un service particulier pourra être mis en application lorsqu'un projet correspond davantage aux priorités stratégiques établies. Pour guider leurs actions, les délégations se basent sur les priorités stratégiques définies pour le territoire par le MRIF:

Les délégations vont soutenir systématiquement un artiste ou une compagnie qui en fait la demande en faisant la promotion de sa venue sur leur site web. Un soutien financier peut être apporté pour des projets qui répondent aux objectifs et priorités du moment (anniversaires à souligner, etc.) – RG2, extrait des notes d'entrevue.

Pour le volet culturel, dont les attachés culturels ont la responsabilité, ces critères sont définis par les priorités stratégiques établies en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications. Ce dernier octroie aux attachés un budget de développement de marché pour la réalisation de ces priorités. Or, les plus gros projets, comme ceux de type vitrine requièrent souvent le soutien de plusieurs acteurs gouvernementaux, ce qui nécessite de prendre en compte les priorités de plusieurs acteurs :

Je pense que ce qu'il y a à retenir c'est que l'intensité des efforts que les gouvernements vont déployer à soutenir des événements de type vitrine est directement proportionnelle à l'intérêt commercial ou politique. S'il n'y a pas d'intérêt, ce qui s'applique c'est les programmes réguliers d'aide à la tournée. Puis encore là, c'est sûr que les programmes à la tournée du CAC ou du CALQ, il y a toujours une question d'intérêts là-dedans. Sauf que là c'est plus l'intérêt artistique. – IOA3

Au-delà des priorités stratégiques de chacun des gouvernements et des contraintes que cela peut apporter dans la recherche de soutien à l'exportation, il existe une critique plus large vis-à-vis de l'impératif de s'exporter pour les organisations artistiques. Cette pression d'aller se produire à l'international soulève une critique qui vise davantage les pressions de nature économiques et la grande valorisation accordée aux projets artistiques internationaux :

[...] tu sais tu vas à l'international, c'est valorisé. Mais ça ce n'est pas seulement vrai pour les artistes, c'est vrai pour toute entreprise. Si tu réussis à exporter à l'extérieur du pays, tu sais que tu as réussi. Donc il y a un peu cette idée-là, le désir de reconnaissance par les autres. – IOA3

Certains ont ainsi soulevé que cette valorisation du rayonnement international peut amener des organisations à faire des choix qui les mettent à risque financièrement. Un participant raconte la période de stress qu'a vécu son organisation lorsque certains diffuseurs internationaux, malgré une entente verbale, n'étaient pas en mesure de conclure les contrats pour les représentations discutées. Or, ces représentations devaient s'inscrire dans le cadre d'une vitrine culturelle québécoise, ce qui a incité l'organisation à poursuivre son projet de tournée malgré tout :

S'il y avait pas eu [la vitrine], est-ce qu'on aurait carrément laissé tomber le projet avec [ce pays] ? Peut-être. Mais là c'est parce que c'était un événement prestigieux, on ne pouvait pas se retirer, on était choisis, donc y'avait une certaine visibilité. [...] Bon, artistiquement, humainement, ça été super, mais ç'a été un stress sur l'organisation. Est-ce qu'on l'aurait fait quand même ? Probablement. Parce qu'on est tellement évalués sur la quantité de diffusion qu'on fait, qu'à partir du moment où quelqu'un te tend un peu une carotte comme celle-là, tout le monde saute dessus, c'est sûr. – IOA3

Cette critique soulève que la recherche de visibilité peut amener des organisations à prendre la décision de réaliser des projets à perte qui leur demande beaucoup d'énergie et de ressources par rapport aux bénéfices attendus. Dans ce cas précis, la participation à la vitrine culturelle a fait primer les objectifs de visibilité de l'organisation artistique sur ses propres objectifs économiques. La décision finalement prise par les instances gouvernementales de payer le cachet de l'organisation artistique pour qu'elle puisse se produire constitue à notre sens une concession qui place cette situation dans une stratégie de compromis, telle que nous l'avons décrite plus haut. Toutefois, ce témoignage illustre une critique plus profonde par rapport à l'impératif même de se produire à l'international.

En somme, la stratégie de confrontation n'est pas présente à son état pur, mais s'apparente plutôt à une critique. La faible présence de pratiques liées à la confrontation peut potentiellement être attribuée au fait que le recours au soutien des représentations diplomatiques est de nature volontaire. Ainsi, bien qu'il y ait des orientations stratégiques qui fassent primer certaines considérations plutôt que d'autres, il n'existe pas de loi coercitive à laquelle les organisations artistiques devraient se soumettre et contre lesquelles elles pourraient davantage user d'une stratégie de confrontation.

Manipulation

La stratégie de *manipuler* s'observe dans les deux pratiques suivantes : **Se positionner comme ambassadeurs** et **Créer des liens internationaux par la réciprocité**. Rappelons que selon le cadre de Oliver (1991), la manipulation constitue la stratégie la plus active du modèle. Elle vise à changer ou à exercer un pouvoir sur le contenu des attentes institutionnelles ainsi que les sources qui les prônent ou les renforcent. Il s'agit donc d'utiliser les relations et processus d'institutionnalisation à son avantage.

Dans le contexte de notre étude, cette stratégie se manifeste de prime abord par une volonté de se poser comme acteur incontournable dans la conduite des relations internationales de l'État. Ainsi, certaines organisations artistiques vont sciemment et ouvertement chercher à contribuer à cette diplomatie culturelle, en la façonnant pour qu'elle réponde à la conception qu'ont les organisations artistiques de ce qu'elle devrait être. Elles peuvent vouloir se poser comme ambassadeurs, à la fois pour des raisons idéalistes – contribuer à la compréhension mutuelle et au dialogue entre les peuples – et pour des raisons économiques – défendre la place de l'artiste comme ambassadeur pour obtenir plus de soutien dans leurs actions à l'international :

Mon souhait à moi, puis je pense que j'ai beaucoup de collègues qui partagent ce souhait-là, c'est de faire en sorte que justement cette diplomatie culturelle-là, ou ce rôle diplomatique, entre guillemets, que nous pourrions jouer, c'est qu'on puisse bonifier notre empreinte quand on part à l'étranger. [...] D'autre part, on s'attend de la diplomatie en place qu'elle nous appuie, qu'elle nous aide, qu'elle prenne cette démarche-là au sérieux. [...] On s'attend d'eux qu'ils puissent nous appuyer là-dedans, pour qu'on puisse bien jouer notre rôle finalement, d'ambassadeurs. [...] Parce que, oui il y a un enjeu économique, mais il y a aussi un rôle de citoyens, si je puis dire, artistiques, de citoyens du monde ou de citoyens québécois dans le monde. On veut laisser notre empreinte. - IOA5

La pratique de **se poser comme ambassadeur** a pour fondement l'idée que les artistes sont les mieux placés pour mener la diplomatie culturelle de leur État sur la scène internationale :

En ce moment il y a Marie Chouinard qui est la directrice pour la biennale de danse à Venise, pour la prochaine année. Marie Chouinard a plus d'impact que n'importe quel programme diplomatique sur la reconnaissance du Québec et [sur] la promotion des danseurs sur la scène internationale. - IOA7

C'est à ça que ça sert la diplomatie culturelle. C'est de prendre tout l'ensemble du champ culturel, puis de transporter son image au monde, de la partager pour qu'après ça on puisse partager, faire de l'économie, etc. [...] Tout le Québec inc. s'est bâti sur une diplomatie culturelle active. - IOA4

Plus avant, et de manière encore plus active, la stratégie de manipulation peut également se manifester par une organisation qui tisse des relations internationales en s'affranchissant de l'intermédiaire de l'État pour ce faire. Précédemment, nous avons vu que les organisations artistiques mènent déjà des relations internationales à travers leurs actions de développement de marché, mais ce degré de « capacité d'agir » est poussé à sa forme la plus active lorsqu'une organisation traite directement avec des autorités politiques :

Quand on monte une exposition, évidemment, on emprunte des œuvres dans des grands musées. Alors, les relations diplomatiques internationales viennent souvent en ligne de compte parce qu'on peut faire venir des œuvres de partout dans le monde. Je n'étais pas ici à l'époque, mais [pour une de nos expositions], ça a été toute une négociation. [Notre directrice] est allée rencontrer [le premier ministre d'un État étranger]. C'était la première fois qu'il y avait des œuvres d'art [...] qui sortaient du pays. Alors, là, c'est plus des relations diplomatiques pratiquement. [...] On parle d'un autre niveau. - IOA9

Même dans ce cas toutefois, il est difficile de s'affranchir complètement de l'intermédiaire de l'État dans des négociations de haut niveau comme celle illustrée dans cet exemple. L'organisation artistique reste tout de même limitée par les relations diplomatiques et politiques précédemment établies par son propre État avec ce pays. Si ces relations sont précaires à la base, cela risque de compliquer ou même d'empêcher le succès des démarches entreprises par l'organisation artistique.

Ainsi, la stratégie de manipulation est principalement associée aux pratiques de l'objectif politique des organisations artistiques. Or, on doit souligner le fait que l'on n'observe pas d'affranchissement des normes et règles associées au pôle de développement culturel de la diplomatie culturelle, mais on observe tout de même une volonté d'agir sur les normes relatives au pôle de politique étrangère, en tentant de s'inscrire comme participant aux relations internationales et ainsi d'influencer les règles qui régissent celles-ci.

En conclusion, la présente section a mis de l'avant l'application du modèle de Oliver comme méthode pour illustrer les différentes stratégies des organisations artistiques vis-à-vis des instances gouvernementales ainsi que les relations qui en découlent. À l'aide de ce continuum de stratégies, nous tenterons maintenant de formuler une réflexion quant à la construction de la diplomatie culturelle – notre question de recherche principale – et plus généralement quant au cadre théorique mobilisé. Nous introduirons ainsi le concept de co-dépendance comme une possible contribution au modèle théorique d'Oliver.

