





**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

**Systemes de contrôle de gestion, cognitions et décisions :  
le cas de la gestion de la performance d'une organisation créative**

**par  
Eve Lamargot**

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

Avril 2020

© Eve Lamargot, 2020



**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Systemes de contrôle de gestion, cognitions et décisions :  
le cas de la gestion de la performance d'une organisation créative**

Présentée par :

**Eve Lamargot**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Elodie Allain  
HEC Montréal  
Présidente-rapporteuse

Samuel Sponem  
HEC Montréal  
Codirecteur de recherche

Anne Pezet  
HEC Montréal  
Codirectrice de recherche

Alexander Mersereau  
HEC Montréal  
Membre du jury

Fabienne Villesèque-Dubus  
Université de Perpignan  
Examinatrice externe

Justin Leroux  
HEC Montréal  
Représentant du directeur de HEC Montréal



## Résumé

Cette thèse répond à la question : Quelle est l'influence cognitive du système de contrôle de gestion (SCG) sur la relation entre la cognition managériale relative à la performance et les décisions de gestion de la performance ? À l'aide de l'étude du cas du Cirque du Soleil, nous examinons l'influence de la conception de la performance portée par le SCG sur le lien entre la conception que six directeurs de spectacles de tournée ont de la performance de leur spectacle, et leurs décisions pour gérer cette performance. La méthodologie est qualitative, avec des données collectées par entrevues, observations sur les tournées et au siège social, et documents internes, et des analyses combinant cartographie cognitive, codage, analyse de contenu et technique des incidents critiques. Nos résultats sont divisés en trois chapitres. Premièrement, nous cartographions les schèmes cognitifs des gestionnaires, décrivons leurs conceptions de la performance, et établissons une typologie des dimensions de la performance. Ces dimensions et les liens d'influence entre elles décrivent des cercles vertueux de performance qui sont un dénominateur cognitif commun à partir duquel les gestionnaires conçoivent leurs décisions. Et nous révélons les congruences et divergences entre les conceptions managériales au niveau de quatre caractéristiques : dimensions de la performance, centralité, contrôlabilité et imputabilité. Deuxièmement, nous examinons les changements du SCG pour expliquer les tensions pluralistes qui en résultent et l'origine des divergences entre deux conceptions organisationnelles de la performance (celle dominante, de la direction opérationnelle, versus celle alternative, de la direction financière) qui luttent pour coloniser les conceptions managériales. Troisièmement, l'analyse approfondie de 23 décisions de gestion de la performance des spectacles révèle quatre réactions managériales à la colonisation de leur conception individuelle de la performance par celle portée par le SCG : colonisation totale, hypocrisie pratique, colonisation inactivée, ou échec de la colonisation. La colonisation a donc lieu au niveau de l'action et/ou de la cognition : l'action managériale est conforme ou non à la conception du SCG, et les conceptions managériales de la performance changent ou non en réponse à la colonisation. Nous montrons enfin que les conceptions managériales peuvent réciproquement influencer le

*design* du SCG. En mettant l'influence cognitive du SCG en lumière, cette thèse clarifie la relation entre cognitions et action managériale, et entre cognition individuelle et cognition organisationnelle. Elle articule l'importance de considérer la cognition du SCG et des gestionnaires pour comprendre comment ces derniers gèrent la performance, pour améliorer le rôle de support à la décision managériale joué par le SCG, et pour réconcilier des dimensions pluralistes de la performance.

**Mots clés :** système de contrôle de gestion, gestion de la performance, cognition, décision, organisation culturelle, Cirque du Soleil.

**Méthodes de recherche :** approche inductive, méthodologie qualitative, entrevue, cartographie cognitive, codage, observation, méthode des incidents critiques, analyse documentaire, théorisation ancrée.

## **Abstract**

This dissertation answers the question: What is the cognitive influence of the management control system (MCS) on the relationship between managerial cognition of performance and managerial decisions about performance? Using Cirque du Soleil as our case study, we examine the influence of the conception of performance circulated by the MCS on the link between the conception that six company managers have of their touring show's performance, and their decisions to manage this performance. The methodology is qualitative, with data collected from interviews, observations on tours and at the head office, and internal documents, and with analyses combining cognitive mapping, coding, content analysis and critical incident technique. Our results are divided into three chapters. First, we map the cognitive schemas of managers, describe their conceptions of performance, and establish a typology of performance dimensions. These dimensions and the links between them describe virtuous circles of performance, which are a common cognitive denominator from which managers design their decisions. Moreover, we reveal the congruencies and discrepancies between the managerial conceptions of performance based on their four characteristics: performance dimensions, centrality, controllability, and accountability. Second, we examine the changes in the MCS to explain the resulting pluralistic tensions and the origin of the differences between two organizational conceptions of performance (the Operations Direction's dominant one, vs. the Financial Direction's alternative one) that are struggling to colonize the managerial conceptions of performance. Third, the in-depth analysis of 23 performance management decisions reveals four managerial reactions to the colonization of their individual conception of performance by the one carried by the MCS: total colonization, practical hypocrisy, inactivated colonization, or failed colonization. Therefore, colonization can take place at the level of action and/or cognition: managerial action is or is not consistent with the MCS's conception of performance, and managerial conceptions change or do not change in response to colonization. Finally, we show that managerial conceptions of performance can influence the design of the MCS. By highlighting the cognitive influence of the MCS, this dissertation clarifies the relationship between cognitions and managerial actions, and

between individual and organizational cognitions. It articulates the importance of considering the cognition of the MCS and of managers to understand how the latter manage performance, to improve the enabling role of the MCS in managerial decision-making, and to reconcile pluralistic dimensions of performance.

**Keywords:** management control system, performance management, cognition, decision-making, cultural organization, Cirque du Soleil.

**Research methods:** inductive approach, qualitative methods, interview, cognitive mapping, coding, observation, critical incident technique, document analysis, grounded theory.

# Table des matières

<b>Résumé .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>ix</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>xi</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>xvii</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>xx</b>
<b>Liste des sigles et acronymes .....</b>	<b>xxiii</b>
<b>Remerciements / Acknowledgments.....</b>	<b>xxvii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1. Revue de la littérature .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Cognitions et décisions managériales .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.1. Cognition individuelle et décisions managériales.....</b>	<b>11</b>
1.1.1.1. Schème cognitif du gestionnaire.....	11
1.1.1.2. Schèmes cognitifs du gestionnaire et décisions de gestion.....	14
1.1.1.2.1. Décision de gestion : une définition .....	14
1.1.1.2.2. Influence du schème cognitif sur la prise de décision .....	18
1.1.1.2.3. Bricolage d'une décision improvisée.....	23
1.1.1.3. Rétroaction : influence des décisions de gestion sur les schèmes cognitifs du gestionnaire .....	25
1.1.1.3.1. La théorie de l'action individuelle.....	26
1.1.1.3.2. Décisions de gestion et apprentissage individuel .....	29
<b>1.1.2. Cognition organisationnelle et décisions managériales .....</b>	<b>33</b>
1.1.2.1. Schème cognitif de l'organisation .....	33
1.1.2.2. Influence de la cognition organisationnelle sur les décisions managériales.....	36
1.1.2.3. Rétroaction : influence de la prise de décision de gestion sur la cognition organisationnelle .....	42
<b>1.1.3. Synthèse de la revue de la littérature sur la relation entre cognitions et             décisions managériales .....</b>	<b>44</b>

<b>1.2. Performance, système de contrôle de gestion, conceptions de la performance : définitions .....</b>	<b>50</b>
<b>1.2.1. Performance : un concept, une myriade de définitions .....</b>	<b>50</b>
<b>1.2.2. Système de contrôle de gestion.....</b>	<b>52</b>
<b>1.2.3. Logiques, conceptions et schèmes cognitifs : précisions de taille(s) ....</b>	<b>62</b>
<b>1.3. Système de contrôle de gestion, cognitions et décisions de gestion de la performance .....</b>	<b>66</b>
<b>1.3.1. Influence du SCG comme source d'une conception de la performance, sur la relation entre cognitions et décisions.....</b>	<b>68</b>
1.3.1.1. Le SCG comme cadre de référence et d'influence sur la cognition et l'action managériales .....	68
1.3.1.2. Influence paradigmatique des inscriptions comptables .....	81
<b>1.3.2. Influence du SCG sur les divergences de conceptions et sur la relation entre cognitions et décisions.....</b>	<b>85</b>
1.3.2.1. Influence du SCG par la domination des autres conceptions, sur la relation entre cognitions et décisions .....	87
1.3.2.1. Influence du SCG par la négociation entre des conceptions divergentes, sur la relation entre cognitions et décisions.....	97
<b>1.3.3. Influence des gestionnaires sur l'influence du SCG .....</b>	<b>106</b>
<b>1.4. Synthèse de la revue de littérature .....</b>	<b>112</b>
<b>Chapitre 2. Cadre d'analyse.....</b>	<b>115</b>
<b>2.1. Définition des concepts étudiés .....</b>	<b>115</b>
<b>2.2. Objectifs spécifiques de la recherche .....</b>	<b>118</b>
<b>Chapitre 3. Méthodologie et présentation du cas.....</b>	<b>123</b>
<b>3.1. Stratégie et devis de recherche.....</b>	<b>123</b>
<b>3.2. Étude de cas : le Cirque du Soleil .....</b>	<b>127</b>
<b>3.2.1. L'organisation (le cas) .....</b>	<b>127</b>
3.2.1.1. Présentation du Cirque du Soleil .....	127
3.2.1.2. Croissance et contrôle au Cirque du Soleil : des défis complexes ...	132
<b>3.2.2. Spectacles de tournées .....</b>	<b>135</b>

3.2.3.	<b>Acteurs organisationnels impliqués dans la gestion de la performance des spectacles de tournée.....</b>	<b>140</b>
3.2.3.1.	La haute direction (HD).....	140
3.2.3.2.	La direction opérationnelle (DO).....	141
3.2.3.3.	La direction de l'analyse financière (DAF).....	143
3.2.3.4.	Les <i>company managers</i> (CM).....	144
<b>3.3.</b>	<b>Sources et collecte de données.....</b>	<b>145</b>
3.3.1.	Présentation des répondants et des données collectées.....	145
3.3.2.	Entrevues avec les <i>company managers</i> (CM, tournées).....	151
3.3.3.	Observation sur les tournées.....	155
3.3.4.	Entrevues avec les directeurs de l'analyse financière.....	156
3.3.5.	Documents internes.....	157
<b>3.4.</b>	<b>Stratégie et procédures d'analyse des données.....</b>	<b>158</b>
3.4.1.	Liens entre les objectifs de recherche et leur opérationnalisation méthodologique.....	158
3.4.2.	Analyse interprétative des entrevues avec les CM (volets 1 et 2).....	160
3.4.3.	Cartographie cognitive.....	162
3.4.3.1.	Cartes cognitives : définition et intérêts méthodologiques.....	162
3.4.3.2.	Approches méthodologiques pour la cartographie cognitive.....	166
3.4.3.3.	Techniques de cartographie cognitive utilisées.....	169
3.4.4.	Méthodologie d'analyse des cartes cognitives.....	171
3.4.5.	Analyse interprétative de la conception de la performance du SCG.....	175
3.4.6.	Comparaisons des conceptions de la performance.....	176
3.4.6.1.	Comparaisons des cartes cognitives des conceptions individuelles.....	176
3.4.6.2.	Comparaisons des conceptions organisationnelles et individuelles.....	178
<b>3.5.</b>	<b>Critères de qualité : intérêts et limites des méthodes choisies.....</b>	<b>179</b>
3.5.1.	Validité des construits.....	179
3.5.2.	Limiter le biais du chercheur.....	180
3.5.3.	Documentation des procédures d'analyse à des fins de validation et de réplication.....	181
<b>3.6.</b>	<b>Considérations éthiques.....</b>	<b>182</b>

<b>Chapitre 4. Conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée du Cirque du Soleil .....</b>	<b>185</b>
<b>4.1. Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée .....</b>	<b>186</b>
<b>4.2. Typologie des dimensions de la performance .....</b>	<b>190</b>
<b>4.2.1. Bien-être.....</b>	<b>193</b>
<b>4.2.2. Excellence humaine.....</b>	<b>204</b>
4.2.2.1. Définition de l'excellence humaine .....	204
4.2.2.2. Passion .....	209
4.2.2.3. Engagement .....	211
4.2.2.4. Esprit d'équipe.....	214
4.2.2.4.1. Cohésion .....	215
4.2.2.4.2. Coopération .....	222
4.2.2.4.3. Contribution.....	234
4.2.2.5. Créativité .....	237
4.2.2.6. Professionnalisme .....	244
4.2.2.7. Mesure de l'excellence humaine et polysémie des attributs.....	250
<b>4.2.3. Performance opérationnelle.....</b>	<b>252</b>
<b>4.2.4. Qualité et intégrité du spectacle.....</b>	<b>262</b>
<b>4.2.5. Marque Cirque du Soleil.....</b>	<b>268</b>
<b>4.2.6. Performance financière .....</b>	<b>271</b>
4.2.6.1. Planification et évaluation de la performance financière .....	271
4.2.6.2. Revenus .....	280
4.2.6.3. Coûts.....	295
<b>4.3. Congruences et divergences des conceptions managériales de la performance.....</b>	<b>306</b>
<b>4.3.1. Congruence des conceptions managériales de la performance.....</b>	<b>306</b>
<b>4.3.2. Divergences individuelles et collectives des conceptions managériales de la performance .....</b>	<b>309</b>
<b>4.4. Discussion des résultats sur les conceptions managériales de la performance.....</b>	<b>320</b>

<b>Chapitre 5. Changements du contrôle de gestion et divergences de conceptions de la performance des spectacles de tournée.....</b>	<b>327</b>
<b>5.1. Phase 1 : Conception organisationnelle dominante originelle .....</b>	<b>329</b>
<b>5.1.1. Présentation de la phase 1 - Situation de départ .....</b>	<b>329</b>
<b>5.1.2. Facteurs déclencheurs.....</b>	<b>331</b>
5.1.2.1. Croissance organique effrénée.....	331
5.1.2.2. Crise financière mondiale .....	333
<b>5.2. Phase 2 : Changements du contrôle et de la conception organisationnelle dominante .....</b>	<b>336</b>
<b>5.2.1. Présentation de la phase 2 – Changements du contrôle et de la conception organisationnelle dominante .....</b>	<b>336</b>
<b>5.2.2. Changements du SCG : financiarisation, bureaucratisation et implantation de plus de contrôle .....</b>	<b>341</b>
5.2.2.1. Structuration et recentralisation des décisions.....	342
5.2.2.2. Tensions dues à la croissance organisationnelle, aux changements de structure et à la centralisation des décisions .....	348
5.2.2.3. Formalisation, sophistication et harmonisation du contrôle, notamment financier.....	364
5.2.2.4. Tensions dues à l'accroissement du contrôle et au contrôle de la performance financière.....	375
<b>5.3. Phase 3 : Congruences et divergences des conceptions de la performance des spectacles de tournée .....</b>	<b>389</b>
<b>5.3.1. Préambule : Un nouveau rôle pour le SCG, mais quelle adhésion? .</b>	<b>389</b>
5.3.1.1. Définir la valeur ajoutée du SCG pour influencer la gestion de la performance.....	389
5.3.1.2. Émergence d'une conception organisationnelle alternative de la performance.....	394
<b>5.3.2. Présentation de la phase 3 – Émergence d'une conception organisationnelle alternative et de divergences de conceptions .....</b>	<b>397</b>
<b>5.4. Discussion des résultats sur les changements du contrôle de gestion et les divergences de conceptions de la performance .....</b>	<b>423</b>

<b>Chapitre 6. Décisions de gestion de la performance des spectacles de tournée du Cirque du Soleil : colonisation des conceptions de la performance et réconciliation des divergences .....</b>	<b>433</b>
6.1. Description et analyse des décisions de gestion de la performance	434
6.2. Types d'action et éaction des conceptions organisationnelles de la performance .....	445
6.3. Influence du SCG sur la cognition et l'action managériales : colonisateur ou colonisé? .....	450
6.3.1. Colonisation des conceptions managériales par la conception portée par le SCG .....	450
6.3.2. Typologie des réactions pratique et cognitive du gestionnaire à la colonisation par le SCG.....	466
6.3.3. Effets de la colonisation réciproque par le gestionnaire sur le SCG .....	477
6.4. Discussion.....	483
<b>Chapitre 7. Conclusion .....</b>	<b>497</b>
7.1. Synthèse et propositions théoriques .....	497
7.2. Implications théoriques .....	502
7.3. Implications pratiques .....	506
7.4. Limites.....	508
7.5. Avenues de recherche .....	511
<b>Bibliographie .....</b>	<b>513</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>i</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1.	Effets de la colonisation par la logique comptable sur la cognition et les comportements managériaux .....	111
Tableau 2.	Cadre méthodologique de la recherche .....	125
Tableau 3.	Informations sur les spectacles du Cirque du Soleil .....	134
Tableau 4.	Informations techniques sur les spectacles de tournée (en moyenne).....	138
Tableau 5.	Différences de rythme opérationnel chapiteau vs. aréna .....	140
Tableau 6.	Inventaire des données .....	147
Tableau 7.	Informations clés sur les répondants .....	148
Tableau 8.	Informations sur les données d'entrevues et d'observation .....	150
Tableau 9.	Rôles des cartes cognitives.....	165
Tableau 10.	Types de liens entre les concepts des cartes cognitives .....	170
Tableau 11.	Complexité, densité et centralité des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance.....	189
Tableau 12.	Index des liens entre les dimensions de performance .....	192
Tableau 13.	Contrôlabilité des coûts des spectacles de tournée par les CM.....	305
Tableau 14.	Contrôle des dimensions de la performance .....	311
Tableau 15.	Conceptions managériales de la contrôlabilité et de l'imputabilité des dimensions de performance.....	315
Tableau 16.	Congruences et divergences des quatre principales caractéristiques des conceptions managériales de la performance de spectacles de tournée .....	317
Tableau 17.	Caractérisation des congruences et des divergences de conceptions de la performance des acteurs organisationnels impliqués dans la gestion de la performance des spectacles de tournée .....	399
Tableau 18.	Imputabilité actuelle versus imputabilité souhaitée de la performance financière des spectacles de tournée .....	408
Tableau 19.	Nombre de décisions de gestion de la performance évoquées .....	434
Tableau 20.	Décisions de gestion de la performance, thèmes des décisions et dimensions de la performance visées.....	436

Tableau 21. Typologie et définitions des thèmes des décisions .....	438
Tableau 22. Analyse des décisions par thèmes.....	439
Tableau 23. Typologie des dimensions de la performance visées par les décisions ...	440
Tableau 24. Comparaison des typologies des dimensions de la performance déterminées grâce aux deux volets d’analyses.....	441
Tableau 25. Analyse des décisions par dimensions de la performance visées .....	443
Tableau 26. Décisions de gestion de la performance, types d’action et énonciations par les CM des conceptions organisationnelles.....	446
Tableau 27. Effets de la colonisation par la conception de la performance portée par le SCG sur les conceptions et les décisions managériales .....	451
Tableau 28. Réactions aux mécanismes de colonisation des conceptions des CM .....	454
Tableau 29. Résultats de la colonisation d’une conception managériale de la performance par la conception de la performance portée par le SCG .....	469
Tableau 30. Confirmation ou changement des conceptions managériales .....	476
Tableau 31. Échantillon du contenu des documents de <i>reporting</i> sur la performance financière des spectacles de tournée .....	iv
Tableau 32. Échantillon du contenu des documents de <i>reporting</i> sur le sommaire des coûts d’un spectacle de tournée .....	viii
Tableau 33. Évolution des rôles et responsabilités du <i>company manager</i> .....	ix
Tableau 34. Communications sur la tournée .....	xiii
Tableau 35. Communications entre la tournée et le siège social .....	xiv
Tableau 36. Grille d’entrevue sur les conceptions de la performance.....	xv
Tableau 37. Grille d’entrevue sur les décisions de gestion de la performance.....	xvi
Tableau 38. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM1 .....	xviii
Tableau 39. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM2 .....	xxi
Tableau 40. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM3 .....	xxiii
Tableau 41. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM4 .....	xxv
Tableau 42. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM5 .....	xxvii
Tableau 43. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM6 .....	xxix
Tableau 44. Décisions de gestion de la performance de CM1.....	xxx
Tableau 45. Décisions de gestion de la performance de CM2.....	xxxv

Tableau 46. Décisions de gestion de la performance de CM3.....	xxxix
Tableau 47. Décisions de gestion de la performance de CM4.....	xliii
Tableau 48. Décisions de gestion de la performance de CM5.....	xlvii
Tableau 49. Décisions de gestion de la performance de CM6.....	1

## Liste des figures

Figure 1.	Plan d'étude .....	7
Figure 2.	Distinction entre schème cognitif et représentation cognitive .....	13
Figure 3.	Évaluation des théories de l'action .....	27
Figure 4.	Changement de comportement par l'expérimentation et la transformation des schèmes cognitifs.....	28
Figure 5.	Un modèle de la prise de décision dans l'organisation.....	39
Figure 6.	Influence réciproque entre la cognition organisationnelle, le schème cognitif et les décisions du gestionnaire .....	48
Figure 7.	Modèle conceptuel : influence du système de contrôle de gestion sur la relation entre les conceptions individuelles et organisationnelles de la performance et les décisions de gestion de la performance .....	120
Figure 8.	Devis de recherche.....	125
Figure 9.	Analyses des données collectées et types de résultats obtenus.....	159
Figure 10.	Exemple de carte cognitive.....	171
Figure 11.	Liste des concepts de l'exemple de carte cognitive .....	173
Figure 12.	Calcul du score de densité de l'exemple de carte cognitive .....	174
Figure 13.	Centralité des concepts de l'exemple de carte cognitive .....	174
Figure 14.	Explications des écarts au budget de la tournée de CM5 (spectacle S5) .	278
Figure 15.	Explications des écarts au budget d'une autre tournée (spectacle SA)....	278
Figure 16.	Liens entre les dimensions de la performance des spectacles de tournée	308
Figure 17.	Processus de changement du contrôle de la performance et des conceptions de la performance.....	328
Figure 18.	Phase 1 – Influence de la conception organisationnelle dominante originelle de la performance des spectacles de tournée .....	329
Figure 19.	Phase 2 – Changements du contrôle et de la conception organisationnelle dominante de la performance des spectacles de tournée .....	337
Figure 20.	Phase 3 – Congruences et divergences des conceptions de la performance des spectacles de tournée .....	398

Figure 21. Colonisation mutuelle entre la cognition et l'action managériales, et la cognition et l'action du SCG.....	467
Figure 22. Effets de l'action managériale sur la colonisation par des conceptions organisationnelles rivales (dominante vs. alternative).....	481
Figure 23. Différentes cultures représentées sur les tournées du Cirque du Soleil .....	i
Figure 24. Organigramme du siège social international du Cirque du Soleil.....	ii
Figure 25. Évolution de l'organigramme de la direction des spectacles de tournée ...	iii
Figure 26. Carte cognitive de la conception que CM1 a de la performance d'un spectacle de tournée .....	xvii
Figure 27. Carte cognitive de la conception que CM2 a de la performance d'un spectacle de tournée .....	xx
Figure 28. Carte cognitive de la conception que CM3 a de la performance d'un spectacle de tournée .....	xxii
Figure 29. Carte cognitive de la conception que CM4 a de la performance d'un spectacle de tournée .....	xxiv
Figure 30. Carte cognitive de la conception que CM5 a de la performance d'un spectacle de tournée .....	xxvi
Figure 31. Carte cognitive de la conception que CM6 a de la performance d'un spectacle de tournée .....	xxviii



## Liste des sigles et acronymes

<b>Sigle/acronyme</b>	<b>Définition</b>
CM	<i>Company manager(s)</i> , i.e. directeur(s) de spectacle(s) <sup>1</sup>
COA	Conception organisationnelle alternative (de la performance)
COD	Conception organisationnelle dominante (de la performance)
CoDi	Comité(s) des directeurs
DAF	Direction de l'analyse financière
DO	Direction opérationnelle
HD	Haute direction
SCG	Système(s) de contrôle de gestion officiel <sup>2</sup>
VP	Vice-président(s)
VPP	Vice-président(s) principal(aux)

---

<sup>1</sup> Le masculin est généralement employé dans cette thèse pour des raisons de simplification grammaticale. Les différents postes de gestion au Cirque du Soleil sont occupés par des personnes de tous genres (pas limité au genre masculin). Nous avons potentiellement interagi avec des directrices de spectacle, des directrices financières, des comités de directrices, des vice-présidentes et des vice-présidentes principales, des superviseuses, des employées opérationnelles ou administratives, des techniciennes, des artistes femmes, entre autres, ainsi qu'avec des employés non-binaires occupant les postes préalablement cités.

<sup>2</sup> Système organisationnel, formel et officiel, par opposition à d'autres types de systèmes de contrôle de gestion non officiels, qu'ils soient formels ou informels (ex. Kaufman & Covaleski, 2019; Kilfoyle, Richardson, & MacDonald, 2013; Preston, 1986).



*À Enora, ma lumière, ma vie.*

*À ma famille, pour son soutien et son amour inconditionnels.*

*"One day, you will tell your story of how you have overcome  
what you went through or are going through now,  
and it will become part of someone else's survival guide."*



## Remerciements / Acknowledgments

Cette thèse est l'aboutissement d'un très long parcours solitaire parsemé d'embûches. C'est aussi, et avant tout, le fruit d'un travail acharné qui a bénéficié des conseils et du soutien de nombreuses personnes que je veux prendre l'espace-temps de remercier chaleureusement.

J'exprime d'abord ma profonde reconnaissance à mes codirecteurs Samuel Sponem et Anne Pezet pour leur accompagnement patient, leur humanité, leur bienveillance, leurs commentaires éclairés, leur confiance et leur intérêt pour ma réussite. Je vous adresse ma gratitude appuyée pour vos encouragements, votre efficacité, votre perspicacité et vos conseils précieux. Je vous dois à tous les deux d'avoir poursuivi et terminé mon doctorat.

Je remercie tous les membres de mon jury de soutenance de thèse pour leur temps, leur disponibilité et la qualité de leurs rétroactions. Je remercie Fabienne Villesèque-Dubus d'avoir accepté d'évaluer ma thèse en tant qu'examinatrice externe, pour ses commentaires constructifs détaillés et son enthousiasme pour ma recherche. Je remercie Élodie Allain d'avoir œuvré comme présidente-rapporteuse et organisé ma soutenance en ligne et pour ses commentaires éclairés, Alexander Mersereau pour ses encouragements, rétroactions, questions et conseils toujours pertinents au fil des ans, ainsi que Justin Leroux pour son travail de représentant du directeur de l'École lors de ma soutenance.

Je remercie les membres de mon comité de thèse Benoît Tremblay et Pierre Cossette pour leur inspiration, leurs commentaires avisés et leur soutien sans faille. Je remercie Hugues Boisvert d'avoir été mon codirecteur de thèse et de m'avoir accueillie à la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion. Je remercie enfin Ann Langley et Linda Rouleau pour leur rôle déterminant dans le façonnement de mes affinités qualitative et socioconstructiviste. Une pensée reconnaissante à mon premier mentor, le regretté professeur Henri Bouquin, qui a appuyé ma candidature à HEC Montréal.

Je remercie vivement le Cirque du Soleil de m'avoir ouvert les portes de son univers fantastique. Merci aux *company managers*, aux directeurs financiers et aux nombreux employés du siège social et des tournées pour nos nombreuses discussions, pour leur

disponibilité, leur confiance, leur ouverture d'esprit, et leur générosité, qui ont fait de ma recherche une expérience magique et inoubliable. Je leur envoie un grand signe de la main avec un large sourire bien visible sous mon nez de clown.

J'adresse mes remerciements à la direction du programme de doctorat de HEC Montréal, en particulier Julie Bilodeau, Nathalie Bilodeau et Marie-France Courtemanche-Bell, pour leur appui administratif et surtout humain. Je remercie les directeurs du programme de doctorat François Bellavance et Guy Paré pour leur humanité. Merci également aux employés du service aux étudiants de HEC Montréal pour leur travail formidable et leur sourire. Je suis reconnaissante envers les nombreux employés de HEC qui m'ont permis chaque jour de travailler dans un environnement privilégié, enseignants et collègues de tous services, employés à la Coop, à la sécurité, et à l'entretien ménager notamment, et qui eux aussi ont eu des mots d'encouragement qui ont compté. Un grand merci aux éducateurs du CPE HEC pour le travail exceptionnel et essentiel qu'ils font et qui mérite d'être davantage valorisé.

I would like to thank my Wilfrid Laurier University family, and particularly my colleagues from the Accounting Area, for their warm welcome, for entrusting me with great power and great responsibility, and for their ongoing support. I am especially thankful to Anthony A. Atkinson, Laura MacDonald, Esther Maier, and Robert Mathieu, for sharing some of their wisdom with me and for being fantastic mentors. I also thank my colleagues and wonderful students for inspiring me to do my very best as an educator and to keep making management accounting fun, interesting, and relevant, and for being proof that caring does make a difference. Stay Golden!

Je remercie les organismes qui m'ont apporté leur précieux soutien financier : le CRSH, le FRQSC, la Chaire internationale CPA de recherche en contrôle de gestion, l'Institut international des coopératives Alphonse et Dorimène Desjardins, la Fondation J. Armand Bombardier, la Fondation Benoit-Duchesne, la Fondation J.A. DeSève, la Fondation des Diplômés HEC, et l'aide financière aux études du gouvernement dont j'ai dû bénéficier. Je remercie également l'indispensable organisme Thèsez-vous et ses bénévoles, ainsi que les employés de la Station de biologie des Laurentides pour les conditions de rédaction dont j'ai bénéficié dans la dernière ligne droite.

J'adresse mes remerciements éternels au personnel des services de néonatalogie, de gynécologie-obstétrique et de GARE ante- et post-partum, et du bloc opératoire de l'hôpital Saint-Luc (maintenant CHUM) pour avoir sauvé ma vie et celle de ma fille, pour leurs soins prolongés et pour leur humanité. Un grand merci à la brillante psychologue Francine Laurin pour son accompagnement et son impact déterminant dans ma reconstruction. Merci également à Centraide du Grand Montréal et à ses donateurs ; citoyens et entreprises, vos dons font une différence.

Je tiens enfin à remercier mes proches, à qui je voudrais exprimer mon immense gratitude. À mes amis de Montréal, de France et d'ailleurs, qu'ils soient encore présents aujourd'hui ou pas, je souhaite dire merci pour leur altruisme, leur écoute, leur joie de vivre, leurs conseils, leur aide et leur appui sincère et chaleureux, parfois à distance : Adriano De Leverano, Alexie Labouze-Nasica, Ali Taleb, Anna Papadaki, Anne Bastard-Blanc, Anne Liénard, Antoine Noël, Benjamin Devienne, Bogdan Negoita, Carolina Silva, Caroline Martin, Catherine Marchand, Christine Naaman, Corentin Briat, Cristina Pastore, Diane Carruthers, Élias Rizkallah, Émilie Basset, Faranak Farzaneh, Farid Radmer, Felix Ballesteros-Leiva, Félix Zogning, Francis Desjardins, François Haurat, Frédéric Moisan, Gautier Péchadre, Geneviève Renaud, Geneviève Tremblay, Géraldine Dallaire, Görkem Özdemir, Hamid Shaker, Hanna Mahmoud, Houda Affès, Ismérie Anglade, Jamel Stambouli, Johnathon Cziffra, Julien Perronneau, Julien Picault, Kaleab Mamo, Kenneth Fox, Laurence Solar-Pelletier, Linda Lemarié, Luc Desrousseaux, Lucie Pagé, Manuel Théberge, Marie-Josée Lapointe, Masoud Chitsaz, Mathieu Béal, Mélanie Roussy, Michel Sayumwe, Mina Rohani, Mohammad Moeini, Mostafa Purmehdi, Myriam Brouard, Nasser Shahrabi, Natalia Ardasheva, Nicolas Levilly, Nolywé Delannon, Olga Prin (mon amie fabuleuse), Paulina Arroyo, Renato Hübner Barcelos, Sachin Bundhoo, Salar Ghamat, Saloua El Bouzaidi, Sanam Akhavannasab, Sébastien Carton, Shiva Zokae, Sonsie Elliott, Steve and Deb Tulloch, Susana Esper, Tasha Wallace (you still inspire me to be daring, adventurous, and to have fun – may your smile keep lighting up our hearts), Tara McGrath, Valerio Brescia, Virginie Deroubaix, Yasser Valcarcel, Yinglin Huang, Yuntian Li, et tous ceux avec qui j'ai partagé les moments les plus joyeux et les montagnes russes doctorales et qui se reconnaîtront, qui m'ont aidée à passer à

travers les périodes les plus difficiles, et sans qui l'accomplissement de ma thèse aurait été impossible. To all of you, dear friends, thank you from the bottom of my heart.

À Alexis, à qui je dois pour beaucoup d'être qui je suis et où je suis aujourd'hui, je souhaite adresser mes remerciements sincères pour ses encouragements, son soutien de tous ordres et sa présence pendant les premières mais aussi les dernières années de mon doctorat, et pendant les belles années de notre mariage, qui ont été décisifs dans l'acquisition d'une confiance en moi, et pour les difficultés qu'il a placées sur mon chemin et qui ont contribué à la construction de ma grande résilience.

À ma famille tricotée serrée pour son soutien de toujours : mamie Marcelle, papy Raymond et mamie Jacqueline, papy Claude et mamie Claudie, mes tatas Pierrette, Nadette et Anne-Marie, mes tontons Claude et Hervé, mes cousins et cousines, Nadège et sa famille, Audrey, Baptiste, Elyah et Sasha, Ambre, Alban, Hélène, Yonnel et Colette, Christine, Thomas et Norma, Mathieu, Thibault, Fabien, Manue, Julien et Hanaé, et tous les autres à qui je garde une place spéciale dans mon cœur, qu'ils soient encore parmi nous ou pas. Un merci spécial à Jean-Marc pour tout le bonheur et le soutien inestimable qu'il apporte à ma mère.

To V, I express my sincere gratitude for his love and support that made the end of my PhD journey special. I cherish our memories, and the peace and healing we both deserve.

À mon père Philippe, qui n'aura pas survécu pour voir la fin de mon doctorat, pour son soutien même s'il n'a pas toujours su trouver les mots, pour tous les sacrifices qu'il a faits pour nous offrir une vie meilleure malgré tout, et pour m'avoir appris, avec force contrexemples douloureux, à faire face à l'adversité et à n'avoir peur de rien.

À mon frère Simon, pour son humour et son amour indispensables à ma vie, pour son soutien indéfectible, pour sa vaillance toujours inspirante, et pour avoir si grandement influencé mon identité et ma soif de vivre.

À ma sœur Emma, pour m'avoir appris à rester forte, à faire face et que la vie n'a pas de prix, pour son amour sans limite, et pour avoir toujours su trouver les mots pour m'inciter à me relever, à me dépasser et à accomplir de grandes choses.

À ma mère Noëlle, pour son abnégation et son amour inconditionnel, pour avoir été un modèle pour me construire et me reconstruire, pour m'avoir tout donné avec une bienveillance, une grâce, une affection et une sagesse infinies, pour tous ses sacrifices et sa présence pour lesquels je ne pourrai jamais assez lui exprimer ma reconnaissance.

À ma fille Enora, ma lumière, la personne la plus extraordinaire que je connaisse, pour son amour et son rayonnement magiques, pour m'inspirer à chaque instant de ma vie à être la meilleure version possible de moi-même, pour avoir donné un sens merveilleux à mon existence, pour m'avoir portée plus loin que je n'aurais cru pouvoir aller, pour me motiver chaque jour à aller au bout de ce projet doctoral et à poursuivre mes rêves, et pour m'avoir donné le courage et la détermination de renaître de mes cendres.



## Introduction

« Nombre de brillants gestionnaires n'ont jamais lu un livre ni un article sur le contrôle de gestion. [...] Un auteur comme moi n'a pas la naïveté de croire que ce que je dis est aussi utile dans une situation donnée que les principes tirés de leur expérience par les excellents gestionnaires. » (Anthony, 1988, p. 182).

Les décisions de gestion que les gestionnaires prennent pour améliorer la performance de leur unité d'affaires contribuent à l'atteinte des objectifs de performance de l'organisation et à sa capacité à être compétitive, innovante et pérenne (Anthony, 1965, 1988; Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012). Le système de contrôle de gestion officiel (SCG) exerce une influence significative sur les comportements des gestionnaires (Anthony & Govindarajan, 2007; Chenhall, 2003). Le SCG fournit à la fois une interprétation de la réalité (Boland, 1993; Daft & Weick, 1984; Morgan, 1988), un cadre de référence pour débattre des sens (Brown & Tregidga, 2017; Farjaudon & Morales, 2013; Malsch, Tremblay, & Gendron, 2012) et des rôles des acteurs organisationnels (Hall, 2008; Hopwood, 1985, 1990; Lambert & Sponem, 2012), une technique destinée à rationaliser les comportements (Chang, Sin-Hui, & Rong-Ruey, 2002), une structure contraignante et/ou habilitante (Englund & Gerdin, 2015; Jordan & Messner, 2012; Preston, 2006; Wouters & Wilderom, 2008), une pratique (Ahrens & Chapman, 2007), un ensemble de règles et de connaissances (Argyris & Kaplan, 1994; McNamara, Baxter, & Chua, 2004; Scapens & Macintosh, 1996), un langage (Bourguignon, 1997; Lavoie, 1987) et un discours (Duval, Gendron, & Roux-Dufort, 2015; Ezzamel, Robson, Stapleton, & McLean, 2007; Jordan, Mitterhofer, & Jørgensen, 2018; Malsch, Gendron, & Grazzini, 2011; Morales & Sponem, 2009; Robson & Bottausci, 2018). C'est ainsi que le SCG influence les décisions de gestion de la performance : « La comptabilité est impliquée dans le façonnage de son propre contexte » (Ahrens & Chapman, 2007, p. 2).

L'influence du SCG sur les décisions managériales, et en particulier les décisions que les gestionnaires prennent pour gérer la performance de leur unité d'affaires, a fait l'objet

d'une grande attention dans la littérature en contrôle de gestion. De nombreuses études se sont intéressées à cette influence et ont contribué à la compréhension du rôle d'influence du SCG sur les décisions managériales, mais la plupart se sont cantonnées à une perspective informationnelle pour étudier et comprendre cette relation, c'est-à-dire une perspective qui considère l'influence du SCG uniquement à travers les informations, inscriptions et outils comptables qu'il produit. C'est le cas de recherches 1) sur le développement et l'implantation de SCG et de mesures de la performance tous deux destinés à orienter l'action managériale (Chenhall, 2003; Goretzki, Lukka, & Messner, 2018; Hall, 2008; H. J. ter Bogt & van Helden, 2011), 2) sur la nature, la pertinence et la qualité des informations produites par le SCG pour éclairer les décisions et supporter l'action managériales (Dambrin & Robson, 2011; Hall, 2010; Mia & Chenhall, 1994; Tee, Bowen, Doyle, & Rohde, 2007), ou encore 3) sur l'utilisation plus ou moins adéquate par les gestionnaires de ces informations à des fins décisionnelles (Jermias, 2001; Mia & Chenhall, 1994; Mundy, 2010; van der Veeken & Wouters, 2002). Cette perspective est adaptée, cependant, elle ne prend pas suffisamment en compte d'autres caractéristiques du SCG dans son influence des décisions managériales, en particulier sa dimension cognitive comme le soulignent quelques études récentes (Birnberg, Luft, & Shields, 2007; Hall, 2016; Kilfoyle, Richardson, & MacDonald, 2013; Marginson, McAulay, Roush, & van Zijl, 2014).

Or, la cognition des gestionnaires influence grandement leurs décisions en matière de gestion de la performance (Bakken, 2008; Bhansing, Leenders, & Wijnberg, 2012; Cossette, 2004; Eden, 2004; Goodhew, Cammock, & Hamilton, 2005; Tikkanen, Lamberg, Parvinen, & Kallunki, 2005). Les gestionnaires décident en fonction de leurs schèmes cognitifs, qui sont des structures mentales forgées au fil de l'expérience, stables, qui guident la prise de décisions (Axelrod, 1976; Cossette, 2004). Plus ou moins consciemment, les gestionnaires se fient à ces structures cognitives déjà établies et généralisées qui contiennent un répertoire de connaissances sur les opérations à gérer, même s'ils sont conscients de la variabilité du contexte dans lequel ils évoluent et de la particularité de la situation entourant chaque décision qu'ils peuvent prendre (Englund & Gerdin, 2015).

La relation entre cognition et décisions managériales a fait l'objet de nombreuses études en management, mais, de manière surprenante, peu en contrôle de gestion. Par conséquent, très peu d'études en contrôle de gestion connectent les trois variables que sont les schèmes cognitifs des gestionnaires, leurs décisions de gestion, et l'influence que le SCG peut exercer sur la relation entre les deux premières. Néanmoins, et depuis récemment, un nombre croissant de chercheurs en contrôle de gestion encouragent leurs pairs<sup>3</sup> à changer de perspective, et à se distancier de la traditionnelle perspective informationnelle pour adopter une perspective cognitiviste afin de mieux comprendre les liens entre cognition, décisions managériales et SCG (Bedford, Bisbe, & Sweeney, 2019; Birnberg et al., 2007; Bourguignon & Jenkins, 2004; Cheng, Luckett, & Schulz, 2003; Ezzamel, Robson, & Stapleton, 2012; Hall, 2010, 2011, 2016; Jermias, 2001; Kahle, Pinsker, & Pennington, 2005; Kilfoyle et al., 2013; Kor & Mesko, 2013; Wright & Cheung, 2007). Comme Bedford et al. (2019), nous<sup>4</sup> notons la résurgence d'un intérêt pour l'adoption d'une perspective cognitiviste pour enquêter sur la relation entre SCG, cognitions et décisions managériales. Même certaines des études ayant adopté une perspective informationnelle insistent sur la nécessité de considérer le SCG comme un système de référence, plutôt qu'un système de représentation qui permettrait une description stable, précise et parfaite de la réalité (Busco & Quattrone, 2018a; Lowe & Koh, 2007), soulignant la dimension cognitive sous-jacente aux inscriptions comptables. Ainsi plusieurs chercheurs en contrôle de gestion ont-ils récemment lancé des appels à mener davantage de recherches l'influence du SCG sur la relation entre les schèmes cognitifs des gestionnaires et les décisions managériales (voir notamment Bedford et al., 2019; Bourguignon & Jenkins, 2004; Campanale & Cinquini, 2016; Englund & Gerdin, 2015; Hall, 2011, 2016; Pigé, Vu, & Doan, 2015). Cette thèse vise à répondre à ces appels.

Plusieurs recherches ont mobilisé l'angle de la cognition comme perspective alternative à la perspective informationnelle et exposent le rôle du SCG comme cadre de référence et d'influence sur la cognition et les décisions managériales, et parfois sur le lien entre les deux. Parmi ces recherches, certaines révèlent le rôle d'influence paradigmatique du SCG

---

<sup>3</sup> Et encouragent, dans le même souffle, les contrôleurs de gestion dans les organisations.

<sup>4</sup> « Nous » de modestie employé à la place de « je » et demandant des accords syllephtiques dans le reste de la thèse, par exemple : « Nous sommes intéressésée » (Banque de dépannage linguistique, 2019).

à la fois sur les schèmes cognitifs des gestionnaires et sur leurs décisions de gestion (Agyemang & Broadbent, 2015; Bedford et al., 2019; Bourguignon & Jenkins, 2004; Campanale & Cinquini, 2016; Hall, 2011, 2016; Marín-Idárraga, González, & Medina, 2016; Pigé et al., 2015; Shields, Birnberg, & Frieze, 1981; Swieringa & Weick, 1987; Travaillé & Marsal, 2007). L'influence paradigmatique du SCG est également reconnue par les chercheurs qui se sont penchés sur la manière dont les inscriptions comptables et leurs fondements cognitifs en filigrane affectent les décisions de gestion (Busco & Quattrone, 2018a, 2018b; Corvellec, Ek, Zapata, & Zapata Campos, 2018; Dambrin & Robson, 2011; Jordan & Messner, 2012; Kraus, Kennergren, & von Unge, 2017; Lowe & Koh, 2007; Qu & Cooper, 2011).

D'autres études également intéressées à l'influence du SCG sur la relation entre cognitions et décisions managériales ont montré que le SCG exerce cette influence en tentant d'imposer une certaine conception de la réalité opérationnelle et de ce qu'est une performance désirable aux différents acteurs organisationnels dans le but d'influencer leurs conceptions, leurs schèmes cognitifs, ou leurs interprétations, et/ou leurs comportements (Campanale & Cinquini, 2016; Carter & Mueller, 2006; Cooper, Graham, & Himick, 2016; Farjaudon & Morales, 2013; Froud, Johal, Papazian, & Williams, 2004; Froud et al., 2004; Kurunmaki, Lapsley, & Melia, 2003; Le Theule & Lupu, 2016; Legalais & Morales, 2014; Morales & Pezet, 2010; Oakes & Berry, 2009). D'autres études encore ont mis en lumière le rôle du SCG comme espace de négociation entre des conceptions divergentes pour comprendre comment cette influence affecte les schèmes cognitifs des gestionnaires ainsi que leurs décisions (Anessi-Pessina & Cantù, 2016; Brown & Tregidga, 2017; Busco, Giovannoni, & Riccaboni, 2017; Chenhall, Hall, & Smith, 2013; Dambrin & Robson, 2011; Englund & Gerdin, 2015; Goretzki et al., 2018; Kaufman & Covalleski, 2019; Kilfoyle et al., 2013; Richardson & Kilfoyle, 2016; Shenkin & Coulson, 2007; van der Veecken & Wouters, 2002; Weir, 2018). Enfin, quelques études ont poussé la réflexion au-delà de l'unidirectionnalité de l'influence du SCG sur le tandem cognition-décision, et ont considéré l'effet réciproque que l'action managériale peut avoir sur cette influence du SCG, notamment en montrant que les gestionnaires énoncent ou non la conception paradigmatique portée par le SCG (Carlsson-Wall, Kraus, & Messner, 2016;

Diab, 2019; Flachère & Habran, 2019; Lowe & Koh, 2007; Quattrone, 2017; Revellino & Mouritsen, 2015; Tegarden, Sheetz, & Henderson, 2010).

Si ces études nous en apprennent sur le lien entre système de contrôle de gestion, cognition et décisions managériales, elles ont cependant fragmenté la réalité et n'ont que partiellement ou indirectement connecté ces variables entre elles. En effet, plusieurs se sont limitées à l'étude des variables deux à deux (ex. cognition et décisions, SCG et décisions, ou SCG et cognition). De plus, certaines recherches souffrent d'importantes limites épistémologiques (ex. elles ont étudié des caractéristiques cognitives qui ne sont pas des structures cognitives mais plutôt des valeurs ou des croyances, ou encore elles ont étudié des schèmes cognitifs mais sans en préciser ou en analyser le contenu donc on ne sait pas exactement ce qu'ils désignent) ou méthodologiques (ex. les concepts mobilisés sont flous ou mal définis, les niveaux d'analyse sont mal délimités, confondus, voire ignorés, en particulier le niveau individuel est assimilé au niveau social).

Étant donné le caractère stratégique de la gestion de la performance, l'influence paradigmatique du SCG sur la manière dont les gestionnaires conçoivent la performance et agissent, et le rôle central des décisions managériales dans la gestion de la performance organisationnelle, il est étonnant que la littérature en contrôle de gestion ne se soit pas davantage intéressée à l'interaction entre les schèmes cognitifs des acteurs impliqués dans les décisions destinées à améliorer la performance et les systèmes de contrôle en place.

L'objectif général de cette recherche est donc d'analyser et d'explicitier la relation entre système de contrôle de gestion, cognitions et décisions de gestion de la performance. Plus précisément, cette thèse vise à répondre à la question de recherche suivante :

**Quelle est l'influence cognitive du système de contrôle de gestion sur la relation entre les conceptions managériales de la performance et les décisions de gestion de la performance ?**

Afin de dépasser la traditionnelle approche informationnelle et de jeter une lumière nouvelle sur ces trois grandes variables, nous mobilisons une perspective cognitiviste pour nous concentrer sur les structures cognitives individuelles et organisationnelles, et leur

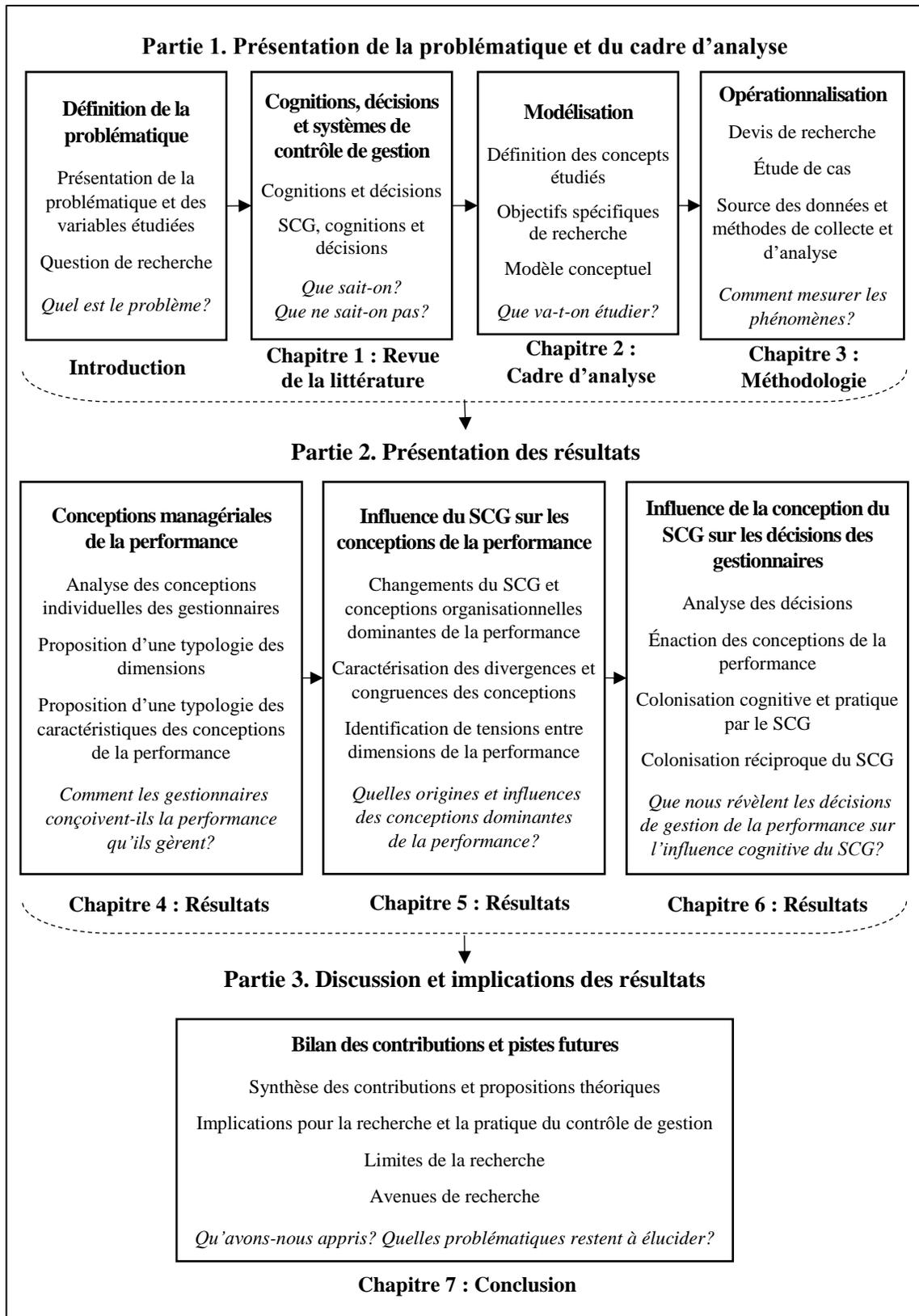
mobilisation dans la prise de décisions. Cette approche permettra de dégager une vision approfondie et nuancée de la relation complexe entre systèmes de contrôle de gestion, cognitions, et décisions de gestion de la performance.

Cette thèse est motivée par le constat de l'existence de plusieurs vides théoriques. Premièrement, la perspective cognitiviste a été largement ignorée, mais comme nous l'avons souligné plusieurs chercheurs expriment un engouement justifié pour son adoption afin d'explicitier les effets du contrôle de gestion sur les décisions managériales (Allard-Poesi, 1998; Bedford et al., 2019; Birnberg et al., 2007; Bourguignon & Jenkins, 2004; Hall, 2008, 2011, 2016). Deuxièmement, la littérature en contrôle de gestion a généralement négligé l'influence de la cognition, fût-elle individuelle ou organisationnelle, sur les décisions de gestion de la performance (Hall, 2016). Plusieurs chercheurs ont en effet insisté sur la nécessité de mieux documenter la distinction et la connexion entre les niveaux d'analyse individuel (ou cognitif) et organisationnel (ou social) (Hall, 2010, 2016; Kilfoyle et al., 2013). Troisièmement et enfin, nous cherchons à approfondir les connaissances sur les multiples rôles du contrôle de gestion dans l'orientation des comportements managériaux, et particulièrement à mettre en évidence leur influence cognitive dans la prise de décisions en matière de gestion de la performance, rôles qui restent encore à comprendre dans toute leur complexité et leur subtilité (Abernethy & Stoelwinder, 1995; Atkinson et al., 1997; Bedford et al., 2019; Bedford, Malmi, & Sandelin, 2016; Chenhall & Moers, 2015; Malmi & Brown, 2008; Tikkanen et al., 2005).

Pour répondre à notre question de recherche, nous suivons le plan d'étude triptyque présenté dans la Figure 1: la définition de la problématique et des méthodes d'analyse des données (première partie), la présentation des résultats (deuxième partie), et la discussion des résultats et de leurs implications (troisième partie)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Seuls les chapitres sont indiqués et numérotés dans la table des matières de la thèse, pas les parties en tant que telles.



**Figure 1. Plan d'étude**

Cette thèse est organisée comme suit. Dans le Chapitre 1<sup>6</sup>, nous présentons l'état actuel des connaissances sur les relations entre les schèmes cognitifs (en prenant soin de distinguer la dimension individuelle de la dimension organisationnelle), les décisions managériales, et les systèmes de contrôle de gestion. Nous dressons d'abord un portrait de la littérature en gestion afin de jeter les bases théoriques et empiriques de la relation entre cognitions et décisions, puis nous recensons les écrits en contrôle de gestion sur l'influence du SCG sur cette relation. Dans le Chapitre 2, nous définissons notre cadre d'analyse, puis au Chapitre 3 nous précisons notre approche méthodologique incluant la description du cas et des méthodes d'analyse des données. Nous présentons les résultats de cette recherche aux Chapitre 4 à Chapitre 6, et les discutons dans chaque chapitre pour faire ressortir les contributions apportées par cette recherche. Finalement au Chapitre 7, nous présentons une synthèse de nos résultats et formulons des propositions théoriques, évoquons les implications théoriques et pratiques de cette recherche, indiquons ses limites, et suggérons plusieurs pistes de recherche pour le futur.

---

<sup>6</sup> Tous les noms de sections, chapitres, figures et tableaux qui figurent dans le corps de texte ou dans les notes de bas de page sont des liens « cliquables » pour une navigation facilitée dans le document électronique. Des liens cliquables sont également proposés au bas des annexes pour faciliter le retour à la section du corps de texte que le lecteur était en train de parcourir avant d'aller consulter l'annexe.

# **Chapitre 1.**

## **Revue de la littérature**

Au fil de cette revue de la littérature, nous invitons le lecteur à découvrir successivement deux champs de recherche à la fois distincts mais profondément liés, que sont la littérature en management et la littérature en contrôle de gestion. Étudier l'influence du système de contrôle de gestion sur la relation entre les schèmes cognitifs des gestionnaires et leur décisions pour gérer la performance requiert d'explorer non seulement l'état des connaissances sur la relation entre les cognitions individuelle et organisationnelle et la prise de décision managériale, mais encore l'influence du système de contrôle de gestion sur cette relation.

La structure choisie pour cette revue de la littérature permet d'offrir un compte-rendu aussi exhaustif que possible des connaissances, en intégrant progressivement les concepts étudiés à notre cadre théorique. Elle permet de glisser du champ théorique en management vers le champ théorique en contrôle de gestion en faisant ressortir leurs points d'entrelacement. Elle facilite le rapprochement et l'hybridation des deux champs théoriques et met en lumière les apports de la littérature en gestion aux problématiques de recherche en contrôle de gestion. Le cadre épistémologique de cette thèse est un cadre sociocognitivist (Allard-Poesi, 1998) qui s'inscrit dans une perspective qui hybride le socioconstructivisme (Berger & Luckmann, 1986) et l'approche cognitiviste de l'énaction (Schütz, 1987; Weick, 1979, 1990, 2001). L'énaction correspond à la mise en application des structures cognitives (individuelles ou sociales) dans l'action (Weick, 1979, 1990).

### **1.1. Cognitions et décisions managériales**

Après un démarrage modéré dans les années 1930, la recherche sur la relation entre la cognition et la prise de décisions managériales dans les organisations a connu un essor dans les années 1980 et 1990, sous l'impulsion des travaux de March et Simon (1979, version originale en 1958), Weick (1979, version originale en 1969), Axelrod (1976) et Bougon, Weick et Binkhorst (1977). Goodhew, Cammock et Hamilton (2005, p. 125) ont

remarqué que « l'objet principal des études sur la cognition organisationnelle a été le gestionnaire ; [celles-ci ont tenté de] comprendre comment [ces individus] pensent quand ils réalisent des tâches managériales. » Les structures cognitives (croyances, scripts, cartes...) ont été étudiées en relation avec la prise de décision, le comportement de gestion (par exemple pour gérer de manière stratégique), et même l'évaluation de la performance (Gioia, Donnellon, & Sims, 1989).

Un bilan de la littérature cognitive en administration dressé par Laukkanen et Sevón (1998) fait état de recherches en cognition dans les domaines de la finance, du marketing, de la stratégie, du management, des ressources humaines, ou encore de la gestion des opérations, mais rarement dans celui de la comptabilité. En plus de ce manque de recherche sur le lien entre cognition et action managériale dans le domaine de la comptabilité, les perspectives épistémologiques utilisées dans les autres domaines de recherche ne coïncident pas, comme en témoigne l'absence de cadre cognitiviste de référence commun (Laukkanen & Sevón, 1998). Notons par ailleurs que cette absence de cadre conceptuel cognitiviste unique a également des répercussions sur le plan méthodologique, certaines études affirmant analyser des données relatives à la cognition managériale, alors que la dimension réellement cognitive des données est finalement discutable (voir par exemple Barr, Stimpert, & Huff, 1992).

Strati (1998) a reproché à certains chercheurs de placer leurs analyses des expériences subjectives de la vie organisationnelle sous l'étiquette du paradigme cognitiviste. Laukkanen et Sevón (1998, p. 303) ont eux aussi remarqué que « beaucoup de concepts théoriques et de modèles ont été suggérés et utilisés pour saisir les divers aspects des modèles et des processus de pensée individuels et organisationnels, sous des noms tels que cartes causales, modèles mentaux, scripts, schèmes et métaphores ». Dans notre recherche, il est donc important de définir clairement les concepts que nous étudions, ainsi que les limites du cadre cognitiviste mobilisé.