5.2 Le schéma-processus : la modélisation de notre question de recherche

Les sections précédentes nous ont permis d'exposer les pratiques des organisations artistiques et des représentants gouvernementaux dans l'optique de mieux comprendre les dynamiques qui sous-tendent la réalisation de la diplomatie culturelle. L'application du cadre de Oliver (1991) nous a permis de mettre en lumière les interactions entre ces pratiques pour révéler comment les organisations artistiques répondent de manière stratégique aux différentes pressions issues du dispositif de diplomatie culturelle. Dans cette dernière section, nous revenons à notre question de recherche principale : *Comment se construit la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle du Québec?* L'idée de *construction* fait référence à un processus dynamique que nous tentons maintenant d'illustrer à travers la modélisation suivante :

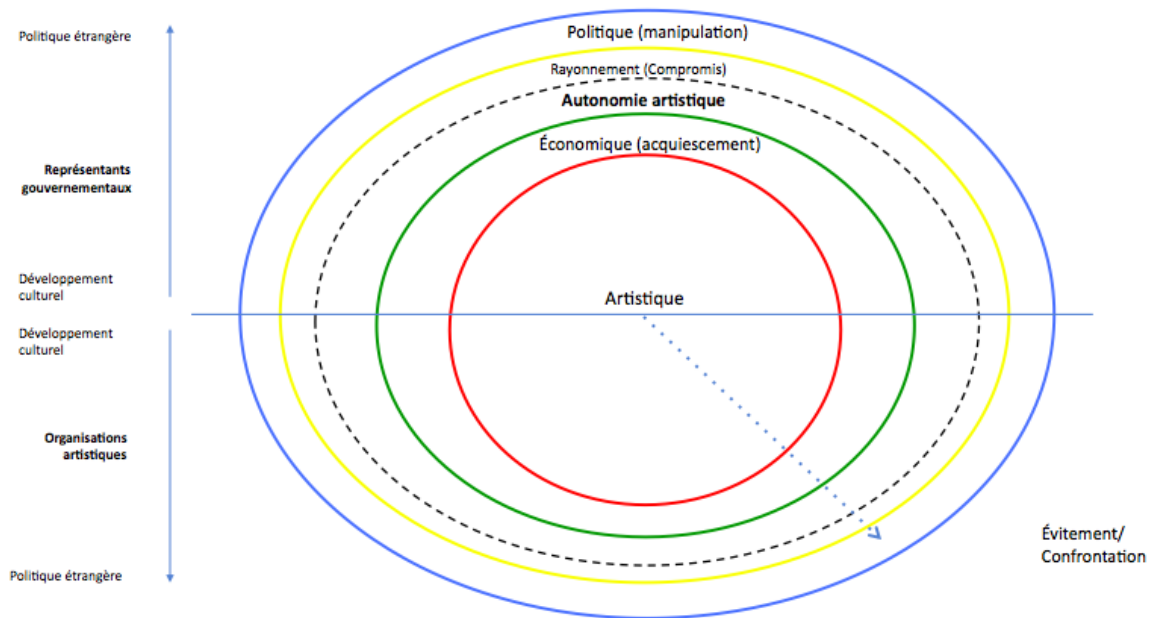


Figure 5.1 – La construction de la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle

Ce schéma démontre un cheminement du centre vers l'extérieur des cercles concentriques et démontre que les pratiques artistiques (la création) sont à la base du processus de construction de la diplomatie culturelle, de même que les pratiques de natures économiques qui visent à exporter ces créations. La création et l'exportation peuvent ensuite donner lieu au rayonnement, puis aux objectifs politiques. De façon similaire, le centre représente les objectifs de développement culturel et plus on se déplace vers l'extérieur, plus on rejoint

des objectifs de politique étrangère. Cette conceptualisation intègre donc les deux pôles de la diplomatie culturelle présents dans la littérature (Bélanger, 1994). Ce schéma postule que les objectifs artistiques, économiques, de réputation et politiques des organisations artistiques sont reliés au continuum passif à actif d'Oliver. Ainsi, tel que nous l'avons démontré à la section précédente, les pratiques reliées aux objectifs économiques auront plutôt tendance à user de la stratégie d'acquiescement, les pratiques associées aux objectifs de rayonnement semblent tendre vers la stratégie du compromis et les pratiques liées aux objectifs politiques tendent vers la stratégie de manipulation. Les objectifs artistiques quant à eux sont partagés entre un acquiescement envers des normes institutionnalisées du milieu de l'art et une stratégie d'évitement des normes associées à la politique étrangère.

La figure de notre modèle présente des cercles qui sont séparés par un axe en leur centre afin de laisser la partie du haut aux représentants gouvernementaux et la partie du bas aux organisations artistiques. Cela illustre le fait que malgré que les quatre objectifs se retrouvent de part et d'autre, les objectifs de nature économiques pour les organisations artistiques ne sont pas nécessairement les mêmes que les objectifs économiques du dispositif de diplomatie culturelle. De la même façon, il y aura des tensions entre les objectifs de rayonnement des représentants gouvernementaux et les objectifs de rayonnement des organisations artistiques. Ces tensions sont négociées dans un jeu d'équilibre dans lequel l'autonomie artistique occupe toujours un rôle central qui crée une zone tampon avec les objectifs externes à la culture.

Cette figure sous-entend également que les pratiques plus passives des organisations artistiques sont reliées aux exigences de leurs bailleurs de fonds (en l'occurrence le CALQ). Les stratégies plus ou moins actives sont reliées aux relations avec les attachés culturels – chapeautés par le MCC – pour la collaboration dans des projets internationaux spécifiques. Quant au MRIF, il a peu de contacts directs avec les organisations artistiques, mis à part dans des ententes de coopération qui contiennent un volet culturel et dans lequel certains organismes peuvent inscrire le projet artistique. Ce ministère va toutefois jouer un rôle important au niveau des grandes orientations internationales auxquelles le CALQ et le MCC adhèrent – bien que ces dernières établissent leurs propres priorités stratégiques. Ainsi, les acteurs du dispositif de diplomatie culturelle se disposent aussi à différents endroits dans le spectre du continuum de développement culturel à politique étrangère.

La littérature sur l'instrumentalisation nous laissait croire au départ que les objectifs politiques des représentations gouvernementales correspondraient plus clairement à une stratégie d'acquiescement de la part des organisations artistiques. Pour reprendre la figure 5.1 que nous exposons plus haut, il aurait été plausible de croire qu'un mouvement d'influence de l'extérieur du schéma vers le centre s'opérerait de manière plus évidente. Considérer les pratiques économiques des organisations artistiques comme faisant partie de la stratégie d'acquiescement peut sembler contre-intuitif, mais reste pourtant cohérent avec les travaux de certains auteurs qui ont démontré que les organisations artistiques mobilisaient différentes mesures de diplomatie culturelle à l'avantage de leur propre développement organisationnel (Nisbett, 2013; Tobelem, 2007) proposant ainsi une posture active par rapport aux objectifs de politique étrangère, c'est-à-dire une volonté de les influencer. C'est justement ce qui semble ressortir plus fortement des données : l'acquiescement à des normes et des règles plus spécifiques au milieu de l'art et aux dynamiques de marché qui régissent celui-ci, lesquelles incitent fortement les organisations artistiques à s'exporter. Ce sont ces pressions de nature économique qui font en sorte que les organisations artistiques vont user de pratiques, envers le dispositif de diplomatie culturelle, graduellement de plus en plus actives pour réaliser leurs objectifs.

Considérant que les nouvelles pratiques de diplomatie culturelle sont plutôt axées vers la facilitation, le véritable "risque" pour les organisations artistiques n'est pas tant d'être « utilisées » de manière très instrumentale, puisque des mécanismes sont en place pour conserver l'autonomie artistique, mais plutôt d'être laissés de côté. Certaines organisations réussiront éventuellement à s'affranchir de la nécessité d'avoir recours à ce dispositif. Néanmoins, même si les pressions économiques occupent une place plus importante à première vue, elles laissent place à une possible influence de la part des institutions du dispositif de diplomatie culturelle. Ces influences ne se traduisent pas de manière évidente, mais plutôt par la contrainte de priorités stratégiques dans lesquelles les organisations doivent s'inscrire si elles souhaitent recevoir du soutien. Si on ne figure plus dans les priorités, on risque de voir celui-ci réduit ou éliminé. Ce risque d'influence, bien qu'indirect, demeure donc.

Ces dernières remarques nous amènent à aborder quelques considérations sur la stratégie de manipulation. En effet, là où l'on peut observer le plus clairement cette volonté de certaines organisations artistiques de devenir des acteurs internationaux à part entière c'est dans la stratégie de « manipulation » où les organisations revendiquent leur rôle d'ambassadeurs. L'application de cette stratégie par les organisations artistiques semble les rapprocher du statut d'acteurs de nouvelle diplomatie publique au sens de Melissen (2005b), c'est-à-dire des acteurs internationaux indépendants et à part entière qui tissent des relations avec l'extérieur et communiquent leur propre message. Or, cela soulève un paradoxe : *se poser comme ambassadeurs* et *tisser des liens internationaux* sont-elles des pratiques qui représentent une stratégie de manipulation active ou représentent-elles plutôt des pratiques en réponse à un environnement qui oblige les organisations artistiques à s'exporter? Dans ce contexte, une stratégie de manipulation pourrait paradoxalement basculer dans une stratégie d'acquiescement de la part des organisations artistiques, comme l'illustre la figure 5.2.