Comme nous allons le voir, les recherches ayant examiné la prise de décision managériale avec une perspective cognitive ont ciblé trois unités principales d'analyse, à savoir l'individu, le groupe d'individus (par exemple une fonction organisationnelle ou une

profession) et l'organisation. Les caractéristiques cognitives de ces trois sujets d'étude ont été étudiées tantôt indépendamment les unes des autres, tantôt conjointement ou en interaction. Beaucoup reste donc à faire pour comprendre la cognition individuelle, la cognition organisationnelle et leur interaction. Étant donné la problématique de cette thèse, la cognition individuelle et la cognition organisationnelle, ainsi que leur interaction, retiendront notre attention.

Cette première sous-section a pour objectif de clarifier comment notre recherche s'insère dans le champ de connaissances en gestion sur la relation entre schèmes cognitifs, logique organisationnelle et prise de décision de gestion. Nous proposons de dresser d'abord l'état actuel des connaissances sur la cognition individuelle et la cognition organisationnelle, avant de nous intéresser au concept plus tangible qu'est la prise de décision et d'évoquer les études en gestion sur ses liens réciproques avec les différents schèmes cognitifs.

### **1.1.1. Cognition individuelle et décisions managériales**

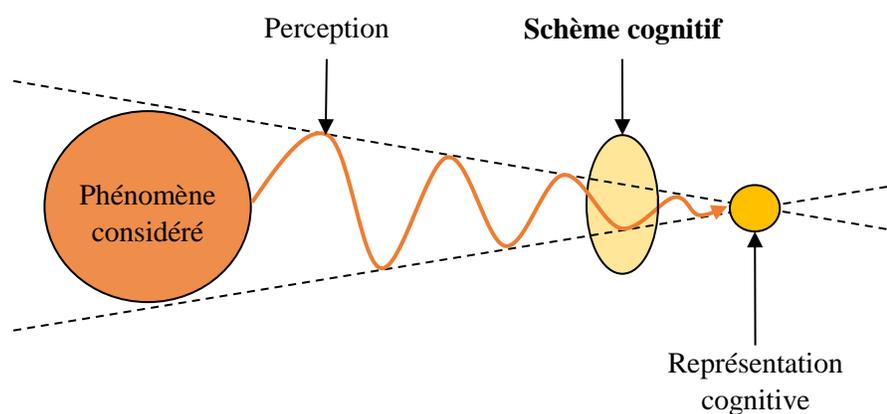
#### 1.1.1.1. Schème cognitif du gestionnaire

Pour comprendre le rôle d'influence qu'a un schème cognitif d'un gestionnaire sur les décisions de gestion de ce dernier, il faut définir ce qu'est un schème cognitif et comprendre comment ce schème s'insère dans la manière dont le gestionnaire se saisit de la complexité organisationnelle pour prendre des décisions. Cossette (2004) définit le concept de schème cognitif de la manière suivante :

« L'individu s'engage dans le réel à partir de la conception qu'il en a [...], par différentes actions [...]. Étant donné que la réalité se transforme dans une certaine mesure sous l'impact de ses actions, il va devoir rendre intelligible [...] cette réalité lui apparaissant un peu moins "équivoque", en faisant notamment appel à sa propre carte causale qu'il a développée au fil de ses expériences. Cette réalité devenue significative est alors emmagasinée sous forme d'une carte causale [...] qui va guider l'individu à la fois dans ses actions d'engagement dans le réel et dans le processus d'attribution de sens » (Cossette, 2004, p. 47).

Un schème cognitif est un modèle causal, construit à partir de la compréhension qu'un membre de l'organisation a d'un système technique en particulier, qui permet de prédire le comportement du système, notamment en cas de problème (A. L. Rowe & Cooke, 1995). Son rôle ressemble à celui d'un système mnémotechnique organisé. Les schèmes cognitifs sont des modèles mentaux transitoires mais stables, que l'individu forge à partir d'expériences ponctuelles, et qui s'accumulent pour former un ensemble, tout en restant distincts les uns des autres (Johnson, 1995). « Les schèmes sont modulaires – différents domaines cognitifs ont des schèmes avec des caractéristiques structurelles différentes » (Brewer & Nakamura, 1984, p. 141). Ainsi, le gestionnaire ne possède pas un seul schème cognitif, mais un répertoire de schèmes, et chaque schème qui compose ce répertoire est spécifique à un domaine cognitif (Boland et al., 2001; Brewer & Nakamura, 1984; Johnson, 1995; A. L. Rowe & Cooke, 1995; Weick, 1979).

Plusieurs clarifications conceptuelles s'imposent. Premièrement, il faut bien distinguer le schème cognitif de la représentation (ou les représentations) qu'il permet de construire. Métaphoriquement, le schème d'un individu peut être décrit comme une paire de lunettes à travers laquelle l'individu perçoit et analyse le monde qui l'entoure. La représentation est l'image du monde créée à partir de la perception à travers le schème cognitif. Elle est un reflet subjectif du monde qui a été passé à travers le filtre du schème. La Figure 2 illustre cette importante distinction entre le schème cognitif et les représentations qu'il permet. Lorsqu'un individu perçoit un phénomène, son schème cognitif lui permet de se forger une représentation de ce phénomène.



## **Figure 2. Distinction entre schème cognitif et représentation cognitive**

Deuxièmement, à l'expression « carte causale » utilisée par Weick (1979), nous préférons utiliser la notion de schème cognitif parce que les deux termes ne devraient pas être confondus (Cossette & Audet, 1992). Une carte causale est une représentation graphique que l'on peut faire d'un schème cognitif. Il s'agit donc de la transcription matérialisée (souvent par un chercheur) d'un schème cognitif. Une carte causale est « composée d'unités de sens [...] et de suppositions sur l'influence causale entre les unités de sens (désignées par des flèches) » (Tegarden et al., 2010, p. 476).

Un schème cognitif permet au gestionnaire de définir son environnement, de communiquer à propos de cet environnement, voire d'essayer de le comprendre et de le prévoir. Selon l'approche weickienne de l'énaction, les schèmes cognitifs affectent la prise de décision et le jugement de façon dramatique en influençant les perceptions des individus dans les organisations (Barker, 1985; Weick, 1979). Un schème est « la structure et le processus mental inconscient qui sous-tend le savoir et les compétences humains » (Brewer & Nakamura, 1984, p. 140). Il s'agit d'un schème cognitif délimité, qui repose sur des systèmes d'hypothèses dont le sujet est plus ou moins conscient, et qui structure la façon actuelle dont son possesseur appréhende la réalité présente, passée et future. Souvent de manière inconsciente, un individu élabore constamment des schèmes cognitifs qui contiennent ses hypothèses, croyances, expériences et biais sur le monde réel (Chermack, 2003).

Les schèmes cognitifs jouent un rôle primordial dans la réflexion des gestionnaires et des organisations en leur permettant de former des représentations et des interprétations (Boland et al., 2001; Cossette, 2004). Un schème cognitif est « une théorie sur la manière dont le savoir est représenté et sur la manière dont cette représentation facilite l'utilisation de ce savoir » (Boland et al., 2001, p. 397). Il peut être envisagé comme une structure de connaissances et comme un processus interprétatif. L'interaction du gestionnaire avec son environnement dépend de sa capacité à osciller entre des structures mentales concrètes et abstraites (Boland et al., 2001). En fait, l'abstraction est une activité systématique et

incontournable, y compris dans l'action managériale, qui permet de traiter les différents flux informationnels. La création de sens survient quand les informations sont interprétées.

La capacité à résoudre des problèmes dépend de la représentation que le gestionnaire se fait du problème à partir de son schème cognitif (Johnson, 1995; Kersten & Mallory, 1990; Landry, 1995). Pour le décideur, se représenter le problème, à l'aide de son schème cognitif, lui permet de déterminer des actions potentielles. Le projet d'action sert de cadre de référence et de guide à l'action (Boland et al., 2001). Un schème cognitif est un support à la prise de décision parce qu'il renferme la perception qu'un gestionnaire a de la situation, les variables de l'environnement, les solutions possibles, les projets d'action et les biais (Chermack, 2003). Il reflète donc la structure de la décision.

#### 1.1.1.2. Schèmes cognitifs du gestionnaire et décisions de gestion

##### *1.1.1.2.1. Décision de gestion : une définition*

Commençons par définir ce qu'est une décision de gestion. Dans de nombreux travaux de recherche, Simon, March, Cyert et Olsen ont essayé de développer une théorie de la décision managériale (Cyert & March, 1963; March & Olsen, 1976; March & Simon, 1979; Simon, 1966, 1979). L'ampleur de la tâche était immense parce que la prise de décision fait appel à un grand nombre de concepts et de relations entre ces concepts. Nous adoptons une perspective comportementale de la décision. La théorie de la rationalité limitée (Simon, 1966, 1979) suppose que les capacités cognitives des individus sont imparfaites, et que leurs choix sont tournés vers l'atteinte de solutions satisfaisantes. Cependant, les efforts de théorisation se sont largement concentrés sur l'étude du processus décisionnel, et moins sur la compréhension de la façon dont les schèmes cognitifs influencent et sont influencés par ce processus.

La réflexion dans les organisations a pratiquement toujours été considérée comme instrumentale, c'est-à-dire tournée vers la résolution de problèmes ou vers l'élaboration de nouvelles opportunités pour l'organisation (Cyert & March, 1963). Pour résoudre un problème, l'individu commence par explorer ses causes locales puis élargit son champ de

recherche d'informations (Cyert & March, 1963). Simon (1979) a étudié comment les individus se représentent les problèmes, en particulier quelle est l'influence des stimuli de l'environnement et des connaissances antérieures sur la façon dont une personne organise la masse complexe d'informations en une formulation du problème permettant de faciliter sa résolution. La perception qu'un gestionnaire a d'un problème organisationnel est la plupart du temps déterminée par ses propres expériences de travail (Simon, 1979). La formulation d'un problème dépend des connaissances, de l'expérience, de l'environnement, mais aussi des intérêts et des enjeux politiques des preneurs de décision. La prise de décision se déroule dans la confusion et la complexité (Cyert & March, 1963) parce que l'environnement est ambigu, incertain et instable (Simon, 1966, 1979). La rationalité des individus est limitée parce qu'ils ne parviennent pas à connaître toutes les alternatives, parce que des événements exogènes sont contingents, et parce qu'ils ne peuvent en prévoir les conséquences. Il est difficile pour les décideurs d'anticiper ou de prévoir non seulement les évolutions de l'environnement (Simon, 1966), mais aussi les conséquences de leurs actions (Einhorn & Hogarth, 1981). Les conjectures sont d'autant plus malaisées que les préférences des individus ou des groupes sont imprévisibles et changeants (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1979).

La prise de décision est donc biaisée par l'expérience, l'interaction entre les espoirs et les attentes, et la façon dont les conflits non résolus affectent la communication. L'existence d'un schème à travers lequel les individus envisagent le monde, se le représentent et l'interprètent en lui attribuant du sens est une contrainte cognitive qu'il faut rajouter à celles décrites dans la littérature en gestion sous le terme de rationalité limitée. Le schème et la limitation cognitive inhérente à un individu sont deux choses distinctes qui s'influencent. En fonction de leurs schèmes, et sous la contrainte de leur sélectivité informationnelle, les individus forment de représentation des événements, comportements et problèmes.

Les limitations cognitives des individus affectent la prise de décision. Les capacités de traitement des informations, les connaissances et le fonctionnement de la mémoire sont

limitées<sup>7</sup> (Cyert & March, 1963; Simon, 1966, 1979). Les capacités cognitives (Ho & Rodgers, 1993) font référence au processus de traitement et d'analyse de l'information, c'est-à-dire à l'acquisition, au stockage, à la récupération et à la transformation des connaissances, ainsi qu'au niveau de compétence (les compétences changent avec le temps et peuvent être améliorées par la pratique). Autrement dit, les individus ne savent pas tout, ne sont pas capables de se souvenir de tout ce qu'ils ont vécu, et lorsqu'ils sont confrontés à une grande quantité d'informations, leurs cerveaux saturent et les forcent à limiter leur attention. Il y a alors sélection d'informations : certaines sont considérées, d'autres non (Einhorn & Hogarth, 1981; Simon, 1966). Selon Weick (1979), la simplification est une pratique réflexive. Cette sélectivité est source de biais dans le jugement et dans la décision. Nous pensons que ce phénomène est amplifié par un autre facteur complémentaire qui est le schème cognitif. En effet, en fonction de leurs expériences passées, habitudes et routines, les individus ont tendance à manipuler plus ou moins consciemment l'information à leur disposition quand ils cherchent à se représenter un événement ou un problème. Simon (1966) a souligné que les comportements sont persistants.

Et au contraire, les niveaux d'aspirations des décideurs sont dynamiques. Ils montent et descendent en fonction des expériences (Simon, 1979). Or, ce sont eux qui déterminent le niveau de satisfaction dans le choix. La prise de décision peut sembler erratique à cause du fait que les individus accordent une attention différente aux éléments d'un problème. Cyert et March (1963) ont appelé ce phénomène des mosaïques d'attention. En fait, la satisfaction éprouvée face à une solution trouvée (qui n'est donc pas nécessairement optimale) alliée d'une part à l'incertitude des conséquences de ce choix, et d'autre part aux limites des capacités cognitives individuelles, incite les décideurs à stopper leurs réflexions et à ne pas rechercher d'alternatives. En entreprise, la notion d'optimal est incertaine (Joyce & Libby, 1981) en plus d'être positivement associée à la non-complexité de la situation (Einhorn & Hogarth, 1981). Les décisions dépendent de la structure et de

---

<sup>7</sup> Sans mémoire, il paraît impossible d'attribuer du sens à la réalité. Cependant, Weick (1979) insiste sur l'intérêt qu'une mémoire défaillante peut présenter en favorisant l'improvisation, solution parfois préférable à la conformation à des routines qui limitent la créativité. Nous prenons l'argument de l'improvisation en compte dans la section 1.1.1.2.3.

la complexité de la tâche, de la représentation cognitive de la tâche par le preneur de décision, et de la capacité de traitement de l'information du preneur de décision (Joyce & Libby, 1981).

Étudier la prise de décision de membres d'organisations sous une perspective cognitive fait intervenir les concepts de signification, motif, projet et action. Les individus poursuivent des fins spécifiques ; ils ont le projet d'atteindre leurs buts. Les actions s'inscrivent dans le cadre d'un projet qui correspond à « une anticipation du futur menée sur le mode de l'imagination » (Schütz, 1987, p. 26). La distinction entre action et projet d'action est liée aux facettes des motifs qui donnent naissance au projet (Weick, 1979). Pour comprendre le projet, il faut considérer les motifs en-vue-de et les motifs parce-que. Les premiers renvoient à la volonté d'atteindre certains buts, à une intentionnalité prospective. En revanche, les seconds ne font pas référence à une finalité, mais plutôt à un ensemble d'éléments passés qui interagissent avec les motifs en-vue-de.

Les motifs parce-que ont un caractère déterministe dans la mesure où ils semblent provenir moins d'un dessein personnel que d'une externalité sociale (on peut imaginer que cette externalité est organisationnelle par exemple). Par conséquent, dans le processus de l'action, les motifs parce-que échappent à l'acteur qui a davantage conscience de ses motifs en-vue-de. Le comportement managérial est conditionné par les conséquences que les gestionnaires anticipent vis-à-vis de leurs décisions (Prahalad & Bettis, 1986). D'ailleurs, la littérature sur l'intentionnalité a souligné que les individus ou les groupes n'avaient pas forcément une conscience discursive ou pratique de leurs projets, et qu'ils pouvaient en être totalement inconscients (Giddens, 1984). Et souvent, chercheurs et consultants ont concentré leurs efforts sur l'analyse des intentions conscientes, et ont laissé de côté les schèmes cognitifs.

Les interactions entre un schème cognitif et les informations extérieures se manifestent selon deux phénomènes : la construction de représentations spécifiques à la situation, comme nous venons de le voir, mais aussi la modification des savoirs génériques contenus dans le schème cognitif de l'individu (Brewer & Nakamura, 1984). Les schèmes affectent la mémoire par des processus d'attention, en fonctionnant comme des répertoires pour

conserver l'information épisodique, en intégrant les connaissances anciennes et nouvelles, en récupérant de l'information et en modifiant les représentations produites (Brewer & Nakamura, 1984). Similairement, les processus de raisonnement sont améliorés par l'expérience. Si les règles et hypothèses permettent de résoudre le problème, elles seront renforcées, sinon, elles sont modifiées après analyse rétroactive de l'échec survenu comme conséquence de la décision (Ho & Rodgers, 1993)<sup>8</sup>.

Nous explorons à présent la littérature sur la relation entre la cognition et la prise de décision. La pensée managériale est indissociable de l'action managériale, c'est-à-dire que la cognition et l'action sont constamment entrelacées (Schön, 1983; Smithin, 1980). Or, la cognition ne semble pas jouer un seul rôle clair et direct dans le processus décisionnel. La littérature a en effet dissocié trois types de décisions, et a donc caractérisé différemment la manière dont les schèmes cognitifs affectent l'action. Ainsi que nous le voyons dans les sous-sections suivantes, la littérature a distingué les décisions réflexe, réfléchies et réfléchies-dans-l'action. La prise de décision est considérée d'un côté comme un processus automatique, un processus réflexif, ou encore une improvisation.

#### 1.1.1.2.2. *Influence du schème cognitif sur la prise de décision*

La prise de décision managériale est souvent définie comme l'aboutissement d'un processus de recherche et de traitement d'informations, de réflexion et enfin de choix. À partir des schèmes cognitifs, émanent des représentations de la réalité que les décideurs utilisent pour donner du sens aux signaux informationnels qu'ils reçoivent (Kiesler & Sproull, 1982). Les schèmes cognitifs supportent la réflexion managériale, les discussions en groupe et l'apprentissage des équipes de gestion ; et pour ce faire, ils jouent *a priori* trois rôles. Ils sont des guides qui capturent et activent les connaissances, des cadres de référence qui filtrent et organisent les connaissances, et des microcosmes d'expérimentation, de coopération et d'apprentissage dans lesquels les gestionnaires peuvent tester et raffiner leurs modèles mentaux (Morecroft, 1992). Les schèmes cognitifs

---

<sup>8</sup> L'expérience raffine la représentation des problèmes grâce au *feedback* et à l'apprentissage, et elle sert de base aux décisions subséquentes. Voir la section 1.1.3.

activés ont une influence persistante qui prime, après le stimulus initial, sur la cognition et la prise de décision (Boland et al., 2001).

Cognition, action et environnement sont trois éléments qui interagissent constamment (Wood & Bandura, 1989). La littérature révèle que la relation entre les schèmes cognitifs et les informations est différente selon que le contexte décisionnel est complexe ou non. Lorsque les circonstances sont habituelles, routinières ou répétitives, les heuristiques et les schèmes cognitifs opèrent souvent de façon inconsciente et permettent aux individus de fonctionner en mode plus ou moins automatique (ce qui est avantageux, mais peut comporter des inconvénients) (Gioia & Sims, 1986). Les individus ont une préférence pour la simplification pour éviter de se faire un « claquage cognitif » (*cognitive strain*, Weick, 1979, p. 312). Les schèmes sont semblables à des raccourcis cognitifs permettant de composer de façon quasi automatique avec des situations familières (Louis & Sutton, 1991). Les décisions sont influencées par des heuristiques et des routines personnelles et organisationnelles acquises au fil de l'expérience (Krabuanrat & Phelps, 1998). La plupart des interactions sociales étant redondantes en termes de situations et de personnes impliquées, ou en termes de comportements nécessaires pour soutenir l'interaction, familiarité fait loi. Agir de manière habituelle lors des rencontres sociales permet d'économiser en efforts cognitifs, et de libérer l'attention et la mémoire à court terme pour d'autres activités. Les individus contrôlent le résultat de leurs interactions sociales en recourant à des comportements habituels plutôt qu'à des processus de réflexion. Du moment que le résultat est jugé satisfaisant, l'individu continuera à adopter un comportement habituel plus ou moins réfléchi. On peut parler de décision réflexe.

Mais lorsque les circonstances sont nouvelles, surprenantes ou inhabituellement problématiques, ou qu'elles appellent à un effort créatif accru, les schèmes sont différemment activés. Le mode de pensée est davantage actif au plan cognitif (Gioia & Sims, 1986). Lorsqu'il est difficile de prendre une décision, les gestionnaires ont recours à leurs schèmes cognitifs en les utilisant en combinaison avec des éléments d'informations plus formels (Krabuanrat & Phelps, 1998). Dans cette situation, le modèle rationnel de prise de décision seul ne suffit pas à expliquer le processus décisionnel. Les théoriciens de la cognition doivent s'intéresser à la combinaison entre habitude et réflexion (Weick,

1979). En effet, les schèmes cognitifs ont une importance différente pour la prise de décision en contexte dynamique : « une hypothèse évidente est que les éléments formels, d'ordre supérieur, auront davantage de valeur dans des environnements changeants lentement, tandis que les éléments heuristiques, d'ordre inférieur, auront davantage de valeur dans des environnements dynamiques » (Krabuanrat & Phelps, 1998, p. 92). Autrement dit, les gestionnaires se fient à leurs schèmes cognitifs quand leur organisation se situe dans un environnement stable, mais que leurs schèmes doivent être combinés à d'autres sources informationnelles pour décider dans un environnement turbulent. Les gestionnaires ont de la difficulté à se construire des schèmes pertinents pour la conduite des activités organisationnelles quand l'environnement décisionnel est complexe ou en mutation rapide, principalement parce que les informations qu'ils reçoivent sont ambiguës et opaques (Bakken, 2008).

Par ailleurs, l'utilité des schèmes cognitifs repose sur leur capacité à refléter la manière dont l'information est interprétée et la manière dont elle influence la prise de décision, en limitant la liste des choix à considérer (Argyris & Schön, 1978). Un problème majeur est que l'interprétation d'une situation par un décideur est affectée par ses biais cognitifs. Autrement dit, le même stimulus informationnel peut être décodé de manière différente par différents gestionnaires, même dans une même organisation (Dutton, 1993). Et même si l'analyse systématique de l'environnement n'est pas un prérequis nécessaire à la prise de décision stratégique (Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976), la question de la relation entre les schèmes cognitifs et la performance des gestionnaires intrigue beaucoup les chercheurs, mais a rarement été analysée empiriquement. Cela est souvent dû à des problèmes théoriques et méthodologiques (Goodhew et al., 2005). D'une part, le concept de performance est ambigu et donc difficile à relier clairement à l'action (Bourguignon, 1997). De plus, la littérature en gestion n'a pas atteint de consensus sur la nature et le rôle des structures cognitives dans l'organisation (Cossette, 2004; Hall, 2010). Et d'autre part, il existe une multitude de méthodes pour étudier la cognition, et son rapport avec le comportement et la performance managériaux. En fait, les chercheurs sont en désaccord à la fois sur ce que chaque méthode mesure, et sur quelle méthode utiliser. Beaucoup de ces méthodes se prêtent mal à la comparaison parce qu'elles occultent les similarités dans

la cognition individuelle pour se concentrer sur ses aspects uniques (Cossette & Audet, 1992).

Il n'y a pas de consensus clair dans la littérature sur la relation entre la performance managériale et les caractéristiques des schèmes cognitifs des décideurs. Mais souvent, c'est la capacité à traiter et la manière de traiter l'information, et leurs conséquences sur l'action, qui ont retenu l'attention des chercheurs. Différentes représentations des connaissances (interprétatives, particulières et générales) affectent différemment les conséquences de l'action (Boland et al., 2001). Les représentations particulières (celles présentant des connaissances concrètes et non ambiguës) semblent plus utiles à la prise de décision que les représentations générales. Ces dernières visent à présenter les connaissances à un niveau d'abstraction qui transcende le contexte pour permettre de faire face à un large éventail de situations. Ainsi, ce type de représentations nourrit moins les décisions que les deux autres types de représentations (Boland et al., 2001). Au contraire, la forme interprétative semble stimuler la pensée managériale. Cela signifie que la performance d'un décideur est fonction de la complexité (richesse, généralité, flexibilité) de ses « théories de l'action professées » (*espoused theories*, Argyris & Schön, 1974, p. 7), et moins de son exposition à des connaissances concrètes et contextualisées.

D'après les résultats de l'étude de Goodhew *et al.* (2005), les gestionnaires dont les cartes cognitives sont plus simples (avec moins de concepts et de liens entre eux) ont un niveau de performance plus élevé. Ces résultats diffèrent de ceux trouvés par d'autres chercheurs, notamment de Laukkanen (1994) qui avait trouvé que les PME pérennes étaient celles dont les propriétaires-dirigeants possédaient des schèmes cognitifs plus fournis et plus complexes. Le fait que la performance des gestionnaires dont les structures cognitives sont plus simples soit plus élevée peut s'expliquer de deux façons. D'abord, par un problème méthodologique ; les rôles managériaux auxquels les gestionnaires étaient exposés dans l'étude étaient simples. Ensuite, par la différence entre les caractéristiques de leur rôle tel qu'exigé par l'environnement et par la position du gestionnaire dans l'organisation, et celles que les gestionnaires choisissent pour faire face à la situation. Il faut en effet distinguer le rôle conçu pour le gestionnaire (théorique, cognitif) du rôle conçu par le gestionnaire (comportement dans la pratique), le premier influençant le

second à des fins de performance. La prise de décision peut être améliorée en faisant la distinction entre jugement et choix (Stibel, Dror, & Ben-Zeev, 2009). La théorie du choix de synthèse (*collapsing choice theory*) selon laquelle un trop grand nombre d'alternatives (c'est-à-dire lorsque les capacités mémorielles sont saturées) force les individus à faire un choix qui combine ces alternatives et qui est finalement plus performant (Stibel et al., 2009). En revanche, le jugement des individus, c'est-à-dire leur compréhension du problème, ne varie pas. En outre, si une information manque, les individus tendent à transformer leur ignorance en une distribution uniforme, mais non égale, des probabilités (Stibel et al., 2009). Autrement dit, lorsque leurs capacités cognitives sont dépassées, les individus s'afforcent de former des représentations efficaces de leur réalité.

D'autres chercheurs ont tenté de lier les schèmes cognitifs des gestionnaires avec la performance organisationnelle en général. La performance organisationnelle dépend non seulement de l'alignement entre la structure et le contexte de l'organisation, mais aussi des orientations cognitives et motivationnelles des gestionnaires (Ford & Hegarty, 1984). En fait, les cartes cognitives des gestionnaires, déterminées par Ford et Hegarty (1984), supportent à la fois la théorie de la contingence et la théorie de la décision. L'orientation cognitive est un « système d'organisation des informations, des observations et des pensées dans le processus de résolution de problème » ; tandis que l'orientation motivationnelle est un « système de valeurs et d'évaluation dans le processus de résolution de problèmes » (Solo, 1967, p. 361). Ces croyances affectent la prise de décision de deux manières différentes, en filtrant les perceptions et la compréhension que le gestionnaire a du monde qui l'entoure, et en influençant les actions alors envisagées.

La spécialisation et le découpage des tâches font écho à cela. Traduits en une structure organisationnelle et en l'attribution d'objectifs de performance aux membres de l'organisation, ils sont censés aider la prise de décision en morcelant la complexité en blocs supposément gérables. Et d'eux-mêmes, les individus décomposent l'objectif global en sous-objectifs pour pallier de manière inconsciente leurs limitations cognitives. Les objectifs ne sont pas traités simultanément, mais séquentiellement (Cyert & March, 1963). « Lorsque les objectifs d'une organisation ne peuvent être reliés opérationnellement aux actions, c'est-à-dire lorsque la fonction de production ne peut être formulée en termes

concrets, alors les décisions seront considérées en fonction de sous-objectifs pour lesquels le lien peut être établi » (Simon, 1979, p. 500). Le preneur de décision poursuit des objectifs secondaires tangibles, plutôt que des objectifs globaux et abstraits, pour en observer et en mesurer la réalisation. La persistance des buts secondaires est accentuée par une mutation du foyer d'attention et du foyer d'information (March & Simon, 1979).

Le foyer d'attention est modifié par la sélectivité de la perception et de la rationalisation des individus. « Les perceptions qui jurent avec le cadre de référence sont filtrées avant d'atteindre la conscience, où sont réinterprétées ou "rationalisées" de façon à annuler la discordance. Le cadre de référence sert autant à confirmer les perceptions que celles-ci servent à confirmer celui-là » (March & Simon, 1979, p. 149). La littérature a beaucoup étudié le phénomène de prophétie autoréalisatrice (Argyris, 1982), c'est-à-dire la tendance pour les individus à agir de sorte à confirmer ou à réaliser ce qu'ils avaient envisagé ou prédit, et qui était pourtant différent de ce qu'il se passait en réalité. En outre, le foyer d'information est affecté par la communication dans le groupe. Les connaissances qui circulent ne sont pas des perceptions directes, mais des perceptions déjà filtrées par n-partenaires possédant leurs propres cadres de référence. Pour Allard-Poesi (1998), il faut y voir une manifestation de l'influence sociale et politique sur la cognition individuelle, et donc adopter une perspective sociocognitiviste.

#### *1.1.1.2.3. Bricolage d'une décision improvisée*

La prise de décision managériale peut aussi être un bricolage sur le moment d'une solution improvisée. Comme son nom l'indique, la perspective de la réflexion-dans-l'action (*reflection-in-action*), proposée par Schön (1983) puis approfondie par Yanow et Tsoukas (2009), formule une critique à l'intention de certains cognitivistes, en affirmant que la représentation de la réalité à travers des schèmes cognitifs n'intervient pas toujours dans la prise de décision. La question du poids relatif du schème cognitif dans le processus décisionnel est donc soulevée une nouvelle fois ici. Selon cette perspective, c'est parfois le contexte qui est le principal facteur qui influence l'action managériale, et non la réflexion. C'est notamment le cas lorsque le gestionnaire doit décider dans un contexte où les circonstances l'empêchent d'entrer dans un mode de réflexion analytique.

La perspective de la réflexion-dans-l'action considère que l'individu s'engage dans un processus décisionnel avec représentation cognitive si et seulement s'il y a possibilité de construire une telle représentation en cherchant ou en examinant des informations (Schön, 1983). Cette possibilité dépend de deux facteurs principaux que sont le temps que l'individu peut allouer pour collecter et interpréter des informations, et son degré de familiarité avec le contexte dans lequel il doit prendre sa décision. Lorsqu'il est confronté à une situation surprenante, c'est-à-dire une situation inhabituelle et dans laquelle il ne dispose pas de suffisamment de temps pour enquêter, il ne peut se fier qu'à son jugement. Il tente alors de puiser dans des représentations de solutions potentielles préalablement formées (grâce à son expérience et à des apprentissages passés). Dans cette situation, le schème cognitif agit comme une caisse à outils (*tool box*) qui permet au gestionnaire de se bricoler un choix.

Métaphoriquement, le schème cognitif est appelé à entrer en scène comme un acteur de théâtre qui doit remplacer le comédien principal au pied levé, mais qui connaît assez bien la pièce parce qu'il l'a répétée. En effet, l'individu ne peut se permettre de prendre le temps de planifier sa décision, ni de considérer un ensemble raisonné d'options satisfaisantes, ni encore de déterminer le choix optimal. En réalité, « la planification et la préparation ont été faites auparavant, sous la forme d'une répétition » (Yanow & Tsoukas, 2009, p. 8). L'individu concentre toute son attention sur l'action en elle-même, un peu comme un improvisateur concentrerait son attention non seulement sur le dialogue qu'il tricote avec les autres acteurs et sur les éléments contingents relatifs au lieu, au temps et aux spectateurs, mais encore sur les surprises que cette action génère (Yanow & Tsoukas, 2009). Et ce qui pourrait passer pour une production originale n'est en fait qu'une adaptation scénaristique. Pour Yanow et Tsoukas (2009), l'individu bricole une action basée sur un répertoire de pratiques qu'il juge comme performantes, parce qu'il les a expérimentées – répétées – au fil du temps, dans lequel il puise en fonction du contexte.

Finalement, malgré leur expertise dans leur domaine de gestion et leur capacité à atteindre de hauts niveaux de performance, les décideurs sont souvent peu conscients de la manière dont ils prennent leurs décisions et ont beaucoup de difficulté à expliciter les heuristiques qu'ils utilisent (Yanow & Tsoukas, 2009) ou les modèles cognitifs qui les guident

(Krabuanrat & Phelps, 1998). Que la prise de décision soit planifiée ou improvisée, la cognition influence la manière dont les gestionnaires décident. D'ailleurs, si un gestionnaire veut prendre de bonnes décisions pour le futur, ou anticiper le futur avec succès, il devrait être capable de reconnaître ses schèmes actuels et être prêt à regarder au-delà de ces schèmes en les modifiant si besoin (Barker, 1985)<sup>9</sup>. Comme nous l'expliquons dans la prochaine sous-section, l'intérêt des schèmes cognitifs réside non seulement dans leur contenu, mais aussi en grande partie dans leur capacité de transformation, et dans leur influence cruciale sur le processus d'apprentissage individuel.

#### 1.1.1.3. Rétroaction : influence des décisions de gestion sur les schèmes cognitifs du gestionnaire

La littérature cognitiviste indique que les schèmes cognitifs en général sont en perpétuel développement, qu'ils sont perfectibles. Comme ils servent de cadres de référence pour la perception et pour l'action, ils filtrent l'information et sont modifiés par elle (Weick, 1979). Une métaphore simple pour expliquer comment un schème est transformé serait de considérer que le schème en place est une thèse, que les nouvelles informations qui viennent le remettre en question sont une antithèse, et que le processus d'ajustement du schème est une synthèse (Bartunek, 1984). La transformation des schèmes se déroule en deux ou trois étapes, par assimilation puis accommodation (Piaget, 1967), ou encore par dégel, changement et regel (Lewin, 1947).

Cependant, la littérature s'accorde à dire que les schèmes cognitifs sont stables dans le temps, et difficilement transformables une fois ancrés (voir par exemple Chermack, 2003). Changer un schème cognitif suppose un apprentissage profond, donc un processus de développement cognitif. Ce processus dialectique consiste en une redéfinition endogène des schèmes de connaissances qui partent d'un niveau basique et prennent une forme de plus en plus abstraite et globale (Boland et al., 2001). Quel que soit le stimulus initial, la réingénierie des représentations est une forme de théorisation personnelle. Par

---

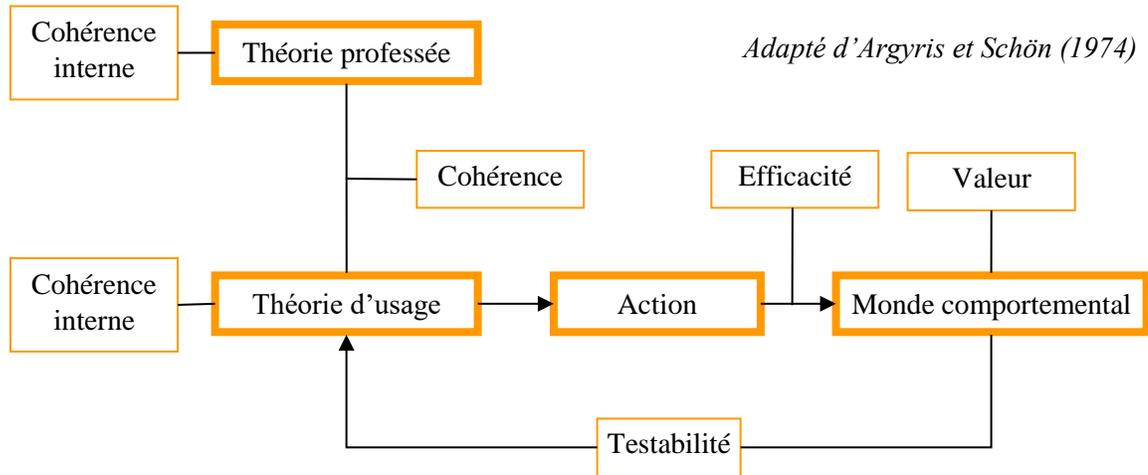
<sup>9</sup> Barker (1985) n'utilise pas le concept de schème, mais celui de paradigme, dans un sens proche de celui défini par Kuhn (1983).

exemple, le schème cognitif d'un PDG doit s'efforcer d'intégrer les perceptions des membres de son équipe de direction en plus des informations provenant de l'environnement. Calori *et al.* (1994) ont noté que l'élargissement de la vision managériale à des considérations internationales témoigne d'une transformation du schème cognitif du PDG par assimilation, plutôt que par accommodation. Autrement dit, le contact avec un environnement mondialisé a ici incité les PDG à modifier profondément leurs schèmes cognitifs. Les résultats de Calori *et al.* (1994) mettent en relief que pour chaque organisation étudiée, la carte cognitive (représentation graphique du schème cognitif) du PDG est enrichie de nouveaux concepts, mais sans que sa complexité en termes de dynamique (c'est-à-dire en termes de relations entre les éléments) ne soit affectée. En revanche, l'interaction d'un PDG avec des PDG d'organisations étrangères apparaît comme une source de confrontations entre les différentes perceptions individuelles sur le fonctionnement de l'environnement. Dans ce cas, le schème du PDG connaît à la fois une assimilation modérée, car la quantité d'informations nouvelles intégrée est faible, et une accommodation, car de nouveaux concepts et relations viennent enrichir la représentation que le PDG se fait des forces du secteur d'activités. En fin de compte, cette capacité de transformation des schèmes cognitifs, subie ou volontaire, correspond à une forme d'apprentissage.

#### *1.1.1.3.1. La théorie de l'action individuelle*

Dans l'action, le gestionnaire décide en fonction de ses schèmes cognitifs (Argyris & Schön, 1978; Weick, 1979). Le concept de théorie de l'action représente la relation entre les schèmes cognitifs (le savoir) et l'action, relation centrale dans les travaux d'Argyris et Schön (1974, 1978, 1996). La théorie de l'action fait le pont entre la prise de décision (jugement, action), la cognition et l'apprentissage du gestionnaire. Selon la théorie de l'action, « dans la situation S, si vous voulez obtenir la conséquence C, sous les hypothèses  $a_1 \dots a_n$ , faites A » (Argyris & Schön, 1974, p. 6). Une théorie de l'action est une norme personnelle qui définit quoi faire pour obtenir un certain résultat. Les hypothèses constituent un modèle de représentation du monde qui décrit la manière dont une action A mènera au résultat C dans la situation S. « Chaque situation pratique est une

opportunité de tester des éléments de [sa] théorie de l'action » (Argyris & Schön, 1974, p. 159).



**Figure 3. Évaluation des théories de l'action**

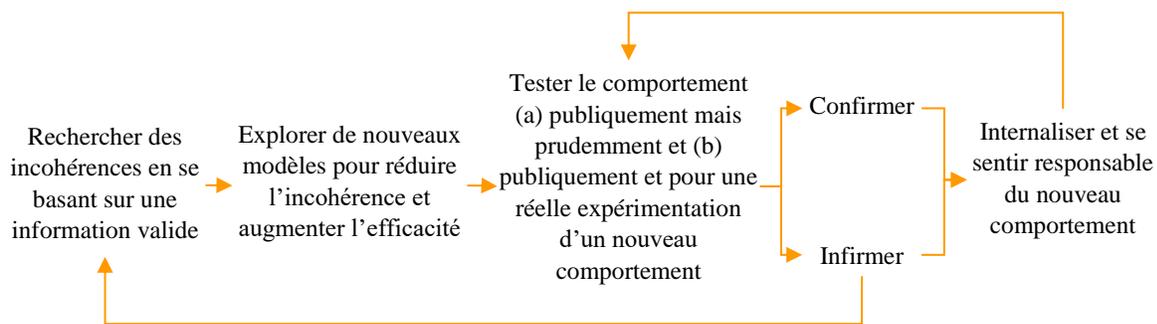
Une théorie de l'action englobe aussi « les normes, valeurs et variables clés qui rendent le résultat C désirable ou intéressant pour un individu » (Visser, 2007, p. 663). Argyris et Schön (1974) ont défini les variables clés de la théorie d'usage d'un individu comme les objectifs auxquels ce dernier s'efforce de satisfaire. La cohérence entre sa théorie de l'action professée (*espoused theory*) et sa théorie d'usage (*theory-in-use*) joue un rôle primordial dans son apprentissage. La Figure 3 illustre la façon dont la cohérence entre ces deux théories personnelles influence la modification du comportement.

Si elle est mise au jour, l'absence de congruence incite au changement, parce que les individus désirent généralement que leurs actions soient cohérentes avec leurs croyances, sans quoi ils se trouvent en proie à des conflits ou à des dilemmes que l'on rassemble sous l'ombrelle du concept de dissonance cognitive. Il en existe quatre types : (1) l'incompatibilité entre les variables qui composent la théorie d'usage, (2) le manque d'efficacité, lorsque les actions entreprises sont de moins en moins couronnées de succès, en prenant les variables qui composent la théorie d'usage comme référence, et finissent

par ne plus être acceptables, (3) des incohérences au niveau des valeurs, lorsque l'individu aime de moins en moins, et finit par ne plus supporter, le monde comportemental que sa théorie d'usage a concouru à créer, et (4) des problèmes de testabilité, lorsque l'individu se rend compte que le monde comportemental que sa théorie d'usage a concouru à créer court-circuite sa capacité à tester ses hypothèses (Argyris & Schön, 1974).

L'émergence d'un ou de plusieurs de ces dilemmes n'entraîne pas forcément un changement important des variables clés qui composent les théories d'un individu. La raison majeure est la tendance à rechercher la constance. Pour maintenir ses théories existantes malgré les dilemmes auxquels elles sont confrontées, un individu peut recourir à une multitude de stratagèmes. Mais le dilemme fondamental qui tenaille l'individu oppose la constance à l'efficacité. Lorsqu'il prend conscience qu'il ne peut camper sur ses positions sans sacrifier son efficacité, et ce malgré son répertoire de mécanismes de défense, l'individu comprend que changer les variables clés de sa théorie d'usage est devenu souhaitable (Argyris & Schön, 1974).

Le processus d'apprentissage d'un individu est déclenché par le fait que celui-ci prend conscience des incohérences qui existent dans et entre les variables clés, les stratégies d'action, les conséquences pour le monde comportemental, l'apprentissage et l'efficacité de ses théories professées et d'usage. La Figure 4 adaptée d'Argyris et Schön (1974, p. 135) illustre ce processus.



*Adapté d'Argyris et Schön (1974)*

**Figure 4.      Changement de comportement par l'expérimentation et la transformation des schèmes cognitifs**

Toujours d'après Argyris et Schön, une fois ce diagnostic posé, l'individu peut choisir de chercher de nouveaux modèles pour améliorer l'efficacité de son modèle existant, et par conséquent du comportement associé à ce modèle. Explorer de nouveaux modèles permettant de réduire les incohérences préalablement identifiées suppose d'élaborer un nouveau système de variables clés ou de valeurs personnelles dont l'efficacité est supérieure au système remis en question. Un nouveau modèle est ensuite testé, en deux étapes, en expérimentant le comportement associé au modèle. La première étape est cognitive et consiste pour l'individu à comparer hypothétiquement, et non dans l'action, sa théorie professée avec celles d'autres. La seconde étape consiste ensuite à appliquer le comportement dans la pratique pour en évaluer l'efficacité. Si le comportement n'est pas aussi efficace qu'attendu, l'individu va en chercher un autre. Si le test comportemental est probant, l'individu va chercher à intégrer le comportement appris et à s'en sentir responsable. L'expérimentation par adoption d'un nouveau comportement exige donc une altération des modèles mentaux existants.

#### *1.1.1.3.2. Décisions de gestion et apprentissage individuel*

La littérature s'accorde à faire la distinction entre plusieurs types d'apprentissage (voir par exemple Argyris, 1976; Argyris & Schön, 1974; Ashby, 1952; Sterman, 1994). En effet, tous les apprentissages ne sont pas de même ampleur. La nuance est à chercher au niveau de la profondeur du changement cognitif considéré : l'apprentissage peut se faire en surface ou en profondeur (Argyris, 1976). Ashby (1952) est le premier à faire la distinction entre un apprentissage en simple boucle et un apprentissage en double boucle. Un individu réalise un apprentissage en simple boucle lorsqu'il apprend à élaborer une action qui satisfasse aux variables gouvernant sa théorie de l'action personnelle (Argyris & Schön, 1974)<sup>10</sup>. Superficiel, ou en simple boucle, il modifie surtout les comportements, changeant ainsi de manière incrémentale ou mineure la compréhension que le sujet a de la réalité. L'assimilation de nouvelles données déclenche une accommodation du schème, avec pour résultante une façon différente de forger des perceptions (Piaget, 1967).

---

<sup>10</sup> Argyris et Schön (1974) parlent ici de modèle I.

L'apprentissage en simple boucle est défini comme « l'apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs de la théorie d'action » (Argyris & Schön, 2002, p. 43) (par exemple, les valeurs liées à la qualité du produit ou à la stabilité du personnel). Ce type d'apprentissage est caractérisé « par le fait d'être sur la défensive, par des prophéties autoréalisatrices, par des processus autoconfirmatoires, et par des erreurs qui s'aggravent » (Argyris, 1982, p. 8). Autrement dit, les intérêts à long terme de l'organisation sont mis en péril par ce type d'apprentissage qui reste en surface et empêche la détection et la correction de problèmes (Argyris & Schön, 1974).

L'apprentissage en double boucle est plus profond et suppose une modification ou une réorganisation des variables clés gouvernant la théorie de l'action d'un individu. L'apprentissage en double boucle signifie que l'individu apprend en se détachant du système cohérent qu'il utilisait pour se représenter son environnement (Argyris & Schön, 1974)<sup>11</sup>. Il se base sur une refonte des modèles mentaux, accompagnée d'un désapprentissage de certains concepts et des relations entre ceux-ci, et d'une intégration de nouveaux concepts et interrelations (Argyris, 1976). Il conduit à une modification importante de la compréhension de l'environnement. Lors de la phase de dégel, les anciennes croyances sont désappries pour laisser la place à de nouvelles interprétations sur l'environnement. Ces changements au niveau cognitif sont ensuite solidifiés (phase de regel) par l'occurrence d'événements anticipés (Argyris, 1976). Ainsi, l'apprentissage en double boucle « induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes » (Argyris & Schön, 2002, p. 44).

Inspiré des travaux d'Argyris (1976), le modèle systémique de Sterman (1994) est intéressant parce qu'il fait clairement la distinction entre l'apprentissage en simple et en double boucle. L'auteur propose un premier modèle pour expliquer comment l'apprentissage en simple boucle se fait à partir de la relation entre le décideur et son contexte. Pour lui, il existe une boucle dans laquelle le monde réel influence le *feedback* informationnel, qui influence les décisions qui viennent à leur tour modifier le monde réel,

---

<sup>11</sup> Argyris et Schön (1974) parlent ici de modèle II.

etc. La différence entre l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle est que ce dernier suppose une modification des conceptions d'un individu, autrement dit, une altération de son schème cognitif. Pour Sterman (1994), les modèles mentaux des décideurs jouent un rôle dans la prise de décision en affectant la manière dont les règles organisationnelles sont appliquées pour traiter les informations à disposition. Ces règles sont le reflet des structures institutionnelles, de la stratégie organisationnelle et des normes culturelles. Ce modèle considère donc que l'apprentissage en double boucle est fonction d'un retour d'expérience (*feedback* d'informations). L'apprentissage se fait en simple boucle seulement lorsque le lien entre le retour d'informations et les modèles mentaux ne se fait pas (Sterman, 1994).

Le concept de deutéro-apprentissage (*deutero-learning*) (Bateson, 1972) a été défini et utilisé de manière ambiguë dans la littérature. Argyris et Schön (Argyris, 2003; Argyris & Schön, 1978, 1996; Schön, 1975) l'ont considéré tantôt comme une forme d'apprentissage en double boucle, tantôt comme un apprentissage en simple ou double boucle de second ordre, mais aussi tantôt comme un processus réflexif, tantôt comme les structures, politiques et techniques qui facilitent ce processus. De plus, en le positionnant dans la théorie cognitive du cadre de l'action, ils ont occulté des aspects centraux dans la formulation originale de Bateson (1972), tels que le contexte, le caractère adaptatif du comportement et l'existence de relations. En conséquence, la littérature a utilisé ce concept de manière confuse. L'étiquette « deutéro-apprentissage » a été apposée, à tort, sur des phénomènes tels que la réflexion critique, la refonte des modèles cognitifs organisationnels, ou encore les processus d'institutionnalisation de l'apprentissage.

Visser (2007) a redéfini le concept fidèlement à la pensée originelle de Bateson (1972), pour refléter l'idée que le deutéro-apprentissage est une forme d'apprentissage d'ordre supérieur. Alors que l'apprentissage simple, opérationnel consiste en une adaptation du comportement en réponse à des expériences, le deutéro-apprentissage correspond à l'acquisition d'une compréhension des structures qui sous-tendent cette situation d'apprentissage. Ainsi, le deutéro-apprentissage est distinct du métaapprentissage (Argyris, 2003) et de l'apprentissage planifié (Argyris & Schön, 1996). En contraste, le métaapprentissage fait référence à la réflexion sur l'apprentissage en lui-même des

individus et de l'organisation. Yuthas, Dillard et Rogers (2004, p. 239) ont utilisé une variante de ce concept avec le concept d' « apprentissage en triple boucle » pour désigner « la notion de réflexion continue dans laquelle l'apprentissage se déroule, et les hypothèses et valeurs motivant l'apprentissage et influençant ses conséquences ». À ce titre, il est discontinu et consciemment orienté vers l'amélioration individuelle et organisationnelle. Sur ce point, soulignons tout de même qu'un individu ou une organisation a de la difficulté à apprendre de ses expériences parce qu'il n'est pas nécessairement conscient qu'il y a quelque chose à apprendre, parce qu'il ne sait pas ce qu'il y a à apprendre, et parce qu'il lui est difficile de juger s'il a effectivement appris (Einhorn & Hogarth, 1981). Quant à l'apprentissage planifié, il correspond aux systèmes, procédures et routines organisationnels mis en place pour déclencher et pour faciliter ce métaapprentissage (Argyris & Schön, 1996). S'il peut être décrit comme une structure de retour d'apprentissage des individus vers l'organisation, il caractérise une forme d'apprentissage qui doit sans cesse se remettre en question et se renouveler afin de nourrir la capacité d'apprentissage (planifié ou spontané) de l'organisation et des individus.

Deutéro-apprendre, c'est plus qu'apprendre à adapter son comportement en réponse au contexte. C'est se servir des conséquences d'échanges antérieurs avec l'environnement pour discerner des modèles de relations entre son propre comportement et le contexte. Dit autrement, dans son environnement, à force de goûter aux répercussions encourageantes ou dissuasives de ses actions, l'individu (ou l'organisation) devient capable de discerner des tendances dans ses relations avec les autres et avec les objets, et à apprendre à conditionner son comportement en conséquence. Ce type d'apprentissage se fonde sur l'idée que tous les systèmes sont capables d'adaptation, et que le changement (l'apprentissage) ne peut se réduire au niveau de l'entité apprenante et doit intervenir au niveau du contexte et des relations qui s'y nouent. Les références à la cognition individuelle doivent donc tenir compte des schémas d'interactions entre l'individu et l'environnement social et physique. Trop souvent, la littérature isole l'individu de ses interactions avec son contexte en les sectorisant en petites unités pour mieux les étudier. En réalité, les interactions interindividuelles (ou interorganisationnelles) sont une forme de communication verbale et non verbale, dont le flux est incessant. C'est pourquoi le deutéro-apprentissage est continu, en grande partie inconscient, et se communique par le

comportement. Il est difficile d'orienter ou d'organiser le deutéro-apprentissage parce que dans l'action, il est difficile de communiquer explicitement sur son comportement. Et il n'est pas forcément synonyme d'amélioration individuelle ou organisationnelle. L'adaptation que suppose le deutéro-apprentissage peut avoir une source aussi bien « saine que pathologique » (Visser, 2007, p. 662).

Le concept de deutéro-apprentissage est utile à l'étude de concepts tels que les prophéties autoréalisatrices, mais seulement d'un point de vue théorique (Visser, 2007). Un gestionnaire qui s'engage dans un processus de réflexion à un niveau qui est supérieur à celui de son apprentissage, par exemple pour comprendre l'influence de sa propre subjectivité sur sa prise de décision, s'engage en réalité dans un processus de métaapprentissage, et non de deutéro-apprentissage. En effet, le travail réflexif amorcé est transitoire, verbalisé et probablement motivé par un désir d'enrichissement personnel. L'on peut alors s'interroger sur la pertinence pour un gestionnaire de découvrir comment il apprend. D'un côté, le gestionnaire est sensibilisé à ses propres tendances comportementales. Il devient capable d'essayer de sortir de ses schémas d'action traditionnels pour aller expérimenter d'autres pratiques, innover, voire développer des scripts cognitifs comportant des séquences d'actions censées lui permettre d'atteindre ses objectifs (Gioia et al., 1989). Dans cette quête d'amélioration de la prise de décision, le métaapprentissage peut être facilité par la représentation des schèmes cognitifs sous forme de cartes cognitives. Un gestionnaire qui identifie les éléments et les connexions qui composent son schème cognitif se dote de la possibilité de comprendre à la fois comment il réfléchit, mais aussi comment il apprend en fonction de différents scénarii contextuels organisationnels possibles. D'un autre côté, l'intégration profonde de tels apprentissages dans les façons de concevoir ou de faire n'est pas automatique ; il n'est pas certain que le gestionnaire traduise ses découvertes en pratiques et adopte un nouveau comportement.

### **1.1.2. Cognition organisationnelle et décisions managériales**

#### **1.1.2.1. Schème cognitif de l'organisation**

La littérature peine parfois à distinguer schèmes individuels, schèmes de groupes et schèmes organisationnels. Pour les besoins de cette thèse, cette nuance est capitale. Les

recherches sur les schèmes cognitifs dans les organisations souffrent de deux limites principales, à savoir (1) les études d'obédiences psychologique et computationnelle, qui considèrent que les mécanismes d'influence cognitive sont centrés autour du gestionnaire seul et que les liens entre cognition et action managériales sont unidirectionnels, et (2) les études intéressées à la cognition organisationnelle, qui confondent fréquemment collection de cognitions individuelles, cognition collective et cognition organisationnelle.

Cette confusion entre les niveaux d'analyse, tantôt épistémologique, tantôt méthodologique<sup>12</sup>, s'explique par la complexité de la relation étroite qui lie les structures cognitives du gestionnaire et celles de son organisation. Les caractéristiques cognitives des membres de l'organisation, dont les schèmes font partie, ne sont pas les fruits de seuls phénomènes individuels, ils sont aussi le résultat de macro-influences venues de l'intérieur et même de l'extérieur de l'organisation (Calori, Johnson, & Sarnin, 1992). Les représentations cognitives, définies comme des « représentations conceptuelles et opérationnelles que les humains développent en interagissant avec des systèmes complexes » (Tikkanen et al., 2005, p. 792), sont donc des constructions à la fois individuelles et organisationnelles.

Un problème est que beaucoup de recherches ont porté sur les caractéristiques cognitives d'acteurs organisationnels en les isolant de leurs environnements de travail, considérant en quelque sorte que leur organisation ne faisait pas partie du cadre de la recherche. Strati (1998) et Allard-Poesi (1998) ont mis les chercheurs en management en garde contre cette hyperfocalisation autour de la cognition managériale au détriment des attributs cognitifs collectifs (ce qui est la critique inverse de celle formulée par les chercheurs en contrôle de gestion, comme nous allons le voir plus loin). Par exemple, certaines recherches sur la cognition organisationnelle prennent la cognition d'un individu clé comme point de départ (souvent un haut dirigeant) et essaient de la transposer en modèle cognitif d'un ordre supérieur (par exemple organisationnel ou social) censé être partagé dans un groupe, comme une vision du monde, une idéologie. Font partie de cette catégorie les études qui affirment avoir identifié des éléments cognitifs collectifs en agrégeant ou en comparant

---

<sup>12</sup> Le Chapitre 3 sur la méthodologie de recherche présente plus de détails sur les limites des techniques de la représentation des schèmes cognitifs.

plusieurs éléments individuels. Le danger est de prendre à tort une structure cognitive collective pour celle d'un groupe plus large, pour une pensée institutionnelle ou pour une cognition organisationnelle (Laukkanen & Sevón, 1998). Le danger inverse est de confondre le schème cognitif de l'organisation avec celui d'une partie de l'organisation, par exemple celui d'une équipe de travail.

Ainsi, la littérature n'a pas toujours fait l'effort conceptuel nécessaire pour déterminer où se situe la frontière entre un schème individuel et un schème organisationnel. Certes, les délimitations entre les niveaux de ces schèmes peuvent sembler floues dans la réalité organisationnelle. Mais sur le plan épistémologique, c'est la manière dont sont définis d'une part les schèmes cognitifs individuels des gestionnaires et d'autre part le modèle dominant dans l'organisation qui opacifie la nature distincte des deux construits. Pour les cognitivistes, l'organisation est la résultante d'une construction sociale basée sur les schèmes cognitifs de ses membres (Allaire & Firsirotu, 1984). Un système de croyances est à la fois collectif et personnel, parce qu'il est partagé (Calori et al., 1992). L'organisation elle-même est un cadre de référence, un réseau de significations partagées auxquelles les membres adhèrent plus ou moins (Allard-Poesi, 1998). Par exemple, « la stratégie de l'entreprise constitue un schème de niveau organisationnel (Jelinek & Litterer, 1994), même si elle a pu être décidée par une seule personne (comme dans une PME) ou par un petit groupe d'individus (comme dans le cas de la plupart des grandes organisations) » (Cossette, 2004, p. 54). En tant que système d'idées et de croyances partagées, l'organisation exerce une influence sur ses membres pour que leurs comportements correspondent aux objectifs et aux attentes organisationnels, dans le but de rendre possible l'action organisationnelle (Allaire & Firsirotu, 1984).

Bettis et Prahalad ont proposé le concept de logique dominante de gestion générale (*dominant general management logic*), ou plus simplement logique dominante (*dominant logic*), dans un effort théorique pour relier cognition individuelle et cognition organisationnelle (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Bettis, 1986)<sup>13</sup>. Notons que les concepts de logique dominante (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Bettis, 1986), de

---

<sup>13</sup> L'étude de Prahalad et Bettis (1986) porte sur la relation entre la stratégie de diversification d'une organisation et sa performance financière.

cadre de référence ou de système de croyances (Calori et al., 1992) et de paradigme (Sheldon, 1980) ont des définitions proches. La cognition organisationnelle est caractérisée par un « système de croyances relativement cohérent qui unit [les membres de l'organisation] et explique leurs mondes en termes de relations de cause à effet » (Beyer, 1981, p. 166). La logique dominante de l'organisation est « stockée sous forme de schème cognitif partagé » par la haute direction de l'organisation (Prahalad & Bettis, 1986, p. 491). On peut faire une analogie entre la logique dominante de l'organisation et l'ADN ou les caractéristiques génétiques qui définissent un organisme (Bettis & Prahalad, 1995). La logique dominante d'une organisation est définie comme la manière dont les gestionnaires de la haute direction, qui forment une « coalition dominante » (Prahalad & Bettis, 1986, p. 489), « conçoivent la conduite des affaires et conceptualisent les outils de gestion dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels et de prendre des décisions de gestion de la performance organisationnelle » (Prahalad & Bettis, 1986, p. 491)<sup>14</sup>. Ainsi que nous l'explicitons dans la sous-section suivante, la logique dominante fait partie des attributs cognitifs organisationnels qui ont un rôle d'influence sur la relation entre les schèmes cognitifs et les décisions des gestionnaires.