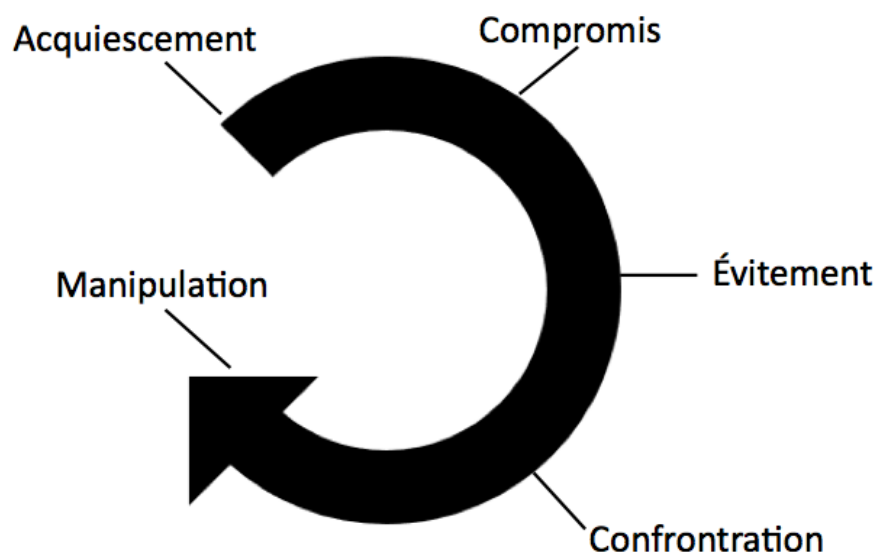


Figure 5.2 – Boucle de récursivité des stratégies de Oliver

Une autre caractéristique de la construction de cette diplomatie culturelle est qu'elle semble se construire dans une dynamique à deux – bien que dans un rapport inégalitaire – à laquelle participent les organisations artistiques à divers degrés, consciemment ou non. Cette dynamique n'est pas exempte de tensions qui font osciller le partenariat entre

collaboration et résistance. Or, là où les pôles de développement culturel et de politique étrangère semblent se rejoindre, c'est dans la stratégie du compromis. Comme l'illustre la figure 5.1, la stratégie du compromis est surtout composée de pratiques reliées à la recherche d'une réputation et d'un rayonnement international, à la fois de la part des organisations artistiques et des instances gouvernementales. Cette recherche de reconnaissance à l'international est à la fois importante pour les organisations artistiques dans une optique de développement de marché et de prestige, mais elle est aussi indispensable aux représentants gouvernementaux pour mener à bien l'action internationale du Québec. En effet, la spécificité culturelle du Québec a historiquement servi de critère de légitimation des relations internationales québécoises et est encore aujourd'hui une justification centrale invoquée pour mener sa paradiplomatie. Le rayonnement international de ses artistes est encore à maintes reprises invoqué pour démontrer la spécificité de la nation québécoise, ainsi que l'image de créativité qui se dégage du Québec comme terreau d'accueil fertile aux entreprises et organisations innovantes. Ainsi, la stratégie du compromis s'inscrit dans deux processus de légitimation parallèles de la part des acteurs en présence. Ce qui ressort de cette stratégie de compromis est ainsi une co-dépendance mutuelle dans le but d'atteindre le rayonnement international recherché.

À la lumière de ces observations, nous proposons de bonifier le modèle d'Oliver (1991) à l'aide du concept de co-dépendance, un concept qui en l'occurrence est étroitement relié à la recherche de légitimité. L'essence même du modèle d'Oliver aborde les différents degrés de capacité d'agir que manifestent les organisations vis-à-vis des pressions institutionnelles. Or, les stratégies et les pratiques des sources de pressions institutionnelles elles-mêmes ne sont pas adressées, comme si les pressions en tant que telles étaient exercées par un acteur omniscient et invisible. Or, il y a une interaction entre les stratégies institutionnelles et les stratégies des organisations. Bien que nous ayons seulement analysé les stratégies des organisations artistiques vis-à-vis des instances gouvernementales, il y a un potentiel d'analyser des stratégies de la part des instances gouvernementales qui représentent des pressions institutionnelles plus diffuses (par exemple le CALQ qui représente l'institution de l'autonomie de l'art) et de les mettre en relation avec les stratégies des organisations. En faisant ressortir les pratiques des instances gouvernementales, c'est un début de cela que nous avons tenté d'accomplir. De cette manière, il est possible de faire ressortir le concept

de co-dépendance, concept qui ne peut qu'exister en mettant en relation les pratiques de part et d'autre.

En somme, nous avons pu exposer que les pratiques des organisations artistiques à l'international s'inscrivent dans un continuum de stratégies passives à actives, dépendant de l'objectif qui est poursuivi. Ainsi, bien que l'intrication des objectifs économiques, artistiques, de réputation et politiques soit bien réelle, il est possible d'observer un processus de construction de la diplomatie culturelle qui débute par la création artistique et qui donne lieu aux objectifs économiques d'exportation, aux objectifs de rayonnement et finalement aux objectifs politiques. La zone tampon d'autonomie artistique, composée de plusieurs mécanismes pour garantir l'autonomie de l'art, permet le recours avec plus de confiance au dispositif de diplomatie culturelle qui se rapproche davantage du pôle de politique étrangère, par la stratégie de compromis. Cette dernière se manifeste surtout en relation avec les attachés culturels, souvent des professionnels de la culture, qui opèrent dans une zone ambiguë entre développement culturel – du fait de leurs priorités stratégiques axées sur ce pôle – et politique étrangère – du fait de leur emploi par les délégations québécoises. Cette stratégie de compromis est principalement liée à une co-dépendance mutuelle vis-à-vis des objectifs de rayonnement international.

Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons tenté de répondre à la question « comment se construit la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle du Québec ? » Nous avons tout d'abord brossé un portrait de la littérature en diplomatie culturelle. De ce portrait est ressortie la pertinence de considérer la diplomatie culturelle dans un spectre allant du développement culturel à la politique étrangère (Bélanger, 1994). De plus, cette littérature a mis en lumière une évolution récente des pratiques diplomatiques qui met de côté la communication gouvernementale directe pour mettre de l'avant l'édification de réseaux internationaux par l'intermédiaire d'acteurs non étatiques (Cull, 2009; Melissen, 2005b). Nous avons vu que les organisations artistiques et leurs créations constituent des intermédiaires et/ou acteurs privilégiés de diplomatie culturelle (Sirois, n. d.), mais que certains y voyaient un risque de brimer le principe de l'autonomie de l'art par une instrumentalisation de la culture à des fins politiques (Jenkins, 2009). Enfin, nous avons pu constater que ce postulat d'une position passive des organisations artistiques vis-à-vis de la diplomatie était remise en question par certains auteurs qui ont soulevé des cas d'organisations ayant utilisé des stratégies pour mettre à profit la diplomatie culturelle dans le développement de leurs propres activités (Nisbett, 2013; Tobelem, 2007).

Ces considérations ont fait ressortir l'intérêt de répondre à notre question de recherche à la lumière du cadre théorique de Christine Oliver (1991). Ce cadre met de l'avant cinq réponses stratégiques possibles de la part d'une organisation, lesquelles varient d'une réponse passive à une réponse active face aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elle. Pour conduire notre étude, nous avons choisi de nous attarder au cas du Québec en raison du niveau d'institutionnalisation élevé de sa diplomatie (Huijgh, 2011), de même que de celui du milieu artistique en général (Becker, 1982). Nous avons mené des entrevues avec neuf intervenants d'organisations artistiques et sept représentants gouvernementaux du dispositif de diplomatie culturelle québécois. Dans un premier temps, l'analyse de nos données nous a permis de ressortir quatre objectifs globaux qui motivaient la poursuite d'activités internationales par les organisations artistiques et les instances gouvernementales, soit des objectifs économiques, artistiques, de réputation et politiques.

Dans un deuxième temps, nous avons ressorti les pratiques qui correspondaient à chacun de ces objectifs, de la part des deux types d'acteurs.

L'application du cadre d'Oliver aux pratiques des organisations artistiques nous a servi de méthode pour mettre en évidence les relations qui existent entre organisations artistiques et acteurs du dispositif de diplomatie culturelle québécois. Ainsi, nous avons pu voir comment les organisations artistiques répondent – de manière plus ou moins active – à différents types d'objectifs du dispositif de diplomatie culturelle. Nous avons ainsi constaté que les pratiques de l'objectif économique semblent correspondre à une stratégie d'acquiescement de la part des organisations artistiques, les pratiques de l'objectif de réputation tendent à être reliées à une stratégie de compromis et les pratiques de l'objectif politique semblent refléter une stratégie de manipulation vis-à-vis du dispositif de diplomatie culturelle. Les pratiques de l'objectif artistique, quant à elles, sont partagées entre l'acquiescement et l'évitement. Ces résultats nous ont permis d'établir un modèle qui schématise la participation des organisations artistiques à la diplomatie culturelle du Québec et, par le fait même, la manière dont cette diplomatie est co-construite par les deux acteurs, bien que dans un rapport inégalitaire. Cette construction suit une trajectoire qui débute par les objectifs artistiques et économiques liés au pôle de développement culturel et continue par la poursuite d'objectif de réputation et d'objectifs politiques liés au pôle de politique étrangère.

En somme, même s'il est possible d'observer la stratégie de confrontation, celle-ci est plus présente « en critiques » qu'en pratique. Ainsi, il est possible d'observer une certaine prédominance des stratégies d'acquiescement et de compromis de la part des organisations artistiques. Toutefois, ces stratégies passives sont associées à des objectifs de nature économique liés au pôle de développement culturel, lequel oppose moins de menaces au principe de l'autonomie de l'art. La volonté de s'impliquer plus activement en diplomatie culturelle, évoquée par certains intervenants d'organisations artistiques, peut représenter une position active vis-à-vis de celle-ci, mais pose le risque de basculer dans l'acquiescement. C'est ce que nous avons nommé: le paradoxe de la stratégie de manipulation. Enfin, nos résultats démontrent que l'objectif de réputation est primordial dans la conclusion d'un compromis entre organisations artistiques et dispositif de diplomatie culturelle, car c'est celui-ci qui permet une collaboration entre ces deux acteurs.

En effet, ce compromis s'opère dans un processus de légitimation parallèle de la part des acteurs en présence. Plus avant, nous concluons à une co-dépendance mutuelle dans l'atteinte des objectifs de rayonnement international recherché de part et d'autre. Nous avons ainsi avancé que ce concept pourrait éventuellement être un apport intéressant au cadre théorique d'Oliver.