#### 1.1.2.2. Influence de la cognition organisationnelle sur les décisions managériales

D'après Simon (1966), cinq mécanismes organisationnels de contrôle permettent d'influencer les décisions, dont un en lien avec la cognition. Le premier correspond à la spécialisation et à la division des tâches. L'organisation est découpée en fonctions, activités ou processus. La direction de l'organisation scinde les tâches décisionnelles entre plusieurs experts et coordonne leurs efforts à l'aide d'une structure administrative et de communication. La division des tâches permet de découper les problèmes. Le second mécanisme est l'établissement de pratiques standard (Cyert & March, 1963; Simon, 1966). Les organisations se fient à des procédures opérationnelles standard et à des règles

---

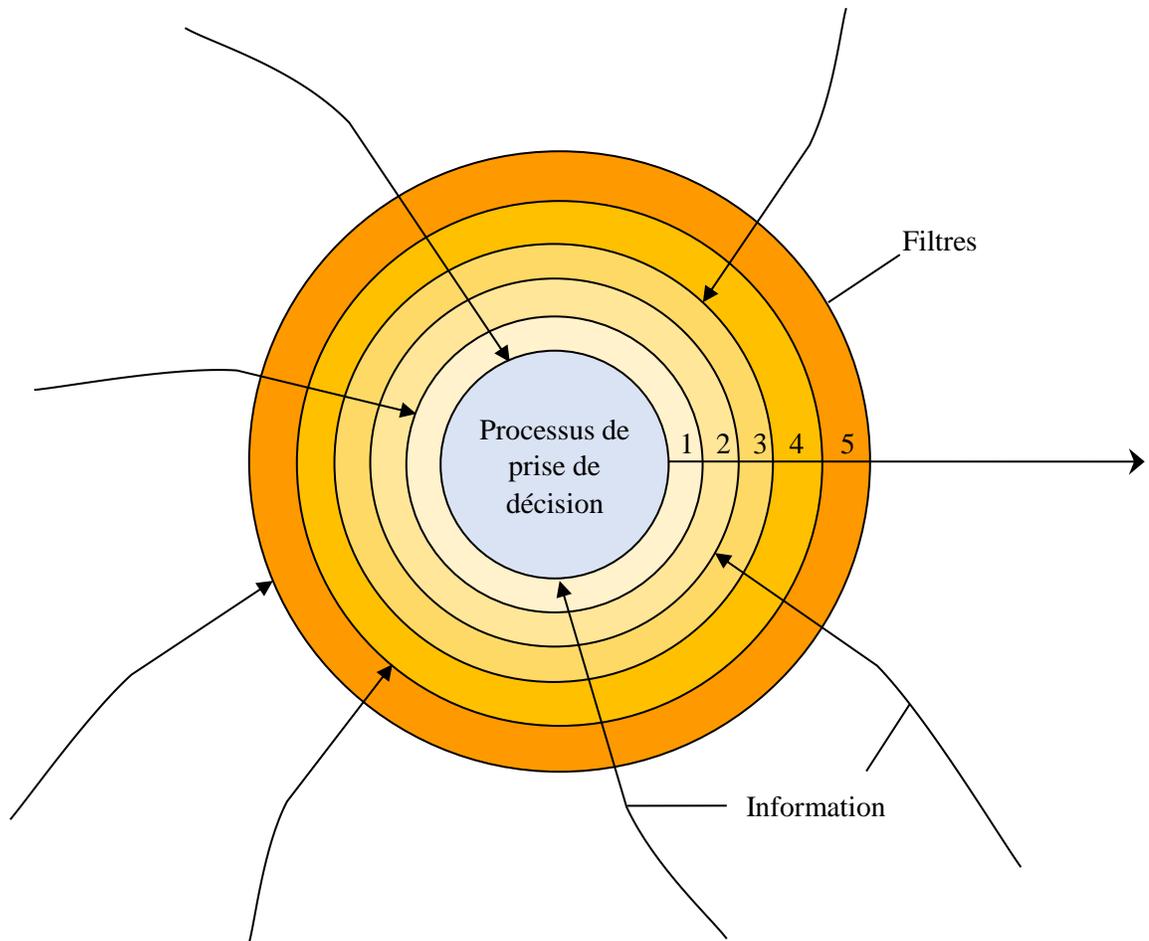
<sup>14</sup> Traduction libre de : “A dominant general logic is defined as the way in which managers conceptualize the business and make critical resources allocation decisions” (Prahalad & Bettis, 1986, p. 490).  
Traduction libre de : “Dominant logic [...] is a mind set or a world view or conceptualization of the business and the administrative tools to accomplish goals and make decisions in that business” (Prahalad & Bettis, 1986, p. 491).

pratiques. La plupart des organisations se fondent sur un petit nombre d'idées, un ensemble de procédures standards opérationnelles, et bon nombre de modèles rodés (Weick, 1979). Néanmoins, les règles et les pratiques utilisées par les acteurs économiques ne dépendent pas uniquement des conditions de l'environnement ou de la structure organisationnelle (Cyert & March, 1963). Comme nous l'évoquons plus loin, le rôle du contrôle de gestion est de définir des standards en fonction des objectifs organisationnels. Le troisième correspond à la structure hiérarchique qui fait descendre les décisions de la direction vers les employés. Le quatrième mécanisme fait référence aux canaux formels de communication (March & Simon, 1979; Simon, 1966). Les réseaux formels d'information sont importants parce qu'ils remplissent un rôle d'archivage, de norme informationnelle (version officielle), tout en étant le lieu d'échanges symboliques et de recherche de légitimité et de crédibilité.

Avec le cinquième et dernier mécanisme, l'organisation fait internaliser les connaissances, les compétences et les rôles (identifications) à ses membres pour orienter leurs décisions. La prise de décision rationnelle est basée sur des règles relatives à ce qui est convenable ou non. Ces règles dépendent de considérations culturelles, symboliques et institutionnelles propres à chaque organisation. Et elles existent et sont maintenues indépendamment des préoccupations idiosyncrasiques des individus, ce qui rend possible le fonctionnement fiable de l'organisation (Cyert & March, 1963). La position occupée par les dirigeants leur permet d'influencer la culture organisationnelle en promouvant ou en délaissant certaines valeurs (Cossette, 2004). Les dirigeants jouent ainsi un rôle fondamental dans la gestion des significations. Ils utilisent leur *leadership* et exercent un pouvoir symbolique dans le but d'influencer de façon décisive la manière dont les autres perçoivent leur réalité et, par conséquent, la manière dont ils agissent (Morgan, 1986). Les dirigeants disposent d'un grand nombre de moyens variés pour favoriser les valeurs souhaitées et entraver celles désavouées. Mais malgré leurs moyens, ils n'ont pas une emprise totale sur la culture ; ils ne peuvent pas la modeler ou l'imposer à un groupe social à leur gré. Ils peuvent utiliser leurs habiletés politiques, théâtrales et langagières afin de persuader. Et au final, les règles et les rôles sont stratégiquement choisis et négociés par les acteurs organisationnels. Ils sont modifiés par l'expérience et permettent un apprentissage rétroactif. Ils sont également sélectionnés, certains étant conservés, d'autres

modifiés et d'autres abandonnés. Nous croyons voir derrière ce mécanisme un processus d'institutionnalisation des savoirs (Dambrin, Lambert, & Sponem, 2007) et des scripts organisationnels (Murray & Puxty, 1980).

Morecroft (1992) a proposé un modèle intégrateur de l'organisation intéressant pour notre problématique de recherche, représenté en Figure 5 ci-dessous. Ce modèle montre que le processus de prise de décision est imbriqué dans plusieurs couches qui fonctionnent comme des filtres aux flux d'informations. La couche la plus éloignée du processus est celle des traditions, cultures, folklore et *leadership* (5). Puis viennent respectivement les couches de la structure organisationnelle et géographique (4), des systèmes d'information, de mesure et de communication (3), des objectifs opérationnels, des récompenses et autres rémunérations (2), et enfin celle des limites cognitives individuelles (1) au plus proche du processus.



Sources des filtres :

1. Limitations cognitives des individus
2. Objectifs, récompenses et incitatifs opérationnels
3. Systèmes d'information, de mesure et de communication
4. Structure organisationnelle et géographique
5. Tradition, culture, folklore et *leadership*

*Inspiré de Morecroft (1992)*

**Figure 5. Un modèle de la prise de décision dans l'organisation**

La cognition n'est pas simplement intra-individuelle ; elle est créée et influencée par l'interaction sociale dans un contexte donné (Allard-Poesi, 1998). Les organisations devraient être considérées comme des processus d'organisation (Weick, 1979), des systèmes de significations partagées (Pfeffer, 1981), des systèmes d'interprétation (Daft

& Weick, 1984), ou encore des processus de construction et de destruction de significations (Gray, Bougon, & Donnellon, 1985). Néanmoins, ce sont des individus qui sont au cœur de ces structures épistémologiques collectives. Ce sont eux qui les créent, les maintiennent et les transforment, tandis que l'organisation fournit un cadre propice à la structuration et à l'établissement de connexions (Weick & Roberts, 1993). Le cadre épistémologique organisationnel possède des caractéristiques centrales (notamment la mission et les objectifs stratégiques), mais aussi des caractéristiques périphériques (les objectifs déclinés en sous-objectifs organisationnels) qui viennent soutenir les premières (Lyles & Schwenk, 1992). Un schème cognitif collectif est donc un produit dynamique, variable et équivoque. Un consensus sur le système de croyances collectif peut émerger aussi bien d'une entente collaborative sur les cognitions à partager que d'un *diktat* d'une majorité au pouvoir (Allard-Poesi, 1998). Afin d'étudier la cognition managériale, Allard-Poesi (1998) a recommandé de lier les phénomènes cognitifs individuels et leur développement aux interactions sociales et aux dynamiques processuelles.

La logique dominante joue trois rôles majeurs dans l'intelligence organisationnelle : (1) elle filtre les informations auxquelles l'organisation prête attention et accorde le statut d'information pertinente, (2) elle est un outil pour analyser la stratégie, (3) et elle est un attribut émergent dans une organisation vue comme un système complexe adaptatif (Bettis & Prahalad, 1995). Ce système conceptuel filtre les perceptions et les croyances relatives au rôle du modèle d'affaires dans les actions organisationnelles (Tikkanen et al., 2005). La logique dominante joue donc un rôle normatif qui encadre, structure et oriente les processus managériaux (Prahalad & Bettis, 1986, p. 491). En cela, le concept de logique dominante est central dans notre recherche, parce que le lien entre le système de contrôle de gestion en place dans une organisation et la logique dominante en vigueur n'a pas été exploré. Ainsi que nous l'expliquons dans la section de notre revue de littérature sur l'influence du système de contrôle de gestion sur les décisions de gestion, nous nous demandons si le système de contrôle de gestion oriente les décisions des gestionnaires en stockant et en diffusant la logique dominante relative à la performance dans l'ensemble de l'organisation. Le lien entre la cognition organisationnelle et la cognition individuelle des gestionnaires pour alors exister à ce niveau.

Quelques pistes de réponse ont émergé dans la littérature existante, mais toutes partielles. Certains chercheurs ont ainsi réussi à isoler l'influence de la logique dominante sur les représentations mentales des décideurs. La logique dominante peut être utilisée par le gestionnaire pour faire du sens de son environnement. Une logique dominante peut jouer un rôle de répertoire de connaissances utile à la prise de décision managériale (Calori et al., 1992; Maignan & Lukas, 1997; Prahalad & Bettis, 1986). Par exemple, le gestionnaire se sert des logiques dominantes existant aux niveaux sectoriel et national pour comprendre la structure et la dynamique du secteur d'activité de son organisation (Calori et al., 1992). Les recherches qui se sont penchées sur la logique dominante à l'œuvre au niveau de l'organisation dans son ensemble ou d'une équipe de travail spécifiquement ont aussi trouvé qu'à l'inverse, il est difficile pour le gestionnaire de transposer des conceptions locales à un niveau plus large, ou encore de faire coïncider des conceptions individuelles (y compris les siennes) avec celle de la logique dominante. Il existe une vision plus ou moins homogène du monde au niveau organisationnel (Calori et al., 1992). Chaque organisation est dominée par un seul type de schème cognitif qui gouverne le choix d'entrer ou non sur un marché étranger (Maignan & Lukas, 1997). En conséquence, le gestionnaire peine à appliquer sa vision locale (sa vision ayant trait au marché domestique) à l'environnement international (Maignan & Lukas, 1997). Lorsque la complexité cognitive de leur équipe de direction est élevée, les présidents-directeurs généraux (PDG) d'organisations multinationales diversifiées deviennent des agents chargés d'intégrer les différentes perspectives cognitives de leur équipe (Calori et al., 1994). Mais ils peinent à concilier des forces caractérisées par des desseins divergents, certains gestionnaires étant tournés vers l'intégration de visions distinctes, les autres tentant d'adapter localement une vision émanant d'un niveau global (Calori et al., 1994). Les auteurs recommandent « aux organisations d'encourager les gestionnaires à abandonner leurs modèles mentaux enracinés et à adopter de nouvelles manières de penser » (Maignan & Lukas, 1997, p. 20).

Notons par ailleurs qu'hormis celle de Maignan et Lukas (1997), la plupart des études sur les logiques organisationnelles dominantes souffrent de trois problèmes épistémologiques. Premièrement, ces études partent généralement du principe que la logique dominante d'une organisation est généralement partagée et acceptée par les

gestionnaires et employés de l'organisation où elle est observée. Deuxièmement, elles supposent que la logique dominante est un outil que les gestionnaires utilisent pour se représenter les activités et prendre des décisions importantes d'allocation des ressources. Il est vrai que dans leur étude sur la relation entre la diversification stratégique et la performance organisationnelle, Prahalad et Bettis (1986) ont suggéré des approches méthodologiques pour isoler les logiques personnelles des gestionnaires et pour identifier distinctement la logique dominante de l'organisation. Mais ils positionnent leur recherche au niveau organisationnel de la cognition, et éclipsent alors les particularités cognitives individuelles. Le portrait dressé est déterministe ; il affirme que les gestionnaires suivent la logique dominante de manière indifférenciée pour décider. Cela place l'organisation au centre du processus décisionnel, tout en occultant l'existence des forces cognitives individuelles. Troisièmement, dans la plupart des recherches, les schèmes « cognitifs » des systèmes qui ont été étudiés étaient issus de simulations plutôt que des systèmes réels.

À notre connaissance, la seule étude qui compare des schèmes individuels au schème d'un système de niveau organisationnel en tant que tel est celle Sinreich, Gopher, Ben-Barak, Marmor et Lahat (2005). Leur étude montre que les membres d'une même équipe de travail ont des schèmes cognitifs différents. Et comme d'autres avant elle, elle montre aussi que les membres d'une équipe de travail ont une vision plus simple et plus étroite du système que celle de leurs dirigeants. Elle s'est penchée sur la question de la congruence entre les modèles individuels et le modèle de l'organisation. L'alignement des modèles a pour conséquences une « meilleure conduite des opérations, une réduction des défaillances potentielles du système et un fonctionnement plus efficace des équipes » (Sinreich et al., 2005, p. 2979). De manière analogue, l'absence d'échanges entre le modèle dominant de l'organisation et les modèles individuels des gestionnaires peut empêcher l'adaptation et l'apprentissage organisationnels (Harrison & Boyle, 2006).

#### 1.1.2.3. Rétroaction : influence de la prise de décision de gestion sur la cognition organisationnelle

La capacité organisationnelle à changer repose moins sur « l'architecture de surface » incarnée dans la structure, la stratégie et les systèmes organisationnels, que dans la

« structure sous-jacente » (*underlying structure*, Bettis & Prahalad, 1995, p. 7). Autrement dit, la capacité de changement de l'organisation dépend d'abord de sa logique dominante qui supporte les éléments tangibles. Ainsi d'après eux, la logique dominante prédispose l'organisation à certains succès comme à certains problèmes, et ses interactions fréquentes avec la structure et avec les systèmes organisationnels résultent souvent en défis stratégiques (Prahalad & Bettis, 1986). À ce titre, l'influence de la logique dominante de l'organisation sur la performance, le succès stratégique et l'apprentissage de l'organisation est tout à fait analogue à l'influence du schème cognitif d'un gestionnaire sur les mêmes variables à l'échelle individuelle, c'est-à-dire sur la performance du gestionnaire, l'atteinte des objectifs stratégiques par le gestionnaire, et l'apprentissage du gestionnaire.

Barr *et al.* (1992) ont trouvé que la capacité de renouveau stratégique d'une organisation repose sur une modification des modèles mentaux de ses dirigeants<sup>15</sup>. Autrement dit, la performance et la pérennité d'une organisation dépendent de la capacité de ses gestionnaires à modifier significativement leurs schèmes cognitifs en réponse à d'importants changements dans l'environnement. Les schèmes cognitifs individuels influencent la décision des gestionnaires de se lancer dans un processus de changement au niveau organisationnel en affectant leur degré d'acceptation des effets à long terme (Santos & Garcia, 2006). D'ailleurs, les processus d'apprentissage et d'adaptation d'une organisation à son environnement peuvent être mieux compris en examinant le contenu et l'évolution des cartes cognitives qu'il est possible d'élaborer pour représenter les schèmes cognitifs des acteurs organisationnels qui sont impliqués dans ces processus (Ford & Hegarty, 1984).

Les schèmes cognitifs jouent donc un rôle important dans la compréhension des processus décisionnels impliqués dans la démarche d'adaptation organisationnelle (Weick, 1979).

---

<sup>15</sup> En réalité, d'importantes critiques peuvent être formulées au sujet de la méthodologie employée par Barr, Stimpert et Huff (1992), en particulier la manière dont ils ont mesuré certains construits. Par exemple, ils ont mesuré la perception personnelle des hauts dirigeants à partir de l'analyse de documents destinés à une communication officielle à l'externe. Or, ces documents sont préparés par un ensemble de membres de l'organisation et sont destinés à un public externe soucieux de la bonne performance de l'organisation. Cette mesure présente une très sérieuse limite parce qu'elle est susceptible de ne pas capturer et représenter la perception des dirigeants.

Cela signifie que les schèmes cognitifs et le processus par lequel la pratique évolue sont en interaction constante. Dans le même esprit, on ne peut occulter l'existence de tendances dans les comportements individuels, de récurrence dans les activités, ou encore de schémas typificateurs, parce que « les cognitions socialement partagées jouent un rôle crucial dans la conduite de la pratique, » et que « de manière significative, le rôle actif des schémas interprétatifs dans la construction d'actions adaptées aux situations permet à la fois la routinisation de la pratique, ainsi que sa transformation potentielle » » (Marshall, 2008, p. 420 et 421). En fin de compte, il nous semble pertinent de connecter sa pensée avec celle de Bateson (1972) pour souligner l'importance pour le développement des savoirs et la pérennité des activités organisationnels de favoriser le deutéro-apprentissage, c'est-à-dire de nourrir la capacité des gestionnaires à (re)connaître leurs mécanismes d'apprentissage et la nature de leurs apprentissages.

### **1.1.3. Synthèse de la revue de la littérature sur la relation entre cognitions et décisions managériales**

Les principaux éléments que nous retenons de la littérature sur la relation entre les cognitions individuelle et organisationnelle et les décisions managériales sont que les schèmes cognitifs servent au gestionnaire à se forger des représentations qui lui permettent de faire un choix plus ou moins éclairé, en fonction non seulement des besoins informationnels qu'il aura déterminés en fonction de la situation (problème ou opportunité) et du contexte, mais encore de ses capacités de traitement de ces informations (capacités cognitives et rationalité limitée). Les schèmes jouent un rôle à la fois pendant la prise de décision dans la création de représentations, et dans l'évaluation des résultats de la décision prise. Dans certaines situations de gestion surprenantes, les informations sont quasi absentes de l'équation décisionnelle, et le schème cognitif sert de répertoire d'expériences riches en enseignements et en informations préalablement emmagasinées dans lequel l'individu puise pour moduler une action répétée et réussie dans le passé. En contexte instable ou complexe, le rôle d'influence du schème cognitif est combiné à d'autres sources informationnelles pour prendre une décision.

Toujours selon la perspective sociocognitiviste, les schèmes cognitifs sont plutôt stables. Ils évoluent de manière durable lorsque l'individu réalise un apprentissage profond. Lorsque l'apprentissage est superficiel, seuls les comportements changent, pas les structures cognitives des individus. L'apprentissage en double boucle est le fruit d'un retour d'expérience suite à la prise de connaissances des résultats de la décision agie (ou non agie, en cas de *statu quo*) préalablement.

La littérature nous apprend que plusieurs schèmes cognitifs relatifs aux mêmes thèmes opérationnels peuvent coexister dans une organisation, parmi des membres d'un même groupe ou entre des groupes. Les représentations issues des schèmes changent constamment, notamment par des négociations entre des logiques minoritaires notoires et des logiques généralement partagées. Les membres de l'organisation développent différentes formes de représentations collectives en fonction des processus sociocognitifs qui se mettent en place pendant leurs interactions. Les décisions individuelles sont influencées par les logiques exprimées officiellement ou dans des échanges privés.

Cette première partie de notre revue de la littérature suggère que la logique dominante de l'organisation affecte la cognition individuelle et les décisions de gestion, et qu'inversement la cognition individuelle influence le cadre épistémologique de l'organisation par rapport à la logique de conduite des affaires. La littérature a abondamment documenté (1) la relation entre les schèmes cognitifs individuels et les décisions de gestion, (2) l'influence de certaines caractéristiques organisationnelles sur soit les schèmes cognitifs des gestionnaires soit leurs décisions de gestion et (3) le rôle des structures cognitives que les gestionnaires choisissent d'utiliser ou possèdent déjà et mobilisent pour décider. Les conditions de l'évolution des schèmes cognitifs des gestionnaires (de l'organisation), et la relation de cette évolution avec l'apprentissage individuel (organisationnel) ont aussi fait l'objet de nombreux travaux théorique et empirique.

Cependant, nous avons vu que plusieurs études sur les schèmes cognitifs (dont certaines sont pourtant fréquemment citées comme exemples d'études cognitivistes) souffrent de limites conceptuelles, les concepts étant mal définis et souvent confondus, ou

méthodologiques, les mesures ne correspondant pas aux construits à analyser. Certaines limites sont même ontologiques et épistémologiques, par exemple plusieurs études supposent que les gestionnaires se conforment à la logique dominante, ou trouvent qu'ils ont une vision plus étroite de l'organisation que celle de la logique dominante. Autre exemple, il n'y a pas d'étude sur la relation ou l'alignement entre le schème cognitif d'un gestionnaire par rapport à des caractéristiques de son unité d'affaires (par exemple s'il gère ce qu'on peut considérer comme le cœur des activités) et la logique dominante (organisationnelle) par rapport à la même variable. Si les études sur la relation entre cognition et décisions des gestionnaires ont parfois tenu compte des cognitions individuelles et de la logique dominante dans l'organisation, il existe très peu d'études qui portent sur les deux en même temps et qui se consacrent à leur comparaison pour comprendre leurs effets sur les comportements managériaux.

Comme nous l'avons montré, à notre connaissance, très peu d'études ont cherché à analyser le degré de congruence (i.e. d'harmonie, d'alignement) entre les différents schèmes cognitifs, en considérant en particulier des schèmes provenant du même niveau organisationnel (par exemple, gestionnaire-gestionnaire) ou de niveaux différents (par exemple, gestionnaire-organisation). La littérature manque aussi de recherches sur les effets de cet alignement potentiel sur l'action managériale, en particulier sur la prise de décision. Avec cette thèse, nous proposons donc de jeter la lumière sur ces éléments et ainsi combler les lacunes actuelles de la littérature existante.

La logique dominante d'une organisation pouvant être définie comme un schème cognitif supposé être partagé socialement, nous nous demandons si les schèmes cognitifs individuels sont alignés sur cette logique dominante ou s'ils en divergent, comment les écarts ou similarités affectent les décisions de gestion de la performance, et s'il y a un intérêt pour l'organisation à rendre congruents les schèmes cognitifs des gestionnaires, avec celui dominant dans l'organisation, ou même ne serait-ce qu'entre eux, pour améliorer les activités de gestion de la performance ou la performance elle-même. et étant donné que l'organisation influence le contenu des schèmes cognitifs en diffusant un ensemble de croyances et de normes socialement partagées ainsi qu'une logique dominante censée orienter les actions managériales et encadrer la production

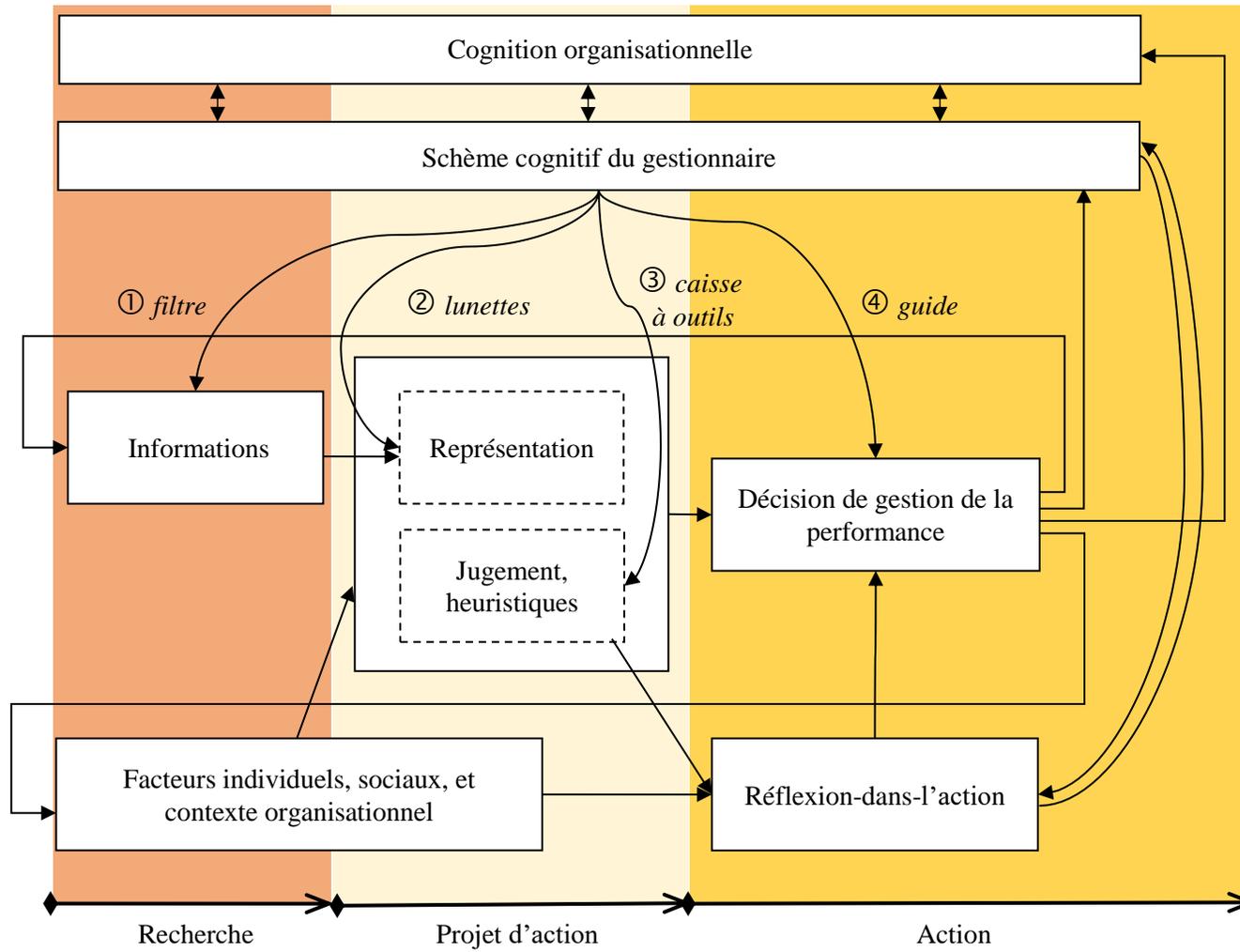
d'informations destinées aux gestionnaires, ce qui correspond à la définition du contrôle de gestion d'Anthony (1965), les concepts de logique dominante et de cognitions individuelles et organisationnelles établissent un lien clair entre la littérature en gestion et la littérature en contrôle de gestion pour traiter de la question de la relation entre cognition et prise de décision.

À partir de la définition de la nature et du rôle des schèmes cognitifs dans la littérature, nous proposons une synthèse de la relation entre le schème cognitif individuel du gestionnaire, le traitement des informations et la prise de décision pour gérer la performance (voir Figure 6). Ce modèle illustre quatre rôles-types du schème cognitif d'un gestionnaire dans l'attribution de sens aux informations pour décider<sup>16</sup> (phase de recherche), dans la représentation de ses choix d'actions ou dans son jugement pour mobiliser des heuristiques (phase de projet d'action), ainsi que dans le guidage de celui-ci dans la pratique de gestion de la performance (phase d'action), et enfin la rétroaction des conséquences des décisions sur ce schème.

Ce modèle s'appuie en partie sur la vision cognitiviste « traditionnelle » du traitement de l'information (y compris en recherche en contrôle de gestion). La théorie de la cognition sociale envisage la prise de décision sans l'enfermer dans le séquençement des phases de recherche, évaluation, choix et implantation des activités (Krabuanrat & Phelps, 1998; Louis & Sutton, 1991; Mintzberg et al., 1976). Pour dépasser ce séquençement, nous intégrons la perspective de la réflexion-dans-l'action (Schön, 1983; Yanow & Tsoukas, 2009) dans notre modèle. Et nous utilisons aussi le modèle de Wood et Bandura (1989) qui lie cognition, action et environnement. Le SCG et les informations comptables que celui-ci produit peuvent être vus comme faisant partie de l'environnement. Ainsi, les relations bidirectionnelles entre les trois construits du modèle de Wood et Bandura (1989) sont prises en compte dans le modèle que nous proposons.

---

<sup>16</sup> Les informations comptables sont l'ensemble des informations produites par le SCG ou par les gestionnaires. Elles ont pour raison d'être de renseigner les gestionnaires sur la performance de leur unité de travail. La performance est relative aux cibles qui ont été décrites dans le plan stratégique ou définies ex post lorsque la stratégie prévue n'a pas été implantée et a été remplacée par de nouvelles orientations. La performance est mesurée sous forme d'indicateurs financiers (ex. rentabilité) ou non financiers (ex. satisfaction de la clientèle). Praticiens et chercheurs (voir par exemple Kaplan & Norton, 1996) recommandent de relier les indicateurs clés de succès aux cibles stratégiques de l'unité.



**Figure 6. Influence réciproque entre la cognition organisationnelle, le schème cognitif et les décisions du gestionnaire**

Tel que représenté dans la Figure 6, le schème cognitif d'un gestionnaire joue plusieurs rôles dans les décisions de gestion de la performance. Ces rôles sont distincts et inter-reliés. Notre analyse la littérature suggère les quatre propositions suivantes :

- (1a) Dans la phase de recherche, le schème cognitif filtre les informations considérées par le gestionnaire (rôle ①). Consciemment ou non, le gestionnaire choisit d'écartier ou de retenir certaines informations (biais d'attention) et les traite au meilleur de ses capacités (rationalité limitée).
- (1b) Dans la phase de définition des projets, c'est-à-dire des actions potentielles choisies, le schème cognitif est utilisé comme des lunettes de vue. Le gestionnaire s'en sert pour se représenter la situation, que ce soit un problème ou une opportunité, et lui attribuer du sens (rôle ②).
- (1c) Dans la phase décisionnelle, le gestionnaire active son schème cognitif pour décider de l'action à entreprendre parmi les choix qui s'offrent à lui. Le schème cognitif agit comme une référence qui guide la décision (rôle ④).
- (1d) Lorsque la situation ne permet pas au gestionnaire de compléter les phases de recherche et d'élaboration des choix, ou encore lorsque le gestionnaire estime ne pas avoir besoin de passer par ces étapes, la décision se fait essentiellement sur la base du jugement (c'est la réflexion-dans-l'action). Le schème cognitif joue le rôle de caisse à outils dans laquelle le gestionnaire puise son inspiration pour mobiliser une heuristique éprouvée ou pour improviser une solution bricolée (rôle ③).

En outre, la cognition organisationnelle joue également un rôle d'influence sur les schèmes cognitifs des gestionnaires. Et les décisions managériales peuvent en retour affecter le schème cognitif de l'organisation, mais aussi la cognition organisationnelle.

Notre objectif en présentant ce modèle est de définir un cadre théorique général sur la relation entre cognition managériale et prise de décisions de gestion de la performance, mais pas un cadre d'analyse qui tiendrait compte des quatre rôles-types que nous avons identifiés. Notre objectif est de proposer une typologie des rôles des schèmes cognitifs

parce qu'elle n'avait jusqu'à présent pas été formulée dans la littérature et parce que nous pensons que cette organisation de la littérature manquait. Nous laissons à d'autres chercheurs le soin d'en faire l'objet de futures études empiriques.

L'utilisation que nous faisons de ce cadre est de situer les concepts dans leurs relations les uns aux autres et d'indiquer la place des cognitions individuelle et organisationnelle dans la prise de décisions de gestion. Cette démarche préalable nous semble nécessaire et suffisante pour à présent introduire une revue de la littérature sur le rôle d'influence qu'exerce le SCG sur la relation entre la cognition managériale et les décisions de gestion de la performance.

## **1.2. Performance, système de contrôle de gestion, conceptions de la performance : définitions**

### **1.2.1. Performance : un concept, une myriade de définitions**

La performance est un concept qui accepte bien plus qu'une définition, ce qui peut présenter un intérêt pour laisser une marge de manœuvre au gestionnaire. En effet, l'examen de la littérature comptable sur le concept de performance laisse présager que l'on peut s'attendre à un large spectre de définitions de ce qu'est la performance pour différents acteurs organisationnels. Le concept de performance est multidimensionnel, polysémique et équivoque (Bourguignon, 1997). Ce concept revêt plusieurs acceptions et est subjectif parce qu'il dépend des points de référence choisis. Il peut être (1) succès, défini alors comme relatif au jugement de celui qui l'a accompli, (2) résultat de l'action, et donc évaluable selon des mesures définies, (3) ou encore action, c'est-à-dire potentialité ou processus menant à un résultat (Bourguignon, 1997). Il est très commode pour le locuteur d'utiliser un terme polysémique dans la mesure où celui-ci lui permet de couvrir plusieurs dimensions de son problème. L'abondance du mot performance et son manque de précision sémantique sont liés à l'émergence de deux courants idéologiques qui ont représenté la performance, l'un la décrivant comme un dépassement de soi, et l'autre la

présentant comme un succès éphémère qui exhorte à l'effort constant (Bourguignon, 1997).

Le concept de performance est également métaphorique. Les métaphores ont un fondement culturel ; elles invitent les individus à intérioriser les valeurs de l'organisation, et par conséquent à accroître leur sentiment d'appartenance à cette organisation (Morgan, 1988). La croyance en un rapprochement entre les valeurs d'un individu et celles de son organisation est accrue par le fait que les métaphores « occupent le vide créé par l'absence de précision sémantique formelle » (Bourguignon, 1997, p. 97). Autrement dit, une métaphore octroie un sens local au mot performance et développe l'intimité entre les membres qui en sont complices. L'auteure insiste sur le caractère intraduisible de la création linguistique dont l'usage est exclusivement réservé à la communauté de travail.

De plus, une des fonctions du discours managérial est de légitimer les pratiques de gestion en les rendant socialement acceptables. Le discours managérial cherche à manipuler par la séduction en utilisant la métaphore pour véhiculer des images positives rassembleuses. Il peut également utiliser la métaphore pour dépersonnaliser le discours afin d'éclipser toute affirmation subjective qui paraîtrait à coup sûr peu légitime. « L'utilisation du mot performance embellit certainement les discours managériaux. Cet embellissement rejaillit à la fois sur la méthode de gestion, objet du discours, et le locuteur » (Bourguignon, 1997, p. 96). L'utilisation d'une nouvelle expression sur la performance peut-être le signe d'une nouvelle orientation, ou au contraire être une volonté de masquer une incapacité à trouver de nouvelles idées en mettant un nouveau nom sur une réalité inchangée. Le promoteur de la métaphore sauve les apparences en enjolivant la réalité. Et si l'on tente de définir le terme imagé, la métaphore s'écroule.

Enfin, beaucoup employé et rarement défini, le concept de performance occupe des fonctions rationnelle et téléologique dans le discours et dans les pratiques du contrôle de gestion, mais également des fonctions sociale et idéologique. Le flou sémantique qui l'entoure bénéficie plus ou moins consciemment et volontairement aux auteurs du discours managérial (Morgan, 1988). L'ambiguïté est parfois source de confusion, mais elle peut aussi être bénéfique pour celui qui emploie ce mot de vocabulaire, que ce soit le

gestionnaire ou le SCG dans des rapports officiels sur la performance, dans la mesure où un concept flou ratisse large en termes de significations et permet de rassembler davantage de membres sous la bannière d'une compréhension commune (Bourguignon, 1997; C. Rowe, Shields, & Birnberg, 2012). Les méthodes de gestion, ou de contrôle, s'en trouvent embellies, leurs promoteurs magnifiés, les valeurs organisationnelles diffusées et partagées, le sentiment d'appartenance renforcé, et les pratiques de gestion, ou de contrôle, légitimées (Bourguignon, 1997).

De plus, la performance est souvent multidimensionnelle. Les organisations pluralistes ou hybrides sont particulièrement sensibles à la question de la définition de ce qu'est la performance à poursuivre parce qu'elles sont caractérisées par la poursuite de plusieurs objectifs de performance qui sont parfois difficilement réconciliables. Comprendre la manière dont les différents acteurs organisationnels conçoivent la performance, comment ils la définissent, et comment ils pensent qu'elle peut être gérée et améliorée, peut aider à optimiser le système de contrôle de gestion en place et les décisions managériales.

### **1.2.2. Système de contrôle de gestion**

Définissons ce que nous entendons par « contrôle de gestion » puisqu'il n'y a pas de consensus dans la littérature à ce sujet. Au fil du temps, les chercheurs ont remanié le concept de contrôle de gestion pour lui donner une dimension plus large. En 55 ans, Anthony et ses collaborateurs ont raffiné la définition du contrôle de gestion tout en gardant intacte la définition de ses caractéristiques (mission, mécanismes et acteurs). Déjà en 1965, Anthony explicite clairement le lien entre les trois éléments clés qui caractérisent le contrôle de gestion : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965, p. 17; Anthony, Dearden, & Vancil, 1965, p. 2)<sup>17</sup>. Les gestionnaires sont le premier élément clé. Ils occupent une place centrale dans le processus, car c'est à travers leurs actions que l'allocation des ressources, la coordination des activités et la collaboration entre les

---

<sup>17</sup> Traduction libre de : « Management control is the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives » (Anthony, Dearden, & Vancil, 1965, p. 2).

membres de l'organisation permet de réaliser la stratégie organisationnelle. Le second élément clé correspond en effet aux « objectifs et [...] politiques qui ont été déterminés dans le processus de planification stratégique » (Bouquin, 2005a, p. 119), c'est-à-dire aux buts stratégiques et opérationnels à poursuivre via l'action managériale. Finalement, les actions que les gestionnaires mènent dans ce contexte sont évaluées *a posteriori* en fonction du troisième élément clé, à savoir des critères d'efficacité et d'efficience. Efficacité et efficience sont des critères propres au contrôle opérationnel, processus que l'on pourrait qualifier comme faisant partie du contrôle de gestion en cela qu'il se concentre sur l'exécution, alors que le contrôle de gestion englobe en plus la planification. « Le contrôle opérationnel est le processus qui permet l'assurance que des tâches spécifiques soient effectuées de manière efficace et efficiente » (Anthony, 1965, p. 18). L'efficacité fait référence à « la relation entre la production du centre de responsabilité et la stratégie de l'organisation » (Anthony, 1988, p. 35). Autrement dit, une action est jugée comme efficace lorsqu'elle a permis d'atteindre un but spécifique désiré. L'efficience correspond au rapport entre cette production et les ressources consommées; elle ne renvoie donc pas à la stratégie de l'organisation. Une action est dite efficiente lorsqu'un résultat a été obtenu avec peu de ressources.

Anthony et Dearden (1976) présentent le système de contrôle de gestion (SCG) comme un système intégrateur qui est à la fois une structure et un processus, et dont la mission, encore une fois, est de permettre aux gestionnaires d'agir de façon efficace et efficiente. Puis, progressivement, ces deux notions sont moins mises en avant : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel l'appareil de gestion<sup>18</sup> obtient l'assurance que l'organisation réalise ses stratégies » (Anthony, Dearden, & Bedford, 1984, p. 10). Enfin, le contrôle de gestion est aujourd'hui encore défini comme il l'était en 1992 : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les gestionnaires influencent les autres membres de l'organisation pour implanter les stratégies organisationnelles » (Anthony, Dearden, & Govindarajan, 1992, p. 10; Anthony & Govindarajan, 2007, p. 6). L'accent est mis sur la relation et le pouvoir d'influence que le gestionnaire entretient avec les

---

<sup>18</sup> Traduction libre de « management » (Anthony, Dearden, & Bedford, 1984, p. 10) afin de souligner la différence importante avec le concept de « managers » (gestionnaires) utilisé dans les autres définitions du contrôle de gestion.

autres acteurs organisationnels. La littérature récente s'accorde sur l'idée qu'il est une combinaison de mécanismes qui orientent les comportements des membres de l'organisation pour qu'ils soient cohérents avec les objectifs définis par la coalition organisationnelle dominante. Il est très intéressant de retrouver ici une définition qui reprend les concepts propres à ce qu'est la logique organisationnelle dominante selon Prahalad et Bettis (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Bettis, 1986). Au final, le rôle du contrôle de gestion est d'assurer la congruence des objectifs individuels avec ceux de l'organisation (Anthony et al., 1965), en exerçant une influence sur les comportements de tous niveaux de l'organisation (individu, équipe, sous-unité organisationnelle, organisation) (Abernethy & Chua, 1996; Flamholtz, Das, & Tsui, 1985).

La plupart des recherches en comptabilité ont traité les SCG sans les considérer dans leur intégralité, c'est-à-dire comme un ensemble de techniques, de mécanismes de contrôle et de pratiques interconnectés (Malmi & Brown, 2008). Après avoir constaté une absence de consensus dans la littérature, plusieurs auteurs ont tenté de définir clairement ce qu'est le contrôle de gestion et ce qu'est un SCG, mais les concepts employés ne se sont pas toujours les mêmes et leurs définitions ne sont pas interchangeables. Pour Chenhall (2003, p. 129), la comptabilité de gestion est une « collection de pratiques telles que la budgétisation ou le calcul des coûts de production », les systèmes de comptabilité de gestion sont des systèmes qui utilisent de manière systématique le contrôle de gestion pour atteindre certains buts, et les systèmes de contrôle de gestion sont « un terme plus large qui englobe les systèmes de comptabilité de gestion et inclut d'autres contrôles tels que les contrôles par les personnes et les clans » (Chenhall, 2003, p. 129). Merchant et Van der Stede (2006) ont séparé le contrôle de gestion du contrôle stratégique. Pour Malmi et Brown (2008), les systèmes comptables d'aide à la décision qui n'incluent pas de mécanismes de supervision ou d'évaluation sont des systèmes de comptabilité de gestion, et non des systèmes de contrôle de gestion.

La définition traditionnelle du contrôle de gestion veut que le SCG est le reflet de la structure hiérarchique de l'organisation et qu'il participe au renforcement de celle-ci (Preston, 1986). Il repose sur les relations supérieur/subordonné, les mécanismes de contrôle et les flux structurés d'information. Le SCG qui intègre ces caractéristiques

cherche à aligner et à coordonner les activités dans le but d'inciter les gestionnaires à atteindre les objectifs organisationnels. Les SCG sont souvent développés en supposant que le comportement des gestionnaires est rationnel, et que leurs décisions sont prises en fonction de stimuli de l'environnement et de leur motivation à atteindre les différents objectifs fixés. Le SCG comprend des procédures formelles d'enregistrement, de traitement et de reporting d'informations à certaines fréquences et dans un format prédéterminé. Ce que Preston (1986) décrit est un système d'information dont la routine fournit une dimension temporelle au système de contrôle (Burlaud & Simon, 1997). Le SCG ordonne les activités de planification, de contrôle et d'évaluation de la performance.

Le modèle classique du contrôle de gestion est un modèle d'anticipation, où la stratégie est réalisée de manière séquentielle, au rythme du cycle de gestion : planification, exécution, évaluation, action corrective, planification, etc. « Le contrôle de gestion procède par ajustements successifs selon une démarche en boucles consistant à faire des prévisions, à comparer ces prévisions aux réalisations, puis à prendre des mesures correctrices afin d'ajuster l'action aux objectifs » (Bouquin, 2005a, p. 19). Ces objectifs jouent un rôle de contrat signé entre la haute direction de l'organisation et les agents que sont les gestionnaires. La direction donne aux gestionnaires « une mission et des moyens en contrepartie d'une obligation de résultat » (Bouquin, 2005a, p. 20). La mission confiée est seulement une partie simplifiée des objectifs stratégiques globaux que l'organisation espère atteindre. Autrement dit, le gestionnaire évolue dans une réalité organisationnelle dont la complexité est réduite. La performance dont le gestionnaire est responsable est mesurée par des indicateurs financiers et non financiers dont les valeurs quantitatives ou qualitatives sont élaborées à partir d'analyses comptables. La performance est généralement mesurée relativement à des objectifs définis *a priori* ou *a posteriori*. Elle est généralement définie en fonction des attentes qui ont été signifiées aux individus désignés comme responsables de cette performance. La direction de l'organisation attribue des objectifs de performance aux gestionnaires, et les gestionnaires agissent pour les atteindre. Le rôle des informations comptables est donc crucial pour gérer la performance organisationnelle. Les indicateurs de succès font partie d'un système de sanction-récompense. La rémunération du gestionnaire est liée à sa performance.

La raison d'être du SCG est la congruence des buts (Anthony, 1965). Pour accomplir cette mission, le SCG doit être organisé afin d'encadrer les gestionnaires pour que lorsqu'ils agissent dans leur propre intérêt, les cibles stratégiques organisationnelles soient également atteintes (Anthony, 1965). La place névralgique que le SCG occupe dans la gestion de la performance est ici normative. Dans ce cadre normatif, le SCG revêt plusieurs rôles, puisqu'il est à la fois celui qui assiste la définition des objectifs, celui qui établit les mesures de la performance qui seront utilisées pour évaluer si ces objectifs ont été atteints, celui qui mesure la performance, et celui qui lie la performance réelle à la rémunération managériale (Anthony & Govindarajan, 2007; Ferreira & Otley, 2009).

Le SCG est donc simultanément un outil de support aux gestionnaires, en leur fournissant une orientation et des informations censées les aider à décider au quotidien et à plus long terme, et un outil de contrôle de leurs actions, en les évaluant selon leurs résultats, sur la base des mesures de la performance qu'il prescrit (Anthony & Govindarajan, 2007). Le SCG définit les valeurs importantes, les dimensions clés de la performance, et ainsi attire l'attention des gestionnaires et guide leurs actions (Ellwood & Greenwood, 2016). Pour les besoins de notre problématique de recherche, la définition du SCG proposée par Anthony dans l'ensemble de ses travaux est celle que nous retenons pour décrire l'influence du système de contrôle sur la relation entre la cognition managériale et le comportement du gestionnaire.

La définition du SCG de Malmi et Brown (2008, p. 290) explicite l'idée selon laquelle les rôles du SCG sont à la fois larges et profonds dans l'organisation. Les SCG sont « [les] systèmes, règles, pratiques, valeurs et autres activités de gestion mis en place dans le but d'orienter le comportement des employés [vers la réalisation des objectifs stratégiques] devraient être appelés des contrôles de gestion, [...] et] s'il s'agit de systèmes complets et non de simples règles [...], alors ils devraient être appelés des systèmes de contrôle de gestion ». En effet, le SCG comme *package* de contrôle (Malmi & Brown, 2008) est composé de cinq types de contrôle : administratif (structure de gouvernance, structure organisationnelle, politiques et procédures), de planification (à long terme, des actions), cybernétique (budgets, systèmes de mesures financières et non financières, systèmes hybrides), de rémunération, et culturel (clans, valeurs, symboles). Ce modèle classique du

contrôle de gestion sert généralement de base à la création des SCG dans les organisations, c'est-à-dire en pratique. Le problème principal de ce modèle est qu'il suppose que le gestionnaire peut être informé ou s'informer pour décider de façon rationnelle. Pourtant, les systèmes de contrôle de gestion d'obédience traditionnelle sont souvent décrits comme perfectibles.

À ces défis s'ajoutent les enjeux politiques qui peuvent restreindre le flux informationnel dans lequel le gestionnaire s'inscrit ou tente de s'inscrire. La problématique des impacts de l'automatisation du *reporting* sur le processus de gestion de la performance soulève la question de l'impact des informations comptables sur les conceptions et les décisions du gestionnaire en matière de performance. En effet, l'on peut se demander à quel point les informations produites par le SCG influencent concrètement les comportements de gestion, et la manière dont les gestionnaires conçoivent la performance. Bouquin (2005b, p. 119) rappelle notamment qu'« Anthony ne croit pas au déterminisme des mécaniques organisationnelles ; en tout cas, l'information ne suffit pas à guider les comportements, et le processus est plus important, ici, que le système ». Lorsqu'Anthony (1965, p. 80) affirme que « le SCG peut aider à motiver le gestionnaire à prendre les décisions qui sont dans le meilleur intérêt de l'organisation et il produit de l'information qui aide le gestionnaire à prendre ces décisions ; mais bien d'autres stimuli agissent aussi sur le gestionnaire, et une bonne information ne produit pas nécessairement une bonne décision. Le succès ou l'échec du processus de contrôle de gestion dépend des caractéristiques personnelles du gestionnaire : son jugement, ses connaissances, sa capacité à influencer les autres », il suggère que la qualité du processus de gestion de la performance dépend non seulement de la pertinence des informations comptables produites par le SCG ou issues d'autres sources, mais aussi de la manière dont les gestionnaires les utilisent avec d'autres informations.

Dans la réalité, les objectifs de performance sont souvent implicites, ambigus (e.g. Quattrone, 2017), ou multiples voire contradictoires (e.g. Aubouin, Coblenche, & Kletz, 2012; Chiapello, 2000; Denis, Langley, & Rouleau, 2007; Jarzabkowski & Fenton, 2006), les moyens d'action ne sont pas choisis librement (e.g. Einhorn & Hogarth, 1981; Krishnan, Luft, & Shields, 2005; Stibel et al., 2009), l'information est imparfaite pour

plusieurs raisons (e.g. Busco & Quattrone, 2018b; Corvellec et al., 2018; Dambrin & Robson, 2011), et le résultat, contingent, est fonction des moyens internes mais aussi de facteurs externes échappant au contrôle des gestionnaires (e.g. Bouquin, 2005a). Alors, à ce modèle simpliste qui envisage le gestionnaire comme un pilote et qui décrit la relation entre la décision et l'action comme mécanique, s'oppose le modèle de l'autonomie managériale, qui a particulièrement été mis en lumière dans les études sur d'obéissance psychologique (e.g. Birnberg et al., 2007; Hall, 2016; Marginson et al., 2014).

Le gestionnaire possède en effet une autonomie cognitive et politique. La structure organisationnelle et le modèle de contrôle de gestion sont des outils qui influencent les comportements des gestionnaires en influençant leurs conceptions et leurs perceptions de leur réalité organisationnelle. Habilitants et contraignants, ils sont les médiateurs de l'interaction entre la cognition et l'action du gestionnaire (Bouquin, 2005a).

Dans la réalité complexe de la gestion de la performance, la conduite du changement remplace le pilotage, mais se heurte à l'impératif de gestion de la continuité. Le gestionnaire de la performance doit trouver un équilibre entre l'attention qu'il accorde au passé et celui qu'il accorde à l'avenir – c'est-à-dire entre l'ajustement réactif basé sur les diagnostics et l'écart au plan prévu – et l'apprentissage et l'innovation basés sur un décryptage interactif de l'environnement et sur l'expérimentation (Boisvert et al., 2011; Busco et al., 2017; Marín-Idárraga et al., 2016; Revellino & Mouritsen, 2015; Simons, 1995). En plus de ses caractéristiques personnelles, des éléments de contingence influencent sa prise de décision.

Récemment, la littérature en contrôle de gestion s'est de plus en plus questionnée sur l'impact des SCG sur la manière dont les gestionnaires conçoivent la réalité (notamment opérationnelle) qu'ils gèrent (Bourguignon & Jenkins, 2004; Causse & Vu, 2012; Hall, 2011, 2016; Marín-Idárraga et al., 2016; Pigé et al., 2015). L'automatisation du *reporting* a contribué à ancrer dans l'organisation la vision selon laquelle la notion de performance est mécanique. Les systèmes d'information tels que les progiciels de gestion intégrés (appelés *ERP* en anglais, comme le progiciel SAP par exemple) affectent les conceptions managériales de la performance, en plus de transformer les relations entre la fonction

finance et les gestionnaires, notamment en diminuant la dimension qualitative de leurs échanges (Hall, 2010; McKinnon & Bruns, 1992). Pour Girin (1983), les systèmes de *reporting* ne peuvent pas être définis comme des outils de gestion, mais comme des machines. Si un tel système était un outil, aussi sophistiqué soit-il, le gestionnaire l'utiliserait quand il en aurait besoin et le reposerait ensuite. Mais ce système de *reporting* n'est pas un outil qu'on range dans un coin et qu'on peut oublier (Girin, 1983). Au contraire, ce système est une machine qu'il faut faire vivre, qu'il faut servir, et avec laquelle il faut composer. Nous croyons qu'ici Girin (1983) a mis en évidence la dualité inhérente au SCG en général. En effet, d'un côté, le SCG peut être structurant, en imposant une mécanique de gestion qui fait écho à son *design* et à son implantation, et qui oriente les conceptions de la performance et *a fortiori* la conduite de la gestion de la performance. D'un autre côté, le SCG peut être instrumental à la gestion, en proposant une panoplie de modes d'action qui soient mobilisables à la demande et qui ne risqueraient pas d'aliéner leurs utilisateurs (Girin, 1983).

L'approche par la pratique (*accounting-as-practice*) approfondit la compréhension de la constitution mutuelle des buts de l'individu et de l'organisation. « Le contrôle de gestion vu comme une pratique déploie son potentiel dans l'utilisation que les membres de l'organisation en font en tant que ressource partagée » (Ahrens & Chapman, 2004, p. 22)<sup>19</sup>. En fonction de leur jugement de la situation, les acteurs choisissent d'agir conformément ou non aux pratiques. Ainsi, les SCG sont perçus comme des ressources pour l'action plutôt que comme des moyens de contraindre les individus et d'empêcher la résistance. Boisvert et Déry (2013) proposent une typologie fort intéressante des multiples

---

<sup>19</sup> Le courant de la *strategy-as-practice* (Jarzabkowski & Spee, 2009; Regné, 2008; Rouleau, Allard-Poesi, & Warnier, 2007) peut inspirer les chercheurs en contrôle de gestion à envisager la gestion de la performance comme une pratique. L'intérêt de la perspective de la pratique tient dans sa volonté de comprendre la relation entre les pratiques et les aspects sociaux, politiques, économiques, culturels ou technologiques du contexte (Ahrens & Chapman, 2007). Elle cherche à réintégrer l'action dans la théorie sociale, c'est-à-dire à expliquer comment l'action structure le contexte en même temps qu'elle est structurée par lui, et comment un ordre social naît de cette interaction. Les décisions managériales sont adossées à un ordre défini par la pratique. De prime abord, on pourrait s'inquiéter de l'importance que cette perspective donne à la façon de faire sociale par rapport aux particularismes individuels. Mais l'ordre social qui surgit de la pratique est issu des efforts perpétuels des acteurs de l'organisation pour développer leurs actions en fonction des significations, règles et engagements qui sont spécifiques à certaines pratiques. Dans une organisation, du point de vue de la recherche en contrôle de gestion, ces significations partagées, ces normes et ces guides à l'action sont souvent créées, modifiées et véhiculées par le SCG.

dimensions caractérisant les pratiques d'information qui sont au cœur du processus de contrôle de gestion et qui sont formalisées à travers la production d'informations comptables par le SCG. Cette typologie rappelle aux chercheurs et aux gestionnaires dans les organisations, si besoin était, que les habiletés de gestion s'appuient sur des pratiques relatives à la production d'information, de connaissance et de savoir-faire. « La production d'information permet de rendre des comptes (perspective technique); elle permet de concilier les intérêts des uns et des autres avec ceux de l'organisation (perspective politique); elle permet de bien paraître à l'extérieur comme à l'intérieur de l'organisation (perspective symbolique); elle permet d'influencer le comportement et le bien-être du personnel (perspective psychologique) et elle permet d'apprendre et d'améliorer le savoir-faire (perspective cognitiviste) » (Boisvert & Déry, 2013).

La perspective *accounting-as-practice* a surtout analysé la manière dont les savoirs organisationnels, ressources pour l'action, naissent et évoluent, en particulier à travers la pratique comptable (Ahrens & Chapman, 2007). D'autres ont trouvé que les savoirs organisationnels sont pluriels (Briers & Chua, 2001; McNamara et al., 2004) et hétérogènes (Quattrone & Hopper, 2001), rapportant ainsi que ces savoirs opèrent de différentes manières pour combiner les faits, pour standardiser les routines, pour connecter activités et acteurs, et pour orienter les réflexions (McNamara et al., 2004). Les savoirs organisationnels sont en évolution constante et se constituent de manière conjointe et temporaire (Briers & Chua, 2001). Et réciproquement, les actions de gestion concourent à forger le savoir organisationnel et à élaborer de meilleures pratiques (McNamara et al., 2004). En extrayant des connaissances tacites des réseaux d'acteurs qui les ont formées, et en créant des systèmes d'informations pour les stocker et les rendre accessibles, le savoir devient réutilisable, communicable et partageable.

La subtilité de l'influence réciproque entre le SCG (tantôt encadrement, tantôt stimulateur) et l'action managériale incite à voir le SCG comme un processus en construction. Cette perspective est renforcée par l'analyse sociocognitive. Dans cette perspective, le SCG constitue un système de pilotage visant à donner un cadre commun d'interprétation, relativement standardisé, à des individus ou groupes d'individus aux objectifs et représentations parfois conflictuels (Cyert & March, 1963; March & Simon,

1979; Simon, 1979). Ce cadre se construit dans l'action et la réflexivité des gestionnaires (Argyris & Schön, 1978; Weick, 1979) et s'appuie sur des savoirs et valeurs à la fois explicites et tacites. « La fonction de contrôle de gestion est alors chargée d'assurer un équilibre entre le besoin d'une théorie interprétative relativement stable, apparentée au système de contrôle diagnostic, et celui de renouvellement des représentations dans un contexte changeant, via un système de contrôle interactif » (Boitier, 2008, p. 36).

La perspective cognitiviste a été utilisée pour étudier cette dualité paradigmatique des systèmes de contrôle de gestion, souvent en analysant les informations qu'ils mettent à disposition des preneurs de décision ou la manière dont les décideurs utilisent ces informations. En plus de s'être interrogée sur les mécanismes cognitifs de traitement, de recherche et de sélection des informations, la littérature a considéré l'éventail des formats de *reporting* offerts aux individus, et a cherché à apparier les pratiques informationnelles avec les styles de gestion individuels. Ainsi, plutôt que d'étudier les schèmes des gestionnaires de la performance, la plupart des recherches en contrôle de gestion ont analysé les représentations comptables qui procèdent des schèmes ou qui influencent les schèmes individuels et collectifs. L'intérêt de ces recherches réside dans leur analyse du rôle des informations produites par les SCG, et de leur influence sur la formation des interprétations des gestionnaires.