Ainsi, bien que cette étude comporte d'importantes limites, notamment relatives à la diversité des disciplines artistiques et des tailles d'organisation incluses dans l'étude, nous estimons qu'une étude exploratoire comme celle-ci présente des apports intéressants. Tout d'abord, elle permet d'amorcer une réflexion sur les pratiques contemporaines de diplomatie culturelle et leurs interactions avec les acteurs du milieu de l'art. Les études empiriques de la diplomatie culturelle étant encore très peu nombreuses, le présent mémoire vient s'ajouter à ce champ d'études naissant et explore comment se « fait » la diplomatie culturelle actuelle. Ensuite, cette étude vient examiner plus précisément la relation entre les deux pôles de diplomatie culturelle et permet de tenter une démonstration du rapprochement de ces derniers par l'objectif de réputation et de rayonnement. En introduisant la notion de co-dépendance, cette étude permet aussi de tenter un apport au cadre théorique de Oliver. En effet, ce cadre aborde seulement les réponses stratégiques des organisations vis-à-vis des pressions institutionnelles. Or, la présente étude laisse entrevoir que ces pressions institutionnelles sont appliquées par des acteurs qui peuvent dépendre, à certains égards, de l'action des organisations sur lesquelles elles exercent des pressions. La dépendance de la diplomatie québécoise envers les organisations artistiques, pour la création et la diffusion internationale d'œuvres en est un bon exemple, car celles-ci viennent cimenter sa spécificité culturelle et lui donner une justification légitime pour la poursuite de son action internationale.

À ces implications théoriques s'ajoutent certaines implications pratiques. Ainsi, la présente étude peut aider à comprendre comment se prennent les décisions de l'appareil gouvernemental en matière d'action culturelle internationale. Cela peut potentiellement permettre aux organisations artistiques québécoises de comprendre la réalité des différents acteurs du dispositif de diplomatie culturelle ainsi que les contraintes avec lesquelles chacun d'entre eux doit fonctionner. Cette connaissance pourrait éventuellement aider à mieux cibler des actions de démarchage auprès de celle-ci. Du côté des instances

gouvernementales, notre étude semble appuyer la conclusion à laquelle arrive Tobelem (2007), soit celle de l'importance de prendre en compte l'action des entités culturelles dans la définition des priorités de la diplomatie culturelle étatique.

Bibliographie

- Alexander, Victoria D. (1996). « Pictures at an Exhibition : Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art », *American Journal of Sociology*, vol. 101, no 4, p. 797-839.
- Alexander, Victoria D. (2008). « Cultural Organizations and the State : Art and State Support in Contemporary Britain », *Sociology Compass*, vol. 2, no 5, p. 1416-1430.
- Alexander, Victoria D. (2014). « Art and the Twenty-First Century Gift: Corporate Philanthropy and Government Funding in the Cultural Sector », *Anthropological Forum*, vol. 24, no 4, p. 364-380.
- Altman, Tess et Cris Shore (2014). « Paradoxes of 'Public Diplomacy': Ethnographic Perspectives on the European Union Delegations in the Antipodes », *The Australian Journal of Anthropology*, vol. 25, no 3, p. 337-356.
- Anholt, Simon (2008). « The importance of national reputation », dans J. Welsh et D. Fearn (dir.), *Engagement: Public Diplomacy in a Globalised World*, London, Foreign and Commonwealth Office, p. 31-43.
- Balfe, Judith Huggins (1987). « Artworks as Symbols in International Politics », *International Journal of Politics, Culture, and Society*, vol. 1, no 2, p. 195-217.
- Bátora, Jozef (2006). « Public Diplomacy Between Home and Abroad: Norway and Canada », *The Hague Journal of Diplomacy*, vol. 1, no 1, p. 53-80.
- Becker, Howard S. (1982). *Art Worlds*, Berkeley, University of California Press.
- Bédarida, François (1997). « Sur l'art totalitaire », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. janvier-mars, no 53, p. 159-162.
- Bélanger, Louis (1994). « La diplomatie culturelle des provinces canadiennes », *Études internationales*, vol. 25, no 3, p. 421-452.
- Bélanger, Louis (2002). « The Domestic Politics of Quebec's Quest for External Distinctiveness », *American Review of Canadian Studies*, vol. 32, no 2, p. 195-214.
- Belfiore, Eleonora (2002). « Art as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 8, no 1, p. 91-106.
- Bellavance, Guy (1996). « L'autonomie de l'art à l'ère de l'autonomie de tout », *Société*, no 15-16, p. 157-201.
- Bellavance, Guy et Jonathan Roberge (2013). « Le Conseil des arts et des lettres du Québec : une analyse de son environnement institutionnel et financier », *Bulletin d'histoire politique*, vol. 21, no 2, p. 136-150.

- Bound, Kirsten, Rachel Briggs, John Holden et Samuel Jones (2007). *Cultural Diplomacy*, Report, London, Demos, 111 p.
- Bouzanis, Jason (2009). *Quebec's public diplomacy: A study on the conceptual convergence of public diplomacy and public relations*, M.A., Ottawa, University of Ottawa, 130 p.
- Burke, Kenneth (1966). *Language as Symbolic Action : Essays on Life, Literature and Method*, Berkeley, University of California Press, 514 p.
- Burt, Ronald S. (1983). *Corporate profits and co-optation: Networks of market constraints and directorate ties in the American economy*, New York, Academic Press, 331 p.
- Busson, Marie-Pierre (2012). *La diplomatie culturelle : levier stratégique au coeur des luttes d'influence?*, Rapport no 11, Québec, École nationale d'administration publique du Québec, 14 p.
- Chadha, Kalyani et Anandam Kavoori (2000). « Media imperialism revisited: some findings from the Asian case », *Media, Culture and Society*, vol. 22, no 4, p. 415-432.
- Charmaz, Kathy (2014). *Constructing Grounded Theory*, SAGE Publications, coll. Introducing Qualitative Methods series.
- Chaubet, François (2004). « L'Alliance française ou la diplomatie de la langue (1883-1914) », *Revue historique*, vol. 4, no 632, p. 763-785.
- Conseil des arts et des lettres du Québec (2006). *L'économie des tournées québécoises en arts de la scène*, Constats du CALQ no 10, Québec, Conseil des arts et des lettres du Québec.
- Conseil des arts et des lettres du Québec (2016). *Appendices au rapport annuel de gestion 2015-2016*, rapport annuel no 2015-2016, 84 p. Récupéré de https://www.calq.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2016/10/pub_rag20152016appendices.pdf
- Córdoba Serrano, María Sierra (2010). « Traduction littéraire et diplomatie culturelle. Le cas de la fiction québécoise traduite en Espagne », *Globe: Revue internationale d'études québécoises*, vol. 13, no 1, p. 47.
- Cull, Nicholas J. (2009). *Public Diplomacy: Lessons from the Past*, Los Angeles, Figueroa Press, coll. CPD Perspectives on Public Diplomacy, 61 p.
- Cummings, Milton C. (2009). *Cultural Diplomacy and the United States Government: A Survey*, Washington, Center for Arts and Culture.
- Deslauriers, Jean-Pierre et Michèle Kérisit (1997). « Le devis de recherche qualitative », dans Jean Poupart (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 85-111.

- DiMaggio, Paul J. (1988). « Interest and agency in institutional theory », dans Lynne G. Zucker (dir.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, Ballinger, p. 3-21.
- DiMaggio, Paul J. (dir.) (1986). *Nonprofit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint*, New York, Oxford University Press, 386 p.
- DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Fierro Garza, Alberto (2009). « La diplomacia cultural como instrumento privilegiado de la política exterior », *Revista Mexicana de Política Exterior*, no 85, p. 23-28.
- Fürjész, Judit Éva (2013). « The Role of Cultural Institutes in the European Integration », communication présentée au *Symposium on Cultural Diplomacy in Italy*, Rome, 12 juin, Rome.
- Gerbault, Loïc (2008). *La diplomatie culturelle française : La culture face à de nouveaux enjeux ?* [mémoire de maîtrise, version électronique], Toulouse, IEP de Toulouse, 97 p.
- Gilboa, Eytan (2006). « Public Diplomacy: The Missing Component in Israel's Foreign Policy », *Israel Affairs*, vol. 12, no 4, p. 715-747.
- Gilboa, Eytan (2008). « Searching for a Theory of Public Diplomacy », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 616, no 1, p. 55-77.
- Gouvernement du Québec. Ministère de la Culture et des Communications (2018a). *Partout, la culture : politique culturelle du Québec*. Récupéré de <https://partoutlaculture.gouv.qc.ca/politique/>
- Gouvernement du Québec. Ministère de la Culture et des Communications (2018b). *Vitrines culturelles*. Récupéré le 3 juillet 2018 de <https://www.mcc.gouv.qc.ca/index.php?id=688>
- Grandmont, Gérald (2016). *La culture, un capital à faire fructifier : regards sur l'action publique*, Montréal, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, 204 p.
- Gray, Clive (2007). « Commodification and Instrumentality in Cultural Policy », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 13, no 2, p. 203-215.
- Greenwood, Royston (2008). « Resource Dependence », dans Stewart Clegg et James R. Bailey (dir.), *International Encyclopedia of Organization*, Los Angeles, SAGE, p. 1383-1385.
- Grolig, Wilfried (2007). « Un modèle différent : La culture et l'éducation, troisième pilier de la politique étrangère allemande », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 14, no 1, p. 41-49.