La littérature sur la relation entre le SCG et les décisions managériales nous montre que les gestionnaires sont des producteurs de gestion puisqu'ils sont les sources des décisions de gestion de la performance. Cependant, leur rôle décisionnel est remis en question par la mécanisation à caractère quantitatif du processus de *reporting*. En devenant progressivement de simples auxiliaires au service de machines qu'ils ont eux-mêmes mises en place (Girin, 1983), ils peuvent perdre leur capacité critique de se forger leurs propres définitions de la performance. Cela signifie qu'un des rôles du SCG pourrait être d'amener les gestionnaires à concevoir la performance de la même manière qu'il la définit lui-même. Le SCG vise-t-il un consensus au sein de l'organisation en ce qui concerne la conception de ce qu'est la performance, un consensus qui consiste à aligner les conceptions individuelles des gestionnaires par rapport à la performance sur une conception organisationnelle dominante (COD) véhiculée par le SCG ? Nous posons ici

la question de l'influence du SCG sur la cognition des gestionnaires et sur la relation entre cognition et action managériales. Avant de montrer que les écrits sur ce sujet sont fragmentés, nous devons définir ce concept de conception de la performance.

### **1.2.3. Logiques, conceptions et schèmes cognitifs : précisions de taille(s)**

Le concept que nous voulons étudier est celui de conception de la performance, c'est-à-dire de structure mentale relative à la performance ou de schème cognitif relatif à la performance. Ce concept n'est pas clairement défini dans la littérature et d'aucuns seraient tentés d'y substituer d'autres concepts ayant déjà fait l'objet d'une attention, en particulier le concept de « logique », notamment de logique institutionnelle. Nous ferons preuve de prudence et invitons le lecteur à faire de même<sup>20</sup>. La littérature en comptabilité s'est beaucoup intéressée à l'influence des « logiques » qui (co)existent dans l'organisation pour expliquer la relation entre les SCG (ou les systèmes de mesure de la performance (SMP) en particulier, ou la comptabilité en général) et l'action managériale. Un pan bien plus restreint de la littérature a réellement intégré la variable de la cognition des gestionnaires dans l'étude de cette interaction. Ainsi, enfin, les études ayant spécifiquement porté sur l'interaction entre SCG, cognitions managériale et organisationnelle, et décisions de gestion de la performance sont rares.

Nous avons pu recenser un très grand nombre d'articles en comptabilité et en management sur le concept de logique et avons constaté que ce concept est utilisé de manière largement imprécise. Plusieurs auteurs semblent avoir exploité à leur avantage le caractère ambigu et polysémique du concept de logique en l'évoquant sans clairement le définir. C'est notamment le cas d'un grand nombre d'études sur les fameuses logiques institutionnelles. Certains l'ont ainsi utilisé avec un sens différent, plus large ou plus restreint par rapport au sens qui fait l'objet de cette recherche. Nous ne critiquons pas la cohérence interne de

---

<sup>20</sup> Nombre de récents écrits en management sur les problématiques liant logiques et action managériale peuvent être consultés mais ne font pas ici l'objet d'une revue exhaustive parce que nous empruntons un concept de la littérature en management pour traiter une problématique de contrôle de gestion (e.g. Cloutier & Langley, 2013; Pache & Santos, 2010, 2013; Schraven, Hartmann, & Dewulf, 2015; Smith, Binns, & Tushman, 2010; Suddaby, Viale, & Gendron, 2016).

ces autres recherches en ce qui concerne leur utilisation du concept de logique. Notre objectif ici est de clarifier en quoi l'acception que nous donnons aux concepts de conception et de schème cognitif, que nous mobilisons dans cette recherche, se distinguent des acceptions données au concept de logique dans ces autres recherches. Autrement dit, les « conceptions » et schèmes cognitifs analysés ici ne sont pas équivalents aux logiques de la plupart des autres recherches. Il s'agit d'un élément important à garder en tête lorsque nous recenserons des écrits sur des logiques. Nous préciserons si ces études ont réellement porté sur un concept similaire, et si ce n'est pas le cas, en quoi leur concept en diffère.

Les logiques institutionnelles sont souvent décrites dans la littérature en management comme des structures de significations qui conceptualisent des croyances, des valeurs, des attentes, et même des pratiques des différentes parties prenantes et acteurs organisationnels (Pache & Santos, 2010; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2015). Cette définition est en réalité un pot-pourri et il n'est pas rare que le concept de logique institutionnelle ne soit pas clairement défini et serve de concept fourre-tout un peu flou. Ainsi, les nombreuses études en comptabilité ayant traité des « logiques » dans l'organisation ne parlent pas toutes de la même chose. Voici en quoi ces concepts diffèrent entre eux et, surtout, en quoi il n'est pas possible de les assimiler à des schèmes cognitifs – ce qui veut dire que ces études n'ont pas étudié les schèmes cognitifs (ou structures mentales) (individuels ou autres). Par exemple, Tremblay et Gendron (2011) parlent de logiques de conformité (*compliance*) ou de résistance, et réfèrent en fait à des stratégies discursives et à des mécanismes d'action en réaction à des points de vue divergents (des rapports de force dus à des changements prescriptifs du discours dominant), pas aux schèmes cognitifs individuels qui se retrouvent en contradiction avec la logique dominante. Autrement dit, dans Tremblay et Gendron (2011), les logiques mobilisées sont une forme d'engagement dans la réalité qui laissent entrevoir les schèmes cognitifs sous-jacents sans toutefois circonscrire ces derniers ; elles sont de l'ordre de l'(én)action (ou de la réaction), pas de la cognition.

Pour d'autres, une logique correspond à un système de croyances et de valeurs, et à des pratiques (Anessi-Pessina & Cantù, 2016; Le Theule & Lupu, 2016). Les logiques

coexistant dans une entreprise du secteur de l'édition étudiées par Le Theule et Lupu (2016) font tacitement référence à la grandeur (Boltanski & Chiapello, 1999) et plus directement à la problématique de la financiarisation (Legalais & Morales, 2014) et au choix de la valeur à prioriser dans l'action managériale censée mener à sa création (Farjaudon & Morales, 2013).

D'autres encore étudient les logiques professionnelles (Brivot & Gendron, 2011; Sponem & Lambert, 2010; Tremblay & Gendron, 2011), les logiques d'affaires (aussi Le Theule & Lupu, 2016), les logiques de gouvernance (Ezzamel et al., 2012), ou même encore les logiques de gestion dans le milieu du sport (Carlsson-Wall et al., 2016) ou de conservation des espèces (Gibassier, 2017; Weir, 2018). « Les logiques ont été définies comme des hypothèses et des règles guidant le comportement des acteurs tenues pour acquises » (Anessi-Pessina & Cantù, 2016, p. 265). La littérature définit le concept de logique de manière soit plus large soit plus étroite que nous définissons le concept de conception dans cette recherche.

Par ailleurs, la littérature n'est pas non plus toujours claire sur l'unité d'analyse ou sur le niveau épistémologique des détenteurs de ces logiques : individu (Bourguignon & Jenkins, 2004; Hall, 2011, 2016), communauté (Diab, 2019; Pigé et al., 2015), profession (Dambrin et al., 2007; Tremblay & Gendron, 2011), fonction organisationnelle (Goretzki et al., 2018; Lambert & Sponem, 2012; Sponem & Lambert, 2010), ou encore l'influence sur des logiques organisationnelles ou individuelles de logiques issues d'un secteur d'activité (Dambrin & Robson, 2011; Pigé et al., 2015) par exemple issues du secteur public (Agyemang & Broadbent, 2015; Anessi-Pessina & Cantù, 2016; Campanale & Cinquini, 2016; Ezzamel et al., 2012; H. ter Bogt & Tillema, 2016; Weir, 2018) ou même issues d'un gouvernement (Cooper et al., 2016; Papi, Bigoni, Deidda Gagliardo, & Funnell, 2019). Ces niveaux d'analyse ne sauraient être substitués.

De plus, la dimension « dominante » ou « institutionnelle » prêtée à certaines « logiques » étudiées est critiquable. Ainsi, les études sur la coexistence ou la concurrence entre plusieurs logiques institutionnelles dans des organisations posent généralement des hypothèses implicites sur le caractère dominant des logiques sans toutefois le mesurer

empiriquement (Schraven, Hartmann, & Dewulf, 2015). Dans beaucoup d'études sur les logiques institutionnelles ou les logiques dominantes, ces logiques ne sont simplement pas définies, et leur description est sommaire, voire floue.

De plus, dans la littérature en management comme dans la littérature en comptabilité, nous constatons un abus de l'application à l'individu<sup>21</sup> des concepts de logique dominante et de logique institutionnelle. Ainsi, certains chercheurs ont désigné une logique institutionnelle ou une logique dominante comme l'équivalent d'un schème cognitif personnel. Or, ces logiques désignent des logiques ou conceptions de groupe, des groupes qui sont composés d'individus dont la cognition est unique. La définition originelle de logique dominante désigne une logique appartenant à la « coalition dominante » dans l'organisation, donc un groupe d'individus, pas un gestionnaire unique, qui possède un pouvoir de définition des valeurs centrales à considérer et à gérer, un modèle de l'organisation des activités, ainsi qu'un répertoire de pratiques désirables (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Bettis, 1986). L'unité d'analyse est totalement différente. On ne peut tirer de conclusions définitives ou précises sur l'action managériale en ne considérant que les influences d'une logique ou conception du groupe dans lequel cet individu évolue ou auquel il s'identifie.

Cependant, si nous laissons de côté les définitions du concept de logique qui considèrent les systèmes de croyance ou les pratiques qui prédominent dans un champ organisationnel, nous constatons que la littérature en contrôle de gestion et en comptabilité (y compris audit et comptabilité financière) a très peu exploré le concept de logique dans le sens de schème cognitif, de modèle mental ou de structure mentale. C'est aussi pourquoi nous utilisons le concept de conception. Nous n'étudions pas des logiques au sens large ou des systèmes de croyances, valeurs ou pratiques. Nous étudions des schèmes cognitifs.

Nous avons déjà défini ce qu'est le schème cognitif d'un individu et en quoi ce schème contient une certaine conception de la réalité. Si à présent nous prenons le SCG comme unité d'analyse, la définition du concept de conception repose sur l'idée que le SCG

---

<sup>21</sup> Nous ne parlons pas ici de la comparaison entre cognition individuelle et cognition organisationnelle ou sociale.

défini ou transmet une certaine conception à travers ses modes de contrôle (outils, inscriptions, symboles, etc.). Comme le font remarquer Anessi-Pessina et Cantù (2016, p. 265), les « logiques » influencent le design de modèles comptables (« shaping ‘templates’ ») et sont des ensembles plus ou moins cohérents et concrets de structures, idées et pratiques (H. J. ter Bogt & van Helden, 2011), ce qui signifie que les SCG peuvent être considérés comme des références paradigmatiques qui « ser[ven]t une certaine logique » (Anessi-Pessina & Cantù, 2016, p. 265).

### **1.3.Système de contrôle de gestion, cognitions et décisions de gestion de la performance**

« Le savoir lié à la comptabilité peut prendre la forme de modèles mentaux, qui sont des représentations internes et subjectives de relations causales et qui peuvent être utilisés pour supporter les jugements et les décisions » (Birnberg et al., 2007, p. 129)<sup>22</sup>.

Dans la première partie de la revue de la littérature, nous avons jeté les importantes bases théoriques sur la relation entre cognitions individuelles et organisationnelles, et décisions de gestion. Dans la seconde partie, nous avons précisé les définitions des concepts qui font l’objet de cette recherche. Dans cette troisième partie de la revue de la littérature, nous intégrons le contrôle de gestion à notre problématique de recherche afin d’entrer plus avant dans le cœur de notre question de recherche. Pour ce faire, nous examinons la littérature en contrôle de gestion, en comptabilité et en management sur l’influence du SCG sur la relation entre cognition et décisions de gestion de la performance. Nous dressons un portrait des constats et limites de la littérature à ce jour sur l’influence paradigmatique que le SCG exerce sur le comportement des gestionnaires, en reconnaissant simultanément son influence sur les multiples conceptions de la performance dans l’organisation.

---

<sup>22</sup> Traduction libre de : “Accounting-related knowledge can take the form of mental models, which are subjective, internal representations of systems of causal relations that can be used to support judgments and decision” (Birnberg et al., 2007, p. 129).

Tenant d'intégrer les perspectives épistémologiques de la psychologie cognitive et de la psychologie sociale (Ho & Rodgers, 1993), les chercheurs se sont intéressés à la relation entre cognition et comptabilité plutôt tardivement, à partir des années 1970. Ce champ de la littérature a connu un pic dans les années 1980 puis s'est un peu essoufflé après les années 1990. Leur ont succédé une littérature intéressée à comprendre les effets de cognitions d'un niveau social ou organisationnel (ou pseudo-cognitions comme nous allons l'expliquer) soit sur l'utilisation des SCG, soit sur les comportements managériaux et la performance organisationnelle. Or, depuis récemment, les chercheurs en contrôle de gestion sont de plus en plus nombreux à lancer un appel à l'exploration du lien entre cognition individuelle, cognition sociale ou organisationnelle, contrôle de gestion, et décisions de gestion (Bourguignon & Jenkins, 2004; Ezzamel et al., 2012; Hall, 2010, 2011, 2016). Ces chercheurs encouragent leurs pairs à davantage de recherche pour que le rôle d'influence du SCG sur la cognition impliquée dans les décisions de gestion, en particulier la cognition individuelle, soit mieux compris. En effet, comme nous allons le montrer, la littérature sur le sujet est fragmentée parce qu'elle n'a généralement pas traité toutes les variables en même temps, ou parce qu'elle souffre de limites épistémologiques ou méthodologiques.

Dans cette section, nous recensons les écrits ayant porté sur la manière dont le SCG affecte la cognition des gestionnaires ou de l'organisation pour orienter les comportements des gestionnaires. Cette section est organisée comme suit. Nous définissons le SCG et indiquons les manières dont la littérature a montré qu'il oriente les comportements managériaux. Puis nous présentons l'état de la recherche sur la manière dont le SCG influence les cognitions managériales et organisationnelles, et *a fortiori* les décisions des gestionnaires. Nous isolons trois types d'influence du SCG mis en lumière par la littérature : 1) la définition et la diffusion d'une conception organisationnelle de la performance, 2) la contribution à créer ou à maintenir une divergence entre des conceptions de la performance, 3) la création et le maintien d'un espace de négociation, de médiation, de réconciliation, voire d'hybridation de conceptions divergentes de la performance. La relation entre cognition et décisions managériales qui est au cœur du questionnement sur l'influence du SCG est soulignée au fil de cette section, que nous

terminons par l'état des résultats d'études sur l'influence des gestionnaires sur cette influence paradigmatique du SCG.

### **1.3.1. Influence du SCG comme source d'une conception de la performance, sur la relation entre cognitions et décisions**

#### 1.3.1.1. Le SCG comme cadre de référence et d'influence sur la cognition et l'action managériales

Cette section présente les études à avoir articulé le lien entre la cognition des gestionnaires et l'action managériale dans un contexte comptable. Un nombre encore plus restreint a étudié l'influence du contrôle de gestion sur la relation entre cognition de tout ordre et actions managériales. Et à notre connaissance, rares sont les études à avoir porté spécifiquement sur la relation entre le SCG, les schèmes cognitifs des gestionnaires (structures mentales) et leurs décisions de gestion de la performance (voir notamment Bedford et al., 2019; Bourguignon & Jenkins, 2004; Campanale & Cinquini, 2016; Englund & Gerdin, 2015; Hall, 2011, 2016; Pigé et al., 2015). Or, pour expliquer et même prédire les comportements des gestionnaires, pour les orienter en pratique, et pour « designer » un SCG qui facilite la prise de décisions ainsi que le pilotage de la performance, il est pertinent de se focaliser sur les phénomènes individuels et pas uniquement sociaux et ainsi comprendre la manière dont les SCG affectent les schèmes cognitifs et les comportements des individus (Birnberg et al., 2007; Hall, 2016).

Le SCG est un système d'interprétation de la réalité (Daft & Weick, 1984). Pour (Merchant & Otley, 2007, p. 785), une forme de contrôle organisationnel est exercée par les processus d'apprentissage, et de développement et de pilotage de la stratégie : « presque tout dans l'organisation fait partie du système de contrôle global ». Les chercheurs en contrôle de gestion auraient plutôt tendance à affirmer que c'est le rôle du contrôle de gestion de traduire la réalité organisationnelle et de fournir un outil paradigmatique, c'est-à-dire un cadre de référence calqué sur le fonctionnement de

l'organisation, aux décideurs en puissance (Bouquin, 2005a). Le SCG d'une organisation peut être décrit comme l'expression « tangible » de ce cadre de référence.

Le SCG est un outil paradigmatique qui oriente les comportements. Le rôle principalement attribué au SCG et étudié par les chercheurs est celui de la congruence des buts : la raison d'être du SCG est d'atteindre la congruence des buts nécessaire au processus de contrôle de gestion (Anthony, 1965; Anthony & Govindarajan, 2007). Le SCG vise l'alignement des objectifs poursuivis par les gestionnaires sur ceux de l'organisation. Pour y parvenir, il peut par exemple produire des informations qui orientent les comportements des gestionnaires en attirant leur attention sur des dimensions désirables de la performance. L'intervention du SCG dans la définition d'objectifs de performance à atteindre n'est pas neutre, et elle exerce une influence sur la manière dont les gestionnaires définissent la performance à atteindre (par leur unité d'affaires, eux-mêmes, les employés de leur équipe, etc.) et même sur la manière dont ils perçoivent leur environnement opérationnel, donc sur les décisions qu'ils prennent pour générer cette performance. Le SCG définit les valeurs importantes, les dimensions clés de la performance, et ainsi attire l'attention des gestionnaires et guide leurs actions (Ellwood & Greenwood, 2016). La comptabilité est une « activité intentionnelle » (*purposive*) (Anessi-Pessina & Cantù, 2016, p. 8) dont le but est la « mobilisation sociale et politique ainsi qu'économique » (Hopwood, 1985, p. 376).

Pour Macintosh et Scapens (1990), le SCG sert de cadre de référence interprétatif et de dispositif structurant et normatif que les gestionnaires peuvent utiliser pour élaborer des plans, agir et contrôler le travail des autres dans l'organisation. Le SCG sert de modèle d'interprétation pour donner du sens aux activités quotidiennes, tout en les structurant selon trois dimensions : de signification, de légitimation et de domination (Macintosh & Scapens, 1990). Ces significations sont des ressources qui servent à définir des structures de domination, ainsi qu'un ensemble de normes partagées qui établissent une structure de légitimation. Autrement dit, le discours de contrôle de gestion donne du sens aux activités de l'organisation, de la légitimité à certaines actions, en étant aussi une ressource pour l'exercice du pouvoir. Le contrôle de gestion peut être défini comme une pratique organisationnelle institutionnalisée (Scapens & Macintosh, 1996), ce qui contredit la

position relativiste de Boland (1993) selon laquelle la signification dépend du contexte créé par celui qui interprète.

Quelques chercheurs ont tenté de lier cognition, contrôle de gestion et prise de décision. Les recherches cognitivistes s'étant spécifiquement intéressées à l'influence du SCG sur les décisions prises par un gestionnaire pour améliorer la performance de son unité de travail ou de son organisation sont en réalité peu nombreuses. Mais surtout, très peu ont réellement porté sur les structures mentales des gestionnaires et sur les effets du SCG sur celles-ci.

Certains chercheurs se sont penchés sur la manière dont les gestionnaires utilisent les informations comptables pour s'assurer de prendre des décisions de gestion efficaces et cohérentes avec la stratégie organisationnelle (Chang et al., 2002). Parmi eux, Einhorn et Hogarth (1981) et Swieringa et Weick (1987) ont montré que les informations comptables influençaient la prise de décision en modifiant le processus réflexif et la cognition, particulièrement en orientant les choix. Einhorn et Hogarth (1981) ont placé la théorie de la décision dans un contexte psychologique en invoquant les notions d'attention, de mémoire, de représentation cognitive, de conflit, d'apprentissage et de rétroaction. Dans la littérature en contrôle de gestion, la prise de décision est souvent définie comme un traitement séquentiel d'informations. Notons que la cartographie cognitive ne permet pas de valider la cohérence et le contenu des représentations mentales de problèmes décisionnels (Kersten & Mallory, 1990). Des modèles peuvent être construits et vérifiés à l'aide d'une approche formelle hybride basée sur des modèles qualitatifs (expertise humaine) et quantitatifs (expertise informatique) à l'aide d'une approche appelée formalisme basé sur des règles (Kersten & Mallory, 1990). Les modèles élaborés dans le but de guider l'action managériale peuvent subséquemment être modifiés pour en affiner la pertinence, et ainsi offrir un système de support à la décision bonifié (Kersten & Mallory, 1990). Les résultats de l'étude en laboratoire de Dillard, Kauffman et Spires (1991) ont révélé qu'en contexte de gestion en général comme en contexte comptable, l'ordre dans lequel les informations sont reçues, ainsi que le degré de certitude des croyances initiales des gestionnaires, influencent les représentations que ces derniers se font des problèmes comptables, et influencent *a fortiori* leur prise de décision. Ces

résultats supportent le modèle d'ajustement des croyances initialement développé par Hogarth et Einhorn (1990).

D'autres études ont porté sur la qualité du jugement des décideurs, en particulier des auditeurs (voir par exemple Hogarth, 1991). Quelques recherches ont explicité la relation entre les caractéristiques cognitives des individus et la performance de leurs décisions (voir par exemple Cheng et al., 2003; Chenhall & Morris, 1991), et ont même proposé des modèles de prise de décision (voir par exemple Ho & Rodgers, 1993). Parmi les caractéristiques cognitives à avoir été examinées dans la littérature comptable se trouvent les styles cognitifs, les capacités cognitives et les stratégies cognitives (Kogan, 1973). Les styles cognitifs sont profondément liés à la personnalité du décideur, tandis que les capacités cognitives de ce dernier font référence à ses habiletés de réflexion (en particulier à l'identification et à la recherche de l'information considérée comme nécessaire à la prise de décision), et sont plus enclines à évoluer. Les stratégies cognitives correspondent aux méthodes de discrimination des informations.

De plus, d'après la littérature sur la prise de décision, les individus ont des façons différentes de traiter les problèmes si les données du problème sont présentées différemment. La cognition est donc également affectée par la façon dont l'information est présentée. Le biais de cadrage a été observé dans plusieurs recherches en contrôle de gestion, mais aussi en comptabilité financière. À vrai dire, qu'ils aient adopté une perspective cognitiviste ou non dans leurs études, les chercheurs en comptabilité ont largement montré que présenter différemment la même information pouvait mener à des interprétations contrastées. Dans la littérature comptable psychocognitive, Chang *et al.* (2002) ont exposé que les décisions des auditeurs relatives à une prise de risque varient en fonction du format de présentation des informations. Leur conclusion est qu'il est possible de forcer les individus à traiter l'information à un niveau d'abstraction plus élevé en utilisant certains formats de présentation.

De manière analogue, plusieurs chercheurs ont examiné les biais cognitifs et la manière dont ceux-ci influencent les perceptions initiales des décideurs, le traitement et la recherche d'informations pour faire du sens de la situation (Bazerman, 1999; Shields et

al., 1981), et *a fortiori* le jugement et la prise de décision. La liste des biais cognitifs est longue. Ces biais ne font pas l'objet de la présente recherche, mais on peut affirmer que les résultats sont plutôt homogènes dans la littérature comptable. A titre d'exemples, nous citerons la tendance à trop se fier à un seul élément d'information (biais d'ancrage), à rechercher ou à interpréter de l'information de sorte qu'elle confirme ses préconceptions (biais de confirmation), à négliger ou à ignorer de l'information qui contredit ses hypothèses ou son schème (biais de l'expérimentateur ou effet de Semmelweis). Les biais mnésiques les plus étudiés dans le domaine des sciences comptables sont l'effet de récence (*recency effect*, ou la facilité de se souvenir des dernières informations mémorisées, voir par exemple Dillard et al., 1991), et l'effet de primauté (*primacy effect*, ou la facilité de se souvenir des premiers éléments d'information mémorisés, voir par exemple Kahle et al., 2005).

Mais les études susmentionnées ne proposent pas d'analyse en profondeur du contenu ou de la forme des schèmes cognitifs des décideurs qui gèrent la performance, ce que nous aspirons à faire dans cette recherche. Par exemple, elles discriminent les sujets selon leur intuition dans le traitement de l'information (Cheng et al., 2003; Chenhall & Morris, 1991). Shields et al. (1981) ont représenté le processus cognitif typique d'un acteur impliqué dans le SCG de son organisation. Leur schéma permet de mieux comprendre comment les gestionnaires utilisent de l'information pour expliquer leur propre performance (telle que rapportée par le SCG). Cependant, le fait de décrire les caractéristiques du phénomène d'attribution de causes, et sa cohérence avec la nature des tâches et des rôles réels, n'est pas accéder aux conceptions de la performance ancrées dans les schèmes cognitifs des décideurs ni analyser l'impact de ces conceptions sur les décisions. Sans aborder la question du contenu cognitif, Cheng et al. (2003) ont trouvé que la diversité cognitive est bénéfique pour la résolution de problèmes complexes basée sur l'utilisation d'informations comptables. Autrement dit, l'homogénéité cognitive au sein d'équipes de travail n'est pas souhaitable, car elle pourrait mener à une performance moindre (Cheng et al., 2003). Le regroupement en factions cognitives suggéré par Tegarden et al. (2010) à des fins d'innovation, devrait donc peut-être se faire dans la direction opposée sur le plan pratique, c'est-à-dire en favorisant l'hétérogénéité cognitive entre les membres d'une équipe de travail. Cela rejoindrait l'argument de Chenhall et al.

(2013) selon lequel la cohabitation de logiques dissonantes peut être productive, point sur lequel nous revenons par la suite.

Wright et Cheung (2007) ont élaboré des cartes cognitives à partir des perceptions que des gestionnaires ont de leur système d'évaluation de la performance. Ils ont représenté graphiquement les perceptions, interprétations et attributions de sens que les gestionnaires ont à la manière dont leur système de mesure de la performance aide leurs expériences de gestion. Ils ont aussi analysé en quoi ces schèmes cognitifs managériaux relatifs au système de mesure de la performance affectent l'efficacité et la pérennité de ce système<sup>23</sup>. Paradoxalement, la littérature a souvent occulté l'influence de la perception que les gestionnaires ont de leur système de mesure de la performance sur l'efficacité de ces systèmes (Wright & Cheung, 2007).

Néanmoins, la démarche méthodologique de Wright et Cheung (2007) souffre de plusieurs limites. Les répondants n'ont pas été invités à évoquer les concepts qui leur semblaient importants ; les chercheurs les ont présentés neuf activités censées être représentatives de leur système d'évaluation de la performance, et ils leur ont demandé de les comparer entre elles plutôt que d'en discuter la signification absolue. Le caractère collectif de la carte cognitive établie est discutable puisqu'il s'agit d'une agrégation de perceptions individuelles proposée par les chercheurs et non par les acteurs organisationnels. De plus, la carte présentée est pauvre en complexité, car elle lie tous les construits en un point central vide de concept. Au final, malgré des objectifs de recherche prometteurs, les résultats de cette étude ont des portées théorique et méthodologique limitées auxquels nous nous emploierons de remédier.

Tegarden *et al.* (2010) ont utilisé la méthode de la cartographie cognitive pour étudier la relation entre un processus de planification stratégique et les structures de croyances des acteurs impliqués dans ce processus. Cette recherche présente la cartographie cognitive comme un outil d'aide à la planification stratégique. Les membres d'un département multidisciplinaire d'une faculté l'utilisent dans le but d'obtenir une accréditation universitaire. Ils y voient un moyen de représenter graphiquement le processus de gestion

---

23

stratégique de leur département, et ainsi dévoiler les facteurs clés sur lesquels agir. En effet, l'élaboration d'une carte collective en groupe suppose l'échange d'informations et d'idées, et c'est également une occasion d'évaluer de manière critique la diversité des perceptions et des croyances des participants. L'identification des facteurs stratégiques est réalisée individuellement puis validée en groupe. Ensuite, chaque membre du département précise l'importance de ces facteurs et leurs interrelations, créant ainsi une carte cognitive personnelle. Sur la base des similitudes entre leurs schèmes cognitifs, les membres sont regroupés en factions cognitives à des fins d'analyses. Les différences entre une carte de la majorité (*majority map*) – une carte qui contient les concepts et relations sur lesquels la majorité des participants s'accordent – déterminée informatiquement, et la carte cognitive de chaque faction sont analysées afin d'isoler les perceptions des factions relativement aux ressources, fins et moyens dont ils disposent pour gérer la stratégie de leur département. Finalement, le plan stratégique réel est analysé (analyse de contenu textuel) pour voir à quel point la vision du groupe a été traduite en action.

A partir d'une étude de cas multiples sur les différents styles de la fonction contrôle de gestion basés sur la logique dominante qui caractérise cette fonction, Lambert et Sponem (2012) trouvent que plusieurs caractéristiques liées à la place et aux rôles des contrôleurs de gestion dans l'organisation ont une influence différentielle sur l'influence du SCG : les différents niveaux d'autorité (faible ou élevée), le client cible (local ou siège social), les bénéficiaires, les risques et les rôles des contrôleurs de gestion dans cette fonction (discret, garde-fou, partenaire ou omnipotent). Or, la place et le rôle des contrôleurs de gestion dans l'organisation peuvent résulter de choix guidés par des pressions externes, donc n'émanant pas uniquement de besoins internes de gestion, par exemple de changements de la logique institutionnelle du secteur d'activité. Dambrin et al. (2007) ont ainsi documenté les effets d'un changement de la logique institutionnelle du secteur pharmaceutique français sur la place et le rôle des contrôleurs de gestion dans leur organisation (qui évolue dans ce secteur). Agyemang et Broadbent (2015) montrent quant à elles que les SCG d'écoles de gestion au Royaume-Uni sont transformés en réaction à des pressions liées à un changement de l'évaluation de la performance en termes de recherche scientifique d'un organisme externe de financement de la recherche,

changement qui est la manifestation d'un changement de logique institutionnelle externe aux universités.