- Groulx, Lionel-Henri (1997). « Contribution de la recherche qualitative à la recherche sociale », dans Jean Poupart (dir.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 55-82.
- Grunig, James E. (1993). « Public Relations and International Affairs », *Journal of International Affairs*, vol. 47, no 1, p. 137-162.
- Ham, Peter van (2002). « Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory », *Millennium : Journal of International Studies*, vol. 31, no 2, p. 249-269.
- Holden, John (2004). *Capturing Cultural Value : How culture has become a tool of government policy*, London, Demos, 65 p.
- Huijgh, Ellen (2011). « S'ouvrir aux publics étrangers: La diplomatie publique québécoise », *Québec Studies*, vol. 52, no Fall 2011/Winter 2012, p. 137-152.
- Hurn, Brian J. (2016). « The Role of Cultural Diplomacy in Nation Branding », *Industrial and Commercial Training*, vol. 48, no 2, p. 80-85.
- Hwang, Hokyu et Walter W. Powell (2009). « The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector », *Administrative Science Quarterly*, vol. 54, no 2, p. 268-298.
- Jenkins, Tiffany (2009). *Artists, resist this propagandist agenda*. Récupéré le 16 janvier 2015 de <http://www.spiked-online.com/newsite/article/7629#.Vqg6gRjhAy4>
- Kleppe, Bård (2016). « The Autonomous World Reversed: Comparing Liberal Policy and Autonomy in the Performing Arts », *International Journal of Cultural Policy*, p. 1-19.
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks, SAGE, 325 p.
- L'Etang, J. (2009). « Public Relations and Diplomacy in a Globalized World: An Issue of Public Communication », *American Behavioral Scientist*, vol. 53, no 4, p. 607-626.
- La Roche, Stéphan (2013). « La promotion de la culture et la diplomatie québécoise à l'étranger : des partenariats fructueux », dans *Colloque : La diplomatie publique et culturelle de demain: nouvelles stratégies pour de nouveaux défis*, Québec, Association internationale des études québécoises, p. 97-105.
- Malone, Gifford (1985). « Managing public diplomacy », *Washington Quarterly*, vol. 8, no 3, p. 199-213.
- Mark, Simon (2009). *A Greater Role for Cultural Diplomacy*, Discussion Paper, Wassenaar, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', 44 p. Récupéré de http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20090616_cdsp_discussion_paper_114_mark.pdf

- Mark, Simon (2010). « Rethinking cultural diplomacy : The cultural diplomacy of New Zealand, the Canadian Federation and Quebec », *Political Science*, vol. 62, no 1, p. 62-83.
- Maxwell, Rachael (2007). *The Place of Arts and Culture in Canadian Foreign Policy : Research Paper prepared for the Canadian Conference of the Arts*, Canadian Conference of the Arts, 42 p. Récupéré de <http://ccarts.ca/wp-content/uploads/2011/09/PDS-BackgrounddocumentFRFINALgs27.09.07.pdf>
- Mayer, Robert et Francine Ouellet (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Melissen, Jan (2005a). *Wielding Soft Power : The New Public Diplomacy*, Discussion Paper, The Hague, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'.
- Melissen, Jan (dir.) (2005b). *The New Public Diplomacy : Soft Power in International Relations*, New York, Palgrave Macmillan, coll. Studies in Diplomacy and International Relations, 221 p.
- Meyer, John W. et Brian Rowan (1977). « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, no 2, p. 340-363.
- Meyer, John W. et Brian Rowan (1983). « The Structure of Educational Organizations », dans John W. Meyer et William Richard Scott (dir.), *Organizational environments: Ritual and rationality*, Beverly Hills, SAGE, p. 71-97.
- Michaud, Nelson et Isabelle Ramet (2004). « Québec et politique étrangère: Contradiction ou réalité? », *International Journal*, vol. 59, no 2, p. 303-324.
- Michelmann, Hans J. et Panayotis Soldatos (1990). *Federalism and International Relations: The Role of Subnational Units*, Oxford, Clarendon Press, 334 p.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman et Johnny Saldaña (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook*, Thousand Oaks, SAGE, 381 p.
- Ministère de l'Éducation du Québec (1965). *Allocution de M. Paul Gérin-Lajoie, vice-président du Conseil exécutif du Québec et ministre de l'Éducation, aux membres du Corps consulaire de Montréal*, Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes. Récupéré le 22 juillet 2016 de <https://www.saic.gouv.qc.ca/documents/positions-historiques/positions-du-qc/partie2/PaulGerinLajoie1965.pdf>
- Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (2010). *Le Québec sur toutes les scènes*. Récupéré de <https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/quebec-scenes-francais.pdf>
- Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (2017). *La Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de l'UNESCO*.

Récupéré le 13 août 2018 de <http://www.mrif.gouv.qc.ca/fr/rerelations-du-quebec/organisations-et-forums/representation-unesco/diversite-culturelle/convention-unesco>

Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (2018). *Représentations à l'étranger*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 13 août 2018 de <http://www.mrif.gouv.qc.ca/fr/ministere/representation-etranger/>

Mitchell, John M. (1986). *International Cultural Relations*, New York, Routledge, coll. International Relations, 253 p.

Mulcahy, K.V. (1999). « Cultural diplomacy and the exchange programs: 1938–1978 », *The journal of arts management, law and society*, vol. 29, no 1, p. 7–28.

Nattier, Charles (2015). *La diplomatie publique et culturelle de demain : nouvelles stratégies pour de nouveaux défis*, Québec, Association internationale des études québécoises. Récupéré de http://aieq.qc.ca/documents/0000/0417/Colloque-2013-Diplomatie-Actes_FINAL_2.pdf

Nisbett, Melissa (2013). « New Perspectives on Instrumentalism: An Empirical Study of Cultural Diplomacy », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 19, no 5, p. 557-575.

Nye, Joseph S. (2008). « Public Diplomacy and Soft Power », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 616, no 1, p. 94-109.

Nye, Joseph S. (2010). *The New Public Diplomacy*, Project-Syndicate. Récupéré le 24 juillet 2016 de <https://www.project-syndicate.org/commentary/the-new-public-diplomacy>

Observatoire de la culture et des communications du Québec (2010). *La balance commerciale québécoise de produits culturels : arts de la scène, cinéma et télévision et livre 2006 et 2007*, Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, 59 p.

Oliver, Christine (1991). « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, no 1, p. 145-179.

Paquin, Stéphane (2004). « La paradiplomatie identitaire : Le Québec, la Catalogne et la Flandres en relations internationales », *Politique et sociétés*, vol. 23, no 2-3, p. 203-237.

Paquin, Stéphane et Annie Chaloux (2010). « Le Québec sur la scène internationale. Les raisons de son dynamisme », *Globe. Revue internationale d'études québécoises*, vol. 13, no 1, p. 25-45.

Pennings, Johannes M. (1980). *Interlocking directorates*, San Francisco, Jossey-Bass, 220 p.

Peterson, Richard (1976). *The Production of Culture*, Beverly Hills, SAGE, 144 p.

- Peterson, Richard A. et David G. Berger (1975). « Cycles in Symbol Production: The Case of Popular Music », *American Sociological Review*, vol. 40, no 2, p. 158-173.
- Pfeffer, Jeffrey et Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford, Stanford University Press.
- Potter, Evan H. (2002). *Canada and the New Public Diplomacy* Discussion Paper, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', 19 p. Récupéré de https://www.peacepalacelibrary.nl/ebooks/files/Clingendael_20020700_cli_paper_dip_issue81.pdf
- Powell, Walter W. et Jeannette Anastasia Colyvas (2008). « New Institutionalism », dans Stewart Clegg et James R. Bailey (dir.), *International Encyclopedia of Organization*, Los Angeles, SAGE, p. 975-978.
- Rasmussen, Steffen Bay (2010). « The Messages and Practices of the European Union's Public Diplomacy », *The Hague Journal of Diplomacy*, vol. 5, no 3, p. 263-287.
- Rouleau, Linda (2011). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Rowan, Brian (1982). « Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools », *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, no 2, p. 259-279.
- Saint-Pierre, Diane et Monica Gattinger (2011). « Les politiques culturelles du Québec et des provinces canadiennes : sources d'influence, approches divergentes et pratiques convergentes », communication présentée au *Colloque - 50 ans d'action publique en matière de culture au Québec*, Montréal, 4 avril, HEC Montréal. Récupéré de https://www.gestiondesarts.com/media/wysiwyg/documents/Saint-Pierre_Gattinger.pdf
- Savoie-Zacj, Lorraine (1998). « L'entrevue semi-dirigée », dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale*, 3^e éd, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p. 263-285.
- Schneider, Cynthia P. (2004). *Culture Communicates : US Diplomacy that Works*, Discussion Paper, Wassenaar, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael'. Récupéré de http://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/articles/e-learning/read/a1/Culture_Communicates-_US_Diplomacy_that_works-_Cynthia_Schneider.pdf
- Scott, William Richard (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Scott, William Richard (2001). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, SAGE.
- Scott, William Richard et John W. Meyer (1994). « Environmental linkages and organizational complexity : Public and private schools », dans William Richard Scott, John W. Meyer et Associates (dir.), *Institutional Environments and*

Organizations: Structural Complexity and Individualism, Thousand Oaks, SAGE, p. 137-159.

Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration : A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row,, 162 p.

Signitzer, Benno H. et Timothy Coombs (1992). « Public Relations and Public Diplomacy : Conceptual Covergences », *Public Relations Review*, vol. 18, no 2, p. 137-147.

Sindjoun, Luc (2008). « À la recherche de la puissance culturelle dans les relations internationales: essai de caractérisation du concept et d'appréhension du phénomène », *International Review of Sociology*, vol. 18, no 1, p. 147-170.

Singh, J. P. (2010). « Global Cultural Policies and Power », dans J. P. Singh (dir.), *International Cultural Policies and Power*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, coll. International Political Economy Series, p. 1-15.

Sirois, Guillaume (n. d.). *Les productions culturelles dans la diplomatie publique : des défis posés par la mondialisation*, 8 p. Récupéré de www.cqt.ca/importation/idoc_59/files/122/

Soroka, Stuart N. (2003). « Media, Public Opinion, and Foreign Policy », *The International Journal of Press/Politics*, vol. 8, no 1, p. 27-48.

Statistiques Canada (2018). *Indicateurs provinciaux et territoriaux de la culture, 2016*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/180227/dq180227a-fra.htm>

Thompson, James D. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory*, New York, McGraw-Hill, 192 p.

Tobelem, Jean-Michel (dir.) (2007). *L'arme de la culture : Les stratégies de la diplomatie culturelle non gouvernementale*, Paris, L'harmattan, coll. Gestion de la culture, 266 p.

Tournès, Ludovic (2002). « La diplomatie culturelle de la fondation Ford », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 76, no 4, p. 65-77.

Tuch, Hans (1990). *Communicating with the World: U. S. Public Diplomacy Overseas*, New York, St. Martin's press, coll. Institute for the Study of Diplomacy, 224 p.

Usunier, Jean-Claude, Richard Thorpe et Mark Easterby-Smith (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, 2^e éd., Paris, Economica, 271 p.

Van Campenhoudt, Luc et Raymond Quivy (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4^e éd., Paris, Dunod.

Vestheim, Geir (1994). « Instrumental Cultural Policy in Scandinavian Countries: A Critical Historical Perspective », *The European Journal of Cultural Policy* vol. 1, no 1, p. 57-71.

- Vuyk, Kees (2010). « The arts as an instrument? Notes on the controversy surrounding the value of art », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 16, no 2, p. 173-183.
- Wallerstein, Immanuel (1980). *Capitalisme et économie-monde 1450-1640*, Paris, Flammarion, 331 p.
- Wang, Jian (2006). « Managing national reputation and international relations in the global era : Public diplomacy revisited », *Public Relations Review*, vol. 32, p. 91-96.
- West, Celine et Charlotte H. F. Smith (2005). « We Are Not A Government Poodle », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 11, no 3, p. 275-288.
- Zamorano, Mariano Martín et Arturo Rodríguez Morató (2015). « The Cultural Paradiplomacy of Barcelona Since the 1980s: Understanding Transformations in Local Cultural Paradiplomacy », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 21, no 5, p. 554-576.
- Zhang, Juyan (2006). « Public diplomacy as symbolic interactions: A case study of Asian tsunami relief campaigns », *Public Relations Review*, vol. 32, p. 26-32.
- Zolberg, Vera L. (2015). « A Cultural Sociology of the Arts », *Current Sociology*, vol. 63, no 6, p. 896-915.
- Zöllner, Oliver (2009). « German Public Diplomacy : The Dialogue of Cultures », dans Nancy Snow et Philip M. Taylor (dir.), *Routledge Handbook of Public Diplomacy*, New York, Routledge, p. 262-269.

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ : INTERVENANT D'ORGANISATION ARTISTIQUE

Section 1: Informations d'ordre général

1. Comment décririez-vous la mission de votre compagnie/organisation ?
2. Pourriez-vous me parler de votre rôle au sein de celle-ci ?

Section 2 : Activités internationales

3. Par rapport à l'ensemble de vos activités, quelle importance ont les représentations internationales pour votre organisation?
4. Selon vous, quelles ont été les activités internationales les plus importantes pour votre organisation?
 - a. Dans quel contexte s'inscrivaient ces représentations? (tournée, festival, vitrine culturelle, ou autre)
 - b. Pourquoi ces activités ont-elles été plus importantes pour votre organisation, à votre avis?
5. Avez-vous déjà participé à des vitrines culturelles organisées ou chapeautées par le MRI, les délégations du Québec à l'étranger, le MCC ou le CALQ ?
 - a. Si oui, lesquelles ?
 - b. Si non, avez-vous déjà tenté de faire partie d'une telle vitrine ?
 - c. Qu'est-ce qu'une participation à une telle vitrine représentait pour vous ?

Section 3 : Relations avec les instances gouvernementales dans le cas d'activités internationales hors vitrines

Instructions : répéter la série de questions suivantes pour chacune des activités internationales « importantes » nommées plus haut.

6. Pourriez-vous me raconter l'histoire de X activité internationale, en soulignant les grandes étapes qui ont mené à sa réalisation ?
7. Pour vous, quels étaient les objectifs principaux de ce projet international ?
8. Parmi ces grandes étapes, y a-t-il eu des moments où vous avez contacté les instances gouvernementales québécoises (MRI, délégations, MCC, CALQ ou autre ?)
 - a. Si oui, de quelle nature ont été ces interactions ?
9. Avez-vous reçu un quelconque soutien de la part d'instances gouvernementales dans la réalisation de ce projet international ? (Cela peut être un soutien sous forme financière, mais aussi sous forme de conseils, de visibilité, ou autre.)
 - a. Quels étaient les critères auxquels vous deviez répondre pour bénéficier de ce soutien ?

- b. Selon vous, quelles sont les raisons qui ont amené ces instances à vous accorder ce soutien ?

- 10. Lors de vos démarches reliées à ce projet, avez-vous demandé conseil à une autre organisation (artistique) ?

Section 4 : Relations avec les instances gouvernementales dans le cas d'activités internationales au sein d'une vitrine

Instructions : À poser seulement si l'organisation a pris part à une vitrine

- 11. Pourriez-vous me raconter l'histoire de votre participation à X vitrine, en soulignant les grandes étapes qui ont mené à sa réalisation?
 - a. Dans quel contexte la vitrine s'inscrivait-elle?
 - b. Comment avez-vous été amenés à y participer?
 - c. Y avait-il des critères auxquels vous deviez répondre pour pouvoir y participer ?
- 12. Pour vous, quels étaient les objectifs principaux de votre participation à cette vitrine ?
- 13. Quel a été le rôle des instances gouvernementales dans l'organisation de cette vitrine ?
- 14. En tant que participant à la vitrine, de quel type de soutien avez-vous bénéficié de la part des instances gouvernementales ?
- 15. Lors de vos démarches reliées à ce projet, avez-vous demandé conseil à une autre organisation (artistique) ?

Section 5 : Retombées et contraintes des activités internationales

- 16. Pour chacun des projets internationaux dont nous avons parlé, quelles ont été les retombées pour votre organisation, à court ou à long terme ?
- 17. Y a-t-il eu des contraintes ou des aspects moins positifs reliés à la réalisation de ces projets ?
- 18. Dans le cas d'une participation à une vitrine, est-ce que ces retombées ou ces contraintes ont été différentes ?
- 19. Avez-vous eu des expériences qui ont été moins positives ? ou des projets internationaux sur lesquels vous travailliez et qui n'ont pas pu voir le jour ?

Section 6 : Perception de la diplomatie culturelle par les O.A. et de leur rôle dans celle-ci

- 20. En général, pensez-vous qu'il est important pour les organisations artistiques de se produire à l'étranger ? Pourquoi ?
- 21. Comment vous sentez-vous comme Québécois ou Canadien à l'étranger? Est-ce important dans la façon dont vous vous présentez à l'international ?
- 22. Qu'est-ce que le terme diplomatie culturelle évoque pour vous ?

Conclusion

23. Cela conclut l'entrevue, aimeriez-vous rajouter quelque chose ?
24. Est-ce qu'il y a une question que j'aurais dû vous poser que je n'ai pas posée ?
25. Si jamais des questionnements surgissent lors de l'analyse des données ou que certaines clarifications sont requises, me permettriez-vous de vous recontacter ?

ANNEXE II

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ : REPRÉSENTANTS GOUVERNEMENTAUX

Section 1: Informations d'ordre général

1. Pourriez-vous me parler du rôle de votre direction au sein du ministère/de la délégation ?
2. Pourriez-vous me décrire en vos mots les grands objectifs que vous visez ?
3. Quelle est la nature de votre travail au sein du ministère/délégation ?

Section 2 : Relations avec les organisations artistiques dans le cas d'activités internationales hors vitrines

4. Quels types de contact entretenez-vous avec les organisations artistiques qui planifient leur propre projet à l'international ?
 - a. Pourriez-vous me décrire une interaction typique que vous avez eue avec des organisations artistiques ?
 - b. Est-ce elles qui initient le contact avec vous ?
 - c. À quel sujet vous contactent-elles ?
5. Quel type de support offrez-vous aux organisations artistiques ?
6. Pourriez-vous me décrire le processus de décision qui vous amène à accorder un quelconque support à une organisation artistique ?
 - a. Quels sont les critères auxquels doivent répondre les organisations artistiques pour bénéficier de ce support ?
7. En quoi ce support s'inscrit-il dans les grands objectifs de votre direction/ministère ?

Sections 3 : Relations avec les organisations artistiques qui prennent part à une vitrine culturelle

8. Avez-vous déjà été impliqué dans l'organisation de vitrines culturelles à l'étranger ?
 - a. Si oui, lesquelles ?
 - b. Quel rôle avez-vous joué dans l'organisation ?
9. Pourriez-vous me raconter comment s'est déroulé l'organisation d'une vitrine dans laquelle vous avez été impliqué, en soulignant les grandes étapes qui ont menées à sa réalisation ? *(questions à couvrir si elles ne sont pas abordées par le répondant)*
 - a. Dans quel contexte s'inscrivait-elle ?
 - b. Qui a initié le projet ?
 - c. Quels acteurs gouvernementaux ont été impliqués dans sa réalisation ?
 - d. Qu'est-ce qui a déterminé le pays ou la ville dans laquelle a été organisée cette vitrine ?
 - e. Quels étaient les objectifs liés à cette vitrine ?
 - f. Comment les organisations artistiques participantes ont-elles été sélectionnées ?
 - g. Quels sont les critères auxquels les organisations artistiques devaient répondre pour pouvoir être sélectionnées ?
 - h. Qui était responsable d'établir ces critères ?

- i. Y a-t-il une quelconque redditions de compte qui doit être effectuée par les organisations artistiques suite à la vitrine ?
- 10. Comment décririez-vous les interactions que vous avez eues avec les organisations artistiques participantes durant l'organisation de la vitrine ?
- 11. Si vous avez participé à l'organisation de plusieurs vitrines, diriez-vous que le processus a été similaire pour d'autres cas ?
- 12. Comment évalueriez-vous la proportion de votre travail dédié à l'organisation de vitrines culturelles versus celle dédié au support d'organisations artistiques en général ?

Sections 4 : Retombées

- 13. Selon vous, quelles retombées le Québec retire-t-il de la présence de ses artistes à l'international ?
- 14. Pour les vitrines culturelles plus spécifiquement, de quel ordre sont les retombées pour le Québec, selon vous ?

Section 5 : Rôle dans la diplomatie culturelle

- 15. Comment qualifieriez-vous la place qu'occupe la diplomatie culturelle au sein de la diplomatie québécoise en général ?
- 16. Considérez-vous que le travail de votre direction/service s'inscrit dans la diplomatie culturelle québécoise ?
 - a. Si oui, comment ?

Conclusion

- 17. Cela conclut l'entrevue, aimeriez-vous rajouter quelque chose ?
- 18. Est-ce qu'il y a une question que j'aurais dû vous poser que je n'ai pas posée ?
- 19. Si jamais des questionnements surgissent lors de l'analyse des données ou que certaines clarifications sont requises, me permettriez-vous de vous recontacter ?

ANNEXE III

Les pratiques des organisations artistiques

Codage initial	Codage ciblé	Catégories
Intéresser les diffuseurs internationaux à l'objet artistique Solliciter les programmeurs - (Engager un agent; documenter la création du spectacle) Partir en séjour de prospection Participer à des foires (Foires d'Art, CINARS, IPAY, RIDEAU) Convaincre des producteurs/diffuseurs	être vu être choisi	Vendre son objet artistique (économique)
Développer des projets sur le long terme Construire lentement son réseau Tisser tranquillement sa toile Voir des retombées à long terme Bâtir un réseau de diffuseurs fidèles Multiplier les rencontres artistiques ou d'affaires pour soutenir la genèse d'un projet international Établir un dialogue avec les partenaires Etre présent sur le terrain Construire des relations personnalisées Nommer un nouveau directeur bien implanté à l'international Embrasser ses connaissances en affaires Souligner la difficulté de faire du démarchage à l'international Créer des fenêtres d'opportunité Créer un réseau de collectionneurs, commissaires, journalistes et critiques européens Accueillir des délégations de commissaires étrangers Bâtir son propre réseau de partenaires muséales - conservateurs Souligner une très faible intervention des ambassades et délégations Assister à des conférences Réseauter avec d'autres musées, galeries, artistes Devenir membres de regroupements	Avoir une réalité d'entrepreneur/travailleur autonome Construire lentement son réseau (notion de temps) Miser sur la dimension relationnelle pour le développement d'affaires	Construire ses opportunités Quotidiennement (Économique)

Faire face à une sorte de protectionnisme Assumer un risque quant aux contrats signés avec des partenaires étrangers Être vigilant par rapport aux fluctuations de la devise du contrat Se produire à perte (pour se faire connaître) Mettre beaucoup d'investissements dans une pièce qui n'a finalement pas vendu - réalité d'entrepreneur Organiser une tournée en Amérique du sud qui s'écroule à la dernière minute Devoir s'investir et mettre du temps	Prendre des risques Investir beaucoup de ressources dans des projets internationaux Exiger de bons contrats	Négocier l'incertitude (Économique)
Connaître le marché visé Choisir les pièces qu'ont exportent selon le marché Travailler avec des locaux Diversifier les marchés pour se protéger du risque de coupures Développer la clientèle touristique internationale pour augmenter la fréquentation Demander des conseils d'ordre culturels pour entrer sur un nouveau marché	S'adapter et diversifier son marché	
Évaluer l'implication financière des autres partenaires Souligner les différences de recours financiers des pays. Juger qu'il est plus facile au Canada d'obtenir un soutien d'aide à la tournée Faciliter les démarches Réduire les coûts pour les partenaires étrangers Encourager à faire affaire avec artistes canadiens. Se voir ouvrir des portes grâce à l'aide à la tournée Se faire accuser de dumping Recevoir des bourses de déplacement pour artiste Financer un déplacement en partie par le CALQ et en partie par le partenaire Travailler pendant un an pour ramasser l'argent auprès des conseils des arts Mettre de l'avant les projets internationaux dans les demandes de subvention Qualifier les projets internationaux de « plateformes de communications » Démontrer une capacité à mener de grands projets	Se soucier du financement dès le début Mettre à profit le soutien étatique pour des projets internationaux	Pallier le financement de son projet (Économique)

Viser des lieux/festivals prestigieux et médiatisés Viser les lieux réputés qui comptent pour la carrière de l'artiste Viser les lieux fréquentés par les critiques et la presse Être vu par des gens importants du monde de l'art Présenter un artiste qui se démarquent Choisir un artiste mature Rencontrer la presse Travailler sur la promotion Organiser des événements médiatiques en collaboration avec les délégations du Québec Organiser des voyages de presse pour les journalistes européens Entretenir une communauté de prêteurs, collectionneurs, donateurs	Être vus dans les bons lieux Rechercher la couverture médiatique	Se rendre visible (Réputation)
S'associer à une vitrine avec de grands noms Mettre en valeur le travail d'autres artistes québécois Se produire en parallèle de Yannick Nézet-Séguin Contribuer à une image de marque Développer un partenariat avec un nouveau lieu Obtenir de la visibilité Voir sa création dirigée par un chef d'orchestre de renom Recevoir une commande d'un ensemble renommé Voir sa légitimité augmenter aux yeux des bailleurs de fond	Profiter de la visibilité des grands noms	

Amplifier l'impact de sa présence en faisant appel aux délégations Profiter du réseau et des liens développés par les délégations (Se faire planifier des r-v avec des diffuseurs; Faire parler de la compagnie dans ses réseaux) Se faire promouvoir dans les communications de la DGQ Demander des listes de programmeurs Organiser un cocktail avec la délégation Inviter des personnes clé (programmeurs et journalistes) Être accompagné par l'attachée culturelle durant la tournée Être guidé dans les codes culturels Qualifier les gens de la délégation « d'antennes » Considérer les DGQ comme des alliés Qualifier les ambassades et DGQ de « yeux et oreilles » Bonifier une Première par un événement Remercier le diffuseur d'avoir choisi un artiste québécois. Bonifier ce qui est déjà mis en place Agir avec un partenaire local intéressé Contribuer à organiser une réception pour l'ouverture de la galerie Recueillir de l'information terrain stratégique via les délégations Être invité à participer à une mission commerciale multi-sectorielle initiée par le gouvernement	Bonifier des actions de développement de marché via les délégations	Solliciter l'aide stratégique des représentations diplomatiques (Réputation + Économique)
Remarquer que l'attachée se déplace pour maximiser ses rencontres Affirmer que l'attachée s'aide aussi elle-même Agir comme source d'information pour les attachés Référer des noms qui correspondent aux critères Etre reçu par le délégué après une représentation	Faire partie du processus de construction de réseau de l'attachée	

Informer l'attachée de projets soumis dans le cadre d'ententes de coopération Bénéficier d'une crédibilité supplémentaire via l'attachée Réaliser l'importance de tenir les DGQ au courant Inviter l'ambassadeur au vernissage Recevoir de l'assistance dans le démarchage Etre mis en contact avec des gens Organiser des événements médiatiques en collaboration avec les délégations du Québec Rechercher des retombées médias Recevoir des suggestions d'invités de la délégation Recevoir du prestige par la présence de la délégation	Bénéficier d'une crédibilité accrue via l'attaché/l'ambassadeur	
Proposer la création d'une vitrine au CALQ et aux délégations Greffer une tournée existante à une vitrine Se rassembler sous l'étiquette québécoise Promouvoir la culture québécoise Promouvoir la vitrine via des capsules web Séduire à travers le langage québécois Entretenir l'objectif d'intéresser des diffuseurs Participer à des événements et promotions spéciales mettant le Québec en vedette Participer à la promotion de Montréal avec Tourisme Montréal Se présenter aux côtés de d'autres grandes institutions culturelles montréalaises	Promouvoir le milieu culturel québécois via des vitrines internationales	S'associer dans une vitrine culturelle internationale (Réputation)

Observer la prise d'un rôle plus proactif que d'habitude par la délégation Obtenir un cachet du gouvernement pour se produire Etre évalué par le processus habituel du CALQ Bénéficier d'une certaine flexibilité de la part des conseils des arts *Subir un stress important relié à la vitrine Etre hors des délais habituels Saisir chaque occasion d'augmenter sa diffusion Etre choisi pour un événement prestigieux Avoir l'impression de ne pas pouvoir se retirer du projet Qualifier le processus de diplomatique Attribuer un caractère politique à l'événement Etre mis en contact avec un diffuseur via les délégations Etre sélectionné par le diffuseur sur la base du travail artistique Etre recommandé par la délégation sur la base des besoins du diffuseur – spectacle familial, correspondance avec les dates de tournées Être engagé par le gouvernement pour une vitrine Participer à deux événements dans le cadre de l'expo universelle de Shanghai Faire du développement de carrière Générer plus de dépenses que de revenus Obtenir une reconnaissance des institutions et des pairs	Bénéficier d'un soutien institutionnel relié à la participation à la vitrine *Déployer des efforts hors du commun pour réussir à participer à la vitrine	
--	--	--

Développer sa pratique artistique par le biais des bourses de recherche Pouvoir se démarquer Faire un coup d'éclat Montrer notre originalité Désigner l'excellence artistique comme critère principal du succès à l'international	Attribuer une partie de l'excellence artistique québécoise au soutien de l'état	Se démarquer (Artistique)
Refuser d'exposer dans une ambassade Exposer dans des lieux professionnels Affirmer le besoin d'avoir des professionnels de la culture Ne pas servir de divertissement	Se produire dans des lieux professionnels	Se distancier du réseau diplomatique (Artistique)

Créer des liens internationaux en incluant les œuvres d'artistes étrangers dans un projet Construire de bonnes relations pour s'assurer des prêts d'œuvres Mener des négociations avec des dirigeants politiques Être dépendant des relations diplomatiques avec le pays prêteur	Mener ses propres relations internationales Associer la réciprocité à l'équité dans les échanges Développer un capital de sympathie	Tisser ses propres liens internationaux (Politique)
Attirer des artistes de renommée au Québec Mettre en valeur des artistes internationaux dans des plateformes québécoises/canadiennes Faire un échange Présenter un canadien dans un centre japonais et un japonais à l'ambassade canadienne Inviter des artistes représentés par d'autres galeries lors de commissariat d'expo Accueillir des expos d'envergure internationale dans la galerie Faire des représentations dans les grandes foires internationales Rester au courant des nouveautés en art contemporain Inspirer un conservateur pour de futures expos	Appliquer le principe de réciprocité	

Ouvrir des échanges Comprendre la pensée d'un autre peuple Ouvrir la discussion par l'art Ouvrir une première porte Percevoir la DC comme une manière d'échanger et de comprendre l'autre. Découvrir les valeurs de l'autre Poser les artistes comme vecteur de découverte d'une autre culture Avoir une responsabilité collective Porter le rôle de citoyens du monde/citoyens québécois artistiques Attendre en retour un support adéquat de la diplomatie Affirmer qu'un artiste reconnu a plus d'impact qu'un programme gouvernemental	Se poser comme créateurs de liens	
Créer une stratégie de maillage avec des gens d'affaires Aller chercher des appuis privés Contribuer à promouvoir les produits québécois Avoir un impact plus qu'artistique Exercer un rôle d'ambassadeur Voir la diplomatie culturelle comme élément facilitateur du commerce Affirmer que la culture est une clé dans l'établissement de relations politiques et économiques Créer une image de l'État grâce à sa culture Lier image de l'État et capacité d'exporter Souligner le rôle rassembleur de l'art auprès du politique et des affaires	Miser sur le rôle de la culture comme support aux échanges commerciaux	Se positionner comme ambassadeurs (Politique)

ANNEXE IV

Les pratiques des instances gouvernementales

Codage initial	Codage ciblé	Catégories
Soutenir les tournées et la circulation d'œuvres à l'international Soutenir les démarches de développement de marché Soutenir le déplacement des artistes	Se présenter comme le principal partenaire financier des organisations artistiques pour la diffusion internationale	Financer l'aide à la tournée (Économique)
Etre les yeux et les oreilles pour le milieu culturel québécois à NY Surveiller ce qui se passe dans le marché de NY Expliquer la réalité du marché Aider les artistes à se connecter avec le marché Organiser des activités de réseautage entre diffuseurs et o.a. Contact er les artistes pour avoir leurs suggestions Ne pas prendre le crédit pour le succès d'un projet Qualifier son rôle de facilitateurs Repérer les réseaux et leurs têtes dirigeantes Comprendre le fonctionnement du milieu culturel local Connaître la capacité de payer des structures Repérer les structures qui offrent une visibilité	Faciliter le développement d'affaire de l'artiste	Créer un arrimage entre artistes et diffuseurs (Économique)

Informer les diffuseurs sur l'offre culturelle QC Participer à des conférences où vont les diffuseurs Cibler des diffuseurs intéressés et les envoyer au Québec Se tenir au courant des activités des o.a. pour en faire la promotion auprès des diffuseurs Mettre le QC à l'honneur Suggérer des projets Afficher les événements culturels QC sur le calendrier de la DQG	Promouvoir les productions culturelles québécoises sur le territoire	Courtiser les diffuseurs (Économique)
Prioriser le développement de carrière de l'artiste Soutenir une activité où l'œuvre est vraiment mise en valeur Contribuer à certaines vitrines initiées dans une optique de coopération politique, mais dans le cadre des programmes réguliers Concéder que ces projets restent des occasions de mettre en valeur l'excellence des créateurs QC Affirmer les arts et la culture comme une « carte de visite » pour aider au rapprochement Soutenir les projets de ses partenaires, tout en respectant les processus en place Faire preuve d'une certaine flexibilité quant aux délais de traitement pour les cas de vitrines. Être un recruté local qui travaille déjà sur le territoire Être un professionnel en culture Etre intégré à la société Avoir des contacts d'affaire préalablement	Mettre de l'avant des critères professionnels Déléguer le support à l'exportation culturelle à des professionnels	Prioriser le développement de carrière l'artiste (Économique)
Se faire connaître par ses réalisations artistiques Etre sollicité pour l'expertise des réalisateurs québécois Voir une occasion de développement d'affaire pour les PME en effets visuels	Faire connaître l'industrie derrière les créateurs	Faire valoir des opportunités d'affaires par le biais de l'artistique (Économique)

Mettre de l'avant les artistes QC qui sont partenaires de grandes institutions culturelles Ériger les créateurs québécois à l'international comme des modèles Promouvoir l'excellence et l'avant-garde artistique	Ériger les créateurs québécois à l'international comme des modèles	Positionner la culture québécoise à l'étranger à travers les créateurs à réputation (Réputation)
Attirer une couverture médiatique et institutionnelle pour les événements culturels québécois Souligner la présence d'artistes d'envergure Donner de la visibilité à notre action culturelle Relayer l'information sur le plus de réseaux possibles Diffuser des projets artistiques existants Regrouper tous les Québécois Augmenter l'impact de la présence Concevoir la vitrine comme un renforcement à la présence dans une foire Créer une masse critique pour une meilleure visibilité	Donner de la visibilité à notre action culturelle Créer une masse critique pour une meilleure visibilité	Soutenir l'organisation de vitrines culturelles québécoises à l'étranger (Réputation)
Présenter les produits culturels avec «l'étampe» Québec Soutenir la venue de l'artiste en échange d'une visibilité du QC Prononcer un discours – chef de poste Organiser une réception pour réseauter après l'événement Mousser la visibilité du Québec par la présence de l'artiste	Associer les productions culturelles au Québec	Rendre visible le support du gouvernement du QC (Réputation)
Inviter les partenaires importants du QC à l'étranger à des événements culturels de prestige Observer une relation qui s'inverse : c'est la délégation qui bénéficie de la présence des artistes Reconnaître que ces « gros joueurs » n'ont pas besoin de la délégation pour tourner Proposer à Marie Chouinard de s'associer au bureau du QC Etre heureux de s'associer au Cirque du Soleil Faire grandir la visibilité d'une vitrine par un artiste renommé	S'associer à des artistes reconnus Collectiviser les réussites artistiques	Cultiver une carte de visite prestigieuse (Réputation)

Offrir des séjours dans les studios du Qc dans les grandes capitales du monde Permettre aux créateurs de se ressourcer et d'enrichir leur pratique via des résidences artistiques à l'étranger (partenaires ou studio du QC) Permettre à l'artiste de se confronter à différentes pratiques Favoriser l'émulation artistique par l'accueil d'artistes étrangers ; classes de maître Défendre l'existence des Studio du QC Plaider pour la conservation de ce lieu de résidence d'artistes Propulser l'artiste plus loin Privilégier l'impact sur les artistes plutôt que le bénéfice financier	Se poser comme défenseur des acquis culturels	Offrir des occasions d'échange et de ressourcement artistiques (Artistique)
Ne pas s'ingérer dans les choix artistiques Laisser le choix aux programmeurs Répondre à la demande des o.a. Ne pas avoir de pays prioritaires d'action pour l'aide à la tournée Laisser les o.a. prendre en charge leur dév. international Ne pas être à la remorque du gouv. Etre derrière les artistes pour les soutenir Ne pas sélectionner d'artistes lors de vitrine Laisser les associations faire la sélection Attribuer le commissariat de vitrines à des créateurs/organismes solidement établis Ne pas être des agents Ne pas favoriser une compagnie ou une autre Rester prudent dans ses suggestions auprès d'un diffuseur Ne pas avoir le mandat de choisir des artistes Ne pas émettre d'avis artistique Respecter la ligne artistique des programmeurs	Afficher une neutralité par rapport à la sélection artistique	Préserver l'autonomie artistique des créateurs (Artistique)

Négocier des ententes avec des partenaires étrangers Développer et Entretenir un réseau de résidence dans 25 lieux à travers le monde Privilégier les ententes avec des partenaires gouv. plutôt que les centres d'artistes Institutionnaliser les relations entre gouv. Considérer les lieux qui accueillent les artistes comme des acteurs de d.c. Considérer les ententes du CALQ comme un atout dans une coopération bilatérale Signaler les ententes de résidences artistiques dans le briefing d'un ministre qui va à l'étranger Faire valoir les ententes de résidences comme un lien déjà établi avec un État Aider au rapprochement politique Être sollicité par d'autres instances gouvernementales Québécoises pour connaître ses pourparlers avec un État X Véhiculer un message aux autres gouv. sur l'importance accordée par le QC à la culture Attribuer un rôle important à la culture dans les ententes de coopération Reconnaître un bénéfice au soutien culturel Créer un dialogue via la culture dans d'autres domaines Faciliter la signature d'autres ententes politiques/coopération	Resserrer un lien bilatéral par des ententes en culture	Établir une coopération politique via la culture (Politique)
Privilégier des projets de coopération qui s'établissent dans un contexte de réciprocité Soutenir l'accueil de spectacles étrangers au QC Considérer les festivals internationaux comme des véhicules de réciprocité	Privilégier des projets de coopération qui s'établissent dans un contexte de réciprocité	Encourager la réciprocité (Politique)
Inviter des artistes de la relève dans le cadre de la fête de la francophonie S'associer au réseau des Alliances françaises Demander le soutien de partenaires gouv. pour les déplacements des artistes Distribuer des billets aux partenaires locaux provenant de secteurs diversifiés Créer des semaines thématiques Créer une offre culturelle autour de priorités Témoigner d'événements lors de la Francophonie Profiter de fêtes ou de rassemblements de politiques pour organiser une vitrine	Profiter de fêtes ou de rassemblements de politiques pour organiser une vitrine	Inviter des artistes dans des événements de diplomatie publique à l'étranger (Politique)