Que le *design* ou les changements d'un SCG résultent de motivations essentiellement intrinsèques à l'organisation ou non, leurs effets sur la psychologie des individus devraient être pris en compte (Bourguignon & Jenkins, 2004; Hall, 2016)<sup>24</sup>. Bourguignon et Jenkins (2004) se penchent sur l'influence du SCG sur la congruence des buts ainsi que sur ce qui peut être défini comme une façon de gérer et de concevoir la gestion de la performance. Pour être mené à bien, le changement apporté à un outil de contrôle de gestion doit s'assurer d'une cohérence instrumentale (i.e. l'outil est au service de la performance et du succès de l'organisation, et garantit l'alignement entre stratégie et gestion, ainsi que la congruence des buts), mais également d'une cohérence psychologique (i.e. il faut prendre en compte l'impact de l'expérience de changement vécue par les gestionnaires sur les pratiques, les routines, et en général la perception du monde, de son sens et de sa "gérabilité" que possèdent ces gestionnaires) (Bourguignon & Jenkins, 2004). Cette indispensable double cohérence permet de comprendre et d'anticiper les problèmes de conflits et de résistance au changement, et donc de développer des stratagèmes pour guider les acteurs organisationnels vers l'adhésion à une certaine conception de la réalité, et vers la prise de décisions permettant l'atteinte des objectifs organisationnels (Bourguignon & Jenkins, 2004).

Travaillé et Marsal (2007) étudient les effets de la formalisation du SCG sur ce que nous comprenons comme étant une définition ou une conception partielle de la performance que le SCG diffuse via des tableaux de bord, ainsi que sur la perception que les gestionnaires ont de ces tableaux de bord, sur l'utilisation de ces derniers, et sur les comportements des gestionnaires. Ils trouvent qu'une formalisation accrue du SCG par l'automatisation des tableaux de bord ne crée pas de rigidité, n'est pas antithétique à la flexibilité organisationnelle, et au contraire reste cohérente avec l'évolution que connaît

---

<sup>24</sup> Hall (2016) attire l'attention sur les impacts d'un changement de SCG sur les émotions des gestionnaires. Nous ne nous intéressons pas à cette caractéristique psychologique, mais notons que d'autres formes de contrôle peuvent agir sur les émotions des individus. Kraus et al. (2017) trouvent qu'une forme de contrôle idéologique peut être utilisée par les gestionnaires en complément du SCG formel dans le but d'orienter les comportements des employés en influençant leurs croyances, émotions et valeurs.

l'organisation et crée une dynamique de changement (Travaillé & Marsal, 2007). De plus, un SCG plus formalisé est favorable à la congruence des buts en alignant les comportements des gestionnaires sur l'atteinte des objectifs de l'organisation en rendant ces objectifs davantage connus (Travaillé & Marsal, 2007). En particulier, les tableaux de bord automatisés contiennent des mesures individuelles et collectives de la performance qui d'une part sont plus objectives, et d'autre part permettent des comparaisons dans le temps, ce qui a eu pour effet « d'éliminer les contestations » (Travaillé & Marsal, 2007, p. 92), donc possiblement d'aligner non seulement les conceptions managériales de la performance sur celle véhiculée par le SCG mais encore les comportements des individus (congruence des buts). Cependant, dans cette étude de l'alignement entre la conception partielle de la performance véhiculée par les tableaux de bord automatisés, les conceptions de la performance des utilisateurs de ces outils, et les comportements des gestionnaires, les auteurs ne caractérisent pas ces conceptions.

Le pouvoir d'influence du SCG sur les conceptions que les acteurs organisationnels ont de la performance est aussi documenté par Pigé et al. (2015). L'article de Pigé et al. (2015) étudie et établit des liens entre de multiples dimensions de la performance, ainsi que l'influence du SCG sur les conceptions de la performance. Dans leur étude d'une filiale vietnamienne d'une entreprise de transport de marchandises, les auteurs montrent qu'un changement de SCG déclenche à la fois un changement de la définition que les employés ont d'une bonne performance et de la manière dont la performance devrait être gérée, et un changement des mêmes éléments au niveau du secteur d'activité dans son ensemble (Pigé et al., 2015). Ils expliquent qu'au sein de la filiale, la conception de la performance (prise comme un tout homogène et pas clairement une constellation de conceptions individuelles toutes alignées) a muté grâce au développement d'un avantage concurrentiel rendu possible par un changement du SCG. Les manières dont les employés et même d'autres parties prenantes définissent la performance ont été modifiées par l'appropriation de la conception de la performance proposée par le SCG, conception qui a été transformée en valeur organisationnelle. De surcroît, un changement de conception de la performance a aussi eu lieu au niveau sectoriel parce que les entreprises composant celui-ci ont constaté que la filiale en question avait remporté du succès, donc que les nouvelles dimensions de performance qu'elle avait élevées aux rangs de priorités et même de valeurs

organisationnelles étaient des facteurs-clés de succès. Les entreprises du secteur ont procédé au changement de leurs conceptions de la performance et ont modifié leurs pratiques pour gérer cette performance nouvellement définie comme idéal. Cependant, l'article de Pigé et al. (2015) s'est limité à la conception des dimensions qui composent la performance, et n'a pas décrit ces conceptions ou le contenu de schèmes cognitifs qui les contiendraient.

D'autres études jettent la lumière sur l'importance pour le SCG de prendre en considération la cognition managériale, et plus précisément les conceptions managériales de la performance. Les SCG peuvent même s'adapter pour agir sur la cognition des gestionnaires et ainsi créer des conséquences favorables pour l'organisation dans son ensemble. Wouters et Wilderom (2008) isolent quatre caractéristiques d'un processus de changement d'un SCG (basé sur l'expérience, expérimentation, professionnalisme, et transparence) qui ont mené les employés d'un département logistique à changer leur perception de ce SCG et à considérer qu'il leur donnait du pouvoir et facilitait leur action. Cette recherche complète celles d'Adler et Borys (1996) qui montrent qu'un SCG peut être coercitif et/ou facilitant en fonction de trois critères que sont les caractéristiques du SCG, le processus de design du SCG, et le processus d'implantation du SCG. L'étude de Wouters et Wilderom (2008) est une des rares études à avoir pris les individus comme unités d'analyse, spécifiquement les employés dont la performance est mesurée. Au lieu d'analyser les perceptions des hauts dirigeants vis-à-vis du SCG, dirigeants qui choisissent les caractéristiques du SCG et l'utilisent pour évaluer la performance de leurs employés, ces auteurs ont focalisé leur attention non sur les créateurs et utilisateurs mais sur les individus dont la performance est soumise à l'évaluation du SCG, pour comprendre les perceptions que ces derniers ont du SCG comme support à leurs décisions.

Hall (2011) dissèque la relation entre les SCG (le système de mesure de la performance dans ce cas), le développement des schèmes cognitifs des gestionnaires et la performance des gestionnaires (pas l'action). Malheureusement, Hall (2011) ne caractérise pas le contenu des schèmes cognitifs des gestionnaires. Cependant, ses résultats nous en apprennent davantage sur cette relation multidirectionnelle. Pour lui, un SCG plus complet ou exhaustif définit de manière plus détaillée et efficace les opérations de

l'organisation, et que cela a le potentiel d'influencer les conceptions (i.e. schèmes cognitifs) des gestionnaires sur ces mêmes éléments. Il montre que les SMP ont une influence cognitive sur la transformation des schèmes cognitifs des gestionnaires. Plus précisément, Hall (2011) montre que le degré d'exhaustivité du SMP favorise ou empêche l'apprentissage des gestionnaires, apprentissage qui se fait soit par la confirmation du schème cognitif soit par son développement (*building*), selon certains critères en lien avec les caractéristiques de l'organisation mais aussi de chaque gestionnaire.

De manière intéressante, l'utilisation de SCG plus complets et plus formels ne décourage pas le développement (*building*) des schèmes cognitifs, au contraire (Hall, 2011). On aurait pu s'attendre à ce que des SCG plus exhaustifs et formalisés empêchent la transformation des schèmes des gestionnaires en ne faisant qu'appuyer les pratiques à l'usage ou la définition existante de ce qu'est une bonne performance (Argyris, 1977, 1990; Preston, 1986), au lieu d'inciter les gestionnaires à les questionner et à être réflexifs. En fait, c'est le cas dans les grandes organisations : « une utilisation plus formalisée de SMP exhaustifs peut décourager le développement des modèles mentaux en réaffirmant les vieux schémas d'action, et en asphyxiant l'innovation et les interprétations nouvelles, augmentant ainsi l'observance de ce qui est actuellement défini comme une performance correcte ou porteuse de succès, et camouflant les idées clairvoyantes » (Hall, 2011, p. 72)<sup>25</sup>.

Mais certains critères viennent contrebalancer cet effet négatif de SCG plus exhaustifs sur la transformation potentielle des schèmes cognitifs des gestionnaires. Ainsi, lorsque les gestionnaires sont récemment arrivés dans l'organisation ou qu'ils évoluent dans une petite unité d'affaires, un SCG plus complet peut les aider à modifier et étendre leur schème individuel (Hall, 2011). Parallèlement, dans les plus petites organisations, les SCG sont davantage organiques et partiellement informels, donc par essence ils permettent plus de flexibilité et de contrôle interpersonnel et ils facilitent l'innovation et *a fortiori* le changement (*building*) des schèmes cognitifs des gestionnaires (Hall, 2011).

---

<sup>25</sup> Traduction libre de : “more formal use of comprehensive PMS may discourage mental model building by reaffirming old rationales for action, stifling innovation and novel interpretations, increasing adherence to what is currently defined as correct or successful performance, and camouflaging insights” (Hall, 2011, p. 72).

Hall (2011) avance donc un autre argument en faveur de la formalisation des SCG du moins dans les organisations de petite taille, parce qu'elle y favorise le développement des schèmes cognitifs des gestionnaires, ce qui vient y réduire l'intensité de la tension perçue entre innovation et contrôle. Hall (2011) souligne l'importance de considérer ces éléments de contingence : "il y a beaucoup à gagner à employer une analyse plus nuancée et contextualisée de la manière dont les caractéristiques particulières des SCG peuvent faciliter ou empêcher le développement des modèles mentaux" (Hall, 2011, p. 80)<sup>26</sup>.

Le souhait de Hall (2011) de voir davantage de recherche sur les liens entre les caractéristiques des SCG et la construction des modèles mentaux des gestionnaires est partiellement exaucé par les résultats de quatre études (Bedford et al., 2019; Campanale & Cinquini, 2016; Englund & Gerdin, 2015; Marín-Idárraga et al., 2016). Ces études récentes démontrent l'importance de développer des SCG d'une certaine façon ou de les modifier pour permettre aux schèmes cognitifs des gestionnaires d'amener de l'innovation à travers l'action managériale. Elles réaffirment ainsi l'attention qui devrait être portée à la prise en compte simultanée de la cognition des gestionnaires en tant que répertoire de connaissances (Englund & Gerdin, 2015; Hall, 2010; Kilfoyle et al., 2013) et des caractéristiques paradigmatiques du SCG, dans le but de créer des SCG permettant aux gestionnaires de prendre les meilleures décisions possible.

Grâce à une étude ethnographique d'une filiale d'une multinationale manufacturière, Englund et Gerdin (2015) dévoilent que la construction de sens entre les savoirs comptables et les savoirs opérationnels est réciproque. La manière dont les gestionnaires opérationnels de la filiale ont concouru à développer un SMP pour qu'il devienne habilitant (*enabling*) pour leurs décisions est la suivante. Alors que les mesures de la performance du SMP étaient utilisées pour évaluer ces gestionnaires et ainsi donner du sens aux activités opérationnelles (voir aussi Hall, 2010), les gestionnaires opérationnels ont simultanément donné un sens aux inscriptions comptables (Englund & Gerdin, 2015). Un facteur qui a aidé cette co-construction d'un SMP capable d'assister les décisions opérationnelles, est qu'au fil des interactions entre comptables et opérationnels et des

---

<sup>26</sup> Traduction libre de : "much can be gained from a more nuanced and context-specific examination of how particular MCS characteristics can help or hinder the development of mental models" (Hall, 2011, p. 80).

négociations autour du sens à donner à des mesures de la performance portant sur des résultats spécifiques et contextualisés, les modèles mentaux des acteurs organisationnels (c'est-à-dire leurs structures cognitives établies et généralisées sur les opérations) ont été remis en question et reconstruits plusieurs fois (Englund & Gerdin, 2015). Ces résultats soulignent l'importance en pratique pour les contrôleurs de gestion et les gestionnaires opérationnels d'avoir conscience de leurs schèmes cognitifs sur les opérations et sur la manière dont la performance est gérée et générée. Englund et Gerdin (2015) trouvent par ailleurs que de fortes pressions de la haute direction en matière d'évaluation de la performance ont été favorables à la dynamique de co-construction d'un SMP habilitant parce qu'elles ont appuyé le processus de négociation et de reconfiguration des modèles mentaux.

Les SCG peuvent favoriser l'innovation en affectant la cognition managériale et donc l'action. Pour Bedford et al. (2019), les organisations possédant des SCG (des SMP dans leur étude) qui génèrent des conflits entre différentes cognitions parviennent à être ambidextres sur le plan de la gestion (ambidextrie des compétences i.e. à la fois à explorer par essais-erreurs, prise de risques, etc., mais aussi d'exploiter i.e. viser l'efficacité, contrôler l'existant, etc.), et sur le plan de l'innovation (ambidextrie de l'innovation, i.e. innovation incrémentale mais aussi radicale). Le SCG a donc le potentiel de créer des tensions qui sont sources d'amélioration des pratiques et d'innovation en proposant une conception divergente, en remettant en question la conception dominante, ou en influençant la coexistence de multiples conceptions plus ou moins alignées.

Dans leur étude en management (une des très rares études à avoir utilisé la cartographie cognitive), Marín-Idárraga et al. (2016) notent d'ailleurs le potentiel d'innovation que peut octroyer un certain type de schème cognitif. Leurs résultats lient individuel et organisationnel et démontrent le potentiel des schèmes cognitifs (structures mentales) des gestionnaires dans l'innovation organisationnelle par exploitation ou exploration. Cela renforce le constat fait par les chercheurs en comptabilité de l'importance de considérer la cognition managériale pour gérer la performance organisationnelle, ainsi que le rôle que le SCG peut jouer dans cette relation. Ces résultats viennent compléter ceux qui ont souligné le rôle du SCG dans l'innovation à travers son influence sur le comportement

des gestionnaires (Adler & Chen, 2011; Busco et al., 2017; Busco & Quattrone, 2018a, 2018b; Chenhall et al., 2013; Revellino & Mouritsen, 2015).

#### 1.3.1.2. Influence paradigmatique des inscriptions comptables

En produisant des informations pour évaluer la performance, la comptabilité ne fait pas que décrire le monde, elle contribue à le façonner (Revellino & Mouritsen, 2015). La comptabilité a été décrite comme une institution légitimatrice qui interagit avec l'environnement social en arborant des pratiques et des significations d'apparence rationnelle et objective (Dambrin et al., 2007). Un SCG organisationnel vise à rendre légitime et à faire adopter une certaine conception de l'organisation par les gestionnaires, le plus souvent dans le but d'assurer la congruence des buts (Lowe & Koh, 2007). Pour ce faire, il recourt à plusieurs tactiques pour diffuser cette conception. La plus intuitive et la plus étudiée est celle de la production d'inscriptions comptables mises à la disposition des gestionnaires pour décider et en même temps utilisées pour évaluer la performance de ces derniers<sup>27</sup>. Nous avons indiqué que la perspective informationnelle n'est pas celle que nous adoptons dans cette thèse. Les inscriptions comptables ne font pas l'objet de cette recherche, cependant, il demeure indispensable de souligner que les inscriptions comptables, et en général les outils de gestion et systèmes de mesure de la performance qui les déploient dans l'organisation, sont porteurs d'une certaine conception de la performance à atteindre, des activités opérationnelles, voire dans certains cas d'une conception dominante. Le lecteur comprendra alors que notre évocation de l'effet des inscriptions comptables sur la relation entre cognition et décisions managériales est instrumentale à notre démonstration de l'importance d'étudier les conceptions de la performance qui sont sous-jacentes à ces inscriptions. Pour comprendre la manière dont le SCG affecte les conceptions que les gestionnaires ont de la performance et la manière dont ils gèrent cette performance, nous évoquons brièvement l'influence paradigmatique des inscriptions comptables.

---

<sup>27</sup> Il existe d'autres canaux de communication que le SCG utilise pour répandre cette conception, comme des interactions directes et chargées de symboles et de sens entre acteurs organisationnels, mais la littérature s'est beaucoup concentrée sur les inscriptions comptables et les outils qui les renferment, comme par exemple des systèmes de mesure de la performance, pour comprendre l'influence de la comptabilité sur l'action managériale et (dans une moindre mesure) sur la relation entre cognition et action managériales.

Les inscriptions comptables ont un effet sur le comportement des gestionnaires (Bloomfield & Vurdubakis, 1997; Boland, 1993; Busco & Quattrone, 2018a; Corvellec et al., 2018; Dambrin & Robson, 2011; Fauré & Rouleau, 2011; Lowe & Koh, 2007; Mia & Chenhall, 1994; Revellino & Mouritsen, 2015; Robson, 1992). Grâce aux inscriptions comptables, le SCG oriente les comportements managériaux en leur proposant une certaine conception de la performance reproduite dans les inscriptions qu'il produit pour informer les gestionnaires mais aussi les évaluer. La production et la diffusion d'inscriptions comptables qui définissent la performance désirable et favorisent la congruence des buts mais aussi l'innovation jouent un rôle d'influence paradigmatique sur les conceptions de la performance et orientent les comportements. Les inscriptions comptables ne sont pas uniquement des représentations de la réalité organisationnelle, elles sont des vaisseaux d'une certaine conception de la performance (Busco & Quattrone, 2018b). Une inscription peut être décrite comme une présentation matérielle de sens (Qu & Cooper, 2011). À l'aide d'inscriptions comptables porteuses d'une certaine conception de la réalité organisationnelle, les SCG peuvent possiblement influencer les schèmes cognitifs individuels, les schèmes organisationnels, et *a fortiori* les décisions de gestion de la performance.

D'aucuns ont étudié la capacité d'innovation managériale autorisée par les inscriptions comptables (Busco & Quattrone, 2018b; Corvellec et al., 2018; Jordan et al., 2018; Lowe & Koh, 2007) en particulier grâce au caractère imparfait (incomplet, opaque, ambigu) de ces « références circulantes » (Busco & Quattrone, 2018a; Dambrin & Robson, 2011, p. 447; Jordan & Messner, 2012). Ces études ont mis en lumière les références, logiques, valeurs symboliques et conceptions qui sont véhiculées dans les inscriptions comptables (par exemple dans les indicateurs utilisés pour mesurer la performance) et rendues visibles et négociables à travers elles (Kraus et al., 2017). Les inscriptions portent des symboles collectifs, des éléments de représentation qui permettent d'énacter à distance le discours en mobilisant des connotations, des analogies, des métaphores etc. empreintes d'ambiguïté et de flexibilité sémantique (Bourguignon, 1997; Jordan et al., 2018).

Le pouvoir des inscriptions comptables réside dans leur travail de traduction à distance qu'elles permettent, et donc dans leur capacité à transcender le contexte dans lequel elles

ont été créées et de passer d'un contexte à l'autre (Corvellec et al., 2018; Dambrin & Robson, 2011; Revellino & Mouritsen, 2015; Robson, 1992). Et elles agissent à distance pour permettre la communication géographique (Preston, 2006), fonctionnelle (Dambrin & Robson, 2011; Lowe & Koh, 2007), hiérarchique (Ahrens & Chapman, 2007), et entre un centre dominant et sa périphérie (Bloomfield & Vurdubakis, 1997; Dambrin & Robson, 2011; Lowe & Koh, 2007), etc. Le rôle des inscriptions comptables dans l'orientation des comportements et des conceptions semble d'autant plus important dans les organisations décentralisées ou caractérisées par un grand nombre d'unités d'affaires (Corvellec et al., 2018). Il est intéressant de voir que l'utilisation que les gestionnaires font d'inscriptions comptables incomplètes a des effets rétroactifs. Cette utilisation contribue à la modification de celles-ci (Wouters & Wilderom, 2008) ainsi que de leur utilisation (Chenhall, 2003).

Dans certains cas, aussi fort semble-t-il, le pouvoir habilitant des inscriptions exercé sur l'action managériale (Preston, 2006; Robson, 1992) ne produit pas les résultats escomptés, ce qui laisse entrevoir la fragilité de la performativité et de la capacité à convaincre de ces inscriptions (Qu & Cooper, 2011). Dans d'autres cas, l'imperfection des représentations comptables et des mesures de la performance n'est pas systématiquement un échec de la comptabilité. Des inscriptions imparfaites peuvent être bénéfiques à la gestion, et servir l'organisation dans sa stratégie ou dans sa recherche d'améliorations, en déclenchant de saines tensions, en créant un espace réflexif qui offre des possibilités infinies de questionner l'existant et de faciliter la gestion et l'innovation dans la pratique managériale (Chapman, 1997; Dambrin & Robson, 2011; Jordan & Messner, 2012). Grâce aux sens qu'elles portent, les inscriptions comptables peuvent même orienter les comportements dans des réseaux organisationnels brisés (Dambrin & Robson, 2011).

Par ailleurs, les gestionnaires sont plus ou moins conscients que les inscriptions et outils comptables sont porteurs d'une certaine conception de la performance dont ils sont responsables et de comment cette performance est gérable. Lorsque les acteurs organisationnels prennent conscience des logiques et conceptions sous-jacentes aux inscriptions et aux outils de contrôle de gestion, des dissensions peuvent surgir : « c'est seulement quand l'attention se dirige vers la nature sous-jacente des inscriptions que

celles-ci deviennent potentiellement problématiques et que leur position dans le réseau peut être menacée » (Lowe & Koh, 2007, p. 972)<sup>28</sup>. De plus, les contrôleurs de gestion doivent en quelque sorte rendre des comptes, à travers la production d'informations, aux gestionnaires opérationnels d'une part, et à l'appareil de contrôle et aux financiers d'autre part. Cette dualité peut mener à l'émergence de conflits entre les attentes que les différents utilisateurs des informations de contrôle de gestion ont envers le travail des contrôleurs (Goretzki et al., 2018). Ce constat nous motive à vouloir comprendre comment un même SCG affecte les différentes conceptions des acteurs organisationnels dont les attentes et les besoins sont hétérogènes. Pour ces deux raisons supplémentaires, nous voulons remonter aux conceptions sous-jacentes aux inscriptions comptables et nous focaliser sur ces conceptions.

Dans cette section, nous avons présenté l'influence paradigmatique que le SCG exerce sur les conceptions de la performance en évoquant la manière dont les inscriptions comptables peuvent être exploitées à cette fin. Il existe d'autres modes d'influence qui sont cristallisés dans des artefacts de communication que l'on pourrait qualifier de moins formalisés. Les interactions directes entre les acteurs organisationnels, les échanges discursifs oraux ou écrits, la circulation plus ou moins directe d'idées, peuvent contribuer à la diffusion d'une certaine conception de la performance que le SCG tente de légitimer et de faire accepter.

Finalement, les recherches antérieures justifient l'approche cognitiviste que nous invitons à adopter pour étudier en profondeur les épistémologies (conceptions de la performance) qui préexistent ou du moins influencent les inscriptions (artefacts à propos la performance) (Busco & Quattrone, 2018b), et ainsi aller au-delà du débat de la matérialité de la comptabilité. Les négociations qu'autorisent les inscriptions sont fondées sur une certaine conception du monde qui sont relativement stables (Englund & Gerdin, 2015). Si les inscriptions influencent la cognition et l'action managériales, il nous apparaît approprié d'analyser l'influence des conceptions sous-jacentes qu'elles

---

<sup>28</sup> Traduction libre de : « only when attention is directed to the underlying nature of the inscriptions do they become problematised and their position within the network may be threatened » (Lowe & Koh, 2007, p. 972)

véhiculent, sur les conceptions managériales et sur les décisions que les gestionnaires prennent en fonction de ces différentes conceptions. Comme il n'est pas neutre, le SCG d'une organisation a le potentiel de créer, d'exacerber, ou de résoudre des divergences entre les conceptions individuelles ou de groupes, ainsi que nous l'explicitons dans la prochaine section.

### **1.3.2. Influence du SCG sur les divergences de conceptions et sur la relation entre cognitions et décisions**

Plusieurs chercheurs affirment que davantage de recherches empiriques sur la manière dont les organisations et les acteurs réagissent à des logiques multiples et souvent contradictoires seraient bienvenues (Ezzamel et al., 2012; et en management Kodeih & Greenwood, 2014; et Reay & Hinings, 2009). Dans cette section, nous exposons la manière dont le SCG peut influencer la relation entre cognition et décisions managériales en étant à l'origine de la diffusion, voire de la création, d'une conception de la performance qui n'est pas alignée avec celle(s) que possèdent les acteurs organisationnels. Les problèmes et conflits entre acteurs organisationnels sont-ils parfois dus à un problème d'alignement entre la façon dont contrôleurs de gestion et gestionnaires définissent l'objet de leur contrôle pour les premiers, de leur gestion pour les seconds ?

Il existe plusieurs perspectives de la même réalité organisationnelle qui cohabitent de manière plus ou moins harmonieuse (Thornton & Ocasio, 2008). Les différents groupes d'acteurs organisationnels concernés tentent de promouvoir leur propre conception pour asseoir leurs intérêts et leurs valeurs, et pour inciter les autres à œuvrer dans leur direction. Les SCG sont loin d'être neutres dans ces dynamiques : ils peuvent être la source de ces tensions, porteurs de ces tensions, ou contributeurs à leur dépassement (e.g. Chenhall et al., 2013). Comme l'indique Weir (2018, p. 2), « lorsque des logiques sont multiples ou entrent en concurrence, la comptabilité peut intervenir pour gérer, promouvoir ou

circonscrire le conflit (Busco et al., 2017; Contrafatto & Burns, 2013, p. 195) »<sup>29</sup>. Pour ce faire, l'autorité que lui confèrent ses techniques traditionnelles s'accroît et vient subjugué une partie des demandes en conflit (Contrafatto & Burns, 2013; Ezzamel et al., 2012). Des tensions potentielles émergent de la rencontre de ces logiques et amènent les individus ou groupes à négocier le sens qu'ils donnent à la réalité. La comptabilité n'est pas seulement un outil de légitimation de certaines valeurs (au sens bourdieusien du terme), il est un instrument de reconfiguration des systèmes de valeurs existants, de ce qui doit être (« 'what is' ») ou ne peut pas être (« 'what is not' »), et donc de façonnage des activités managériales (orientation des comportements) (Kurunmaki et al., 2003, p. 137).

Anthony et Govindarajan (2007, p. 7) affirment que le SCG vise à assurer la congruence des objectifs individuels et organisationnels, c'est-à-dire que « les objectifs des membres d'une organisation devraient être cohérents avec les objectifs de l'organisation elle-même ». On peut se demander si le SCG vise aussi à assurer la congruence des conceptions de la performance, c'est-à-dire s'il tente aussi d'aligner les conceptions individuelles que les gestionnaires ont de la performance, d'un côté, et une conception organisationnelle de cette performance qui serait relayée et présentée comme légitime par SCG de l'organisation, de l'autre. Quels intérêts l'organisation peut-elle trouver dans le fait de rendre congruentes entre elles les conceptions de la performance (qui caractérisent les schèmes cognitifs) ? Une divergence entre les conceptions de la performance est-elle au contraire désirable, que ce soit entre celle des gestionnaires et celle de leur organisation ou entre celles des gestionnaires entre eux ? Quel est l'impact du degré de congruence entre ces conceptions de la performance sur les conceptions qu'ont les acteurs organisationnels, sur les décisions managériales, et potentiellement sur les capacités organisationnelles (réaliser la stratégie, saisir des opportunités d'affaires, améliorer les pratiques, innover...) ?

---

<sup>29</sup> Traduction libre de : "In situations of multiple and competing logics, accounting may be deployed to actively manage, promote or delimit conflict (Busco, Giovannoni, & Riccaboni, 2017; Contrafatto & Burns, 2013: 195)".

### 1.3.2.1. Influence du SCG par la domination des autres conceptions, sur la relation entre cognitions et décisions

La comptabilité peut être la source du conflit entre des conceptions que différents acteurs ont de la même réalité organisationnelle. Lorsqu'il vise à faire accepter une conception de la réalité organisationnelle qui n'est pas alignée avec celle dominante dans l'organisation ou avec celle des gestionnaires, le SCG peut créer des divergences menant à des conflits entre contrôleurs de gestion et gestionnaires (Kurunmaki et al., 2003). Ainsi, la comptabilité peut se retrouver en lutte avec d'autres professions pour représenter l'organisation aux yeux des gestionnaires (Kurunmaki et al., 2003; Le Theule & Lupu, 2016; Legalais & Morales, 2014; Lowe & Koh, 2007). Par exemple, c'est souvent le cas dans les organisations pluralistes où les intérêts comptables ou financiers viennent prendre une importance croissante et ainsi entrer en opposition avec les autres intérêts au cœur de la mission de l'organisation.

Premièrement, plusieurs études ont souligné la pertinence pratique d'aligner les conceptions des gestionnaires avec celle véhiculée par le SCG. Ritchie-Dunham et Puente (2008, p. 510) ont conclu que « le construit qui prédisait le mieux la qualité des décisions d'un individu – la valeur qu'elles ont créée dans l'organisation – était le degré de correspondance entre le modèle mental<sup>30</sup> de l'individu sur les valeurs et sur la structure du système, et le système qu'il était en train de gérer ». Ils basent leur définition d'une vision organisationnelle holistique sur cinq éléments : objectifs, ressources, actions, structure et personnes. Cette vision intégratrice est censée permettre la représentation des savoirs organisationnels tacites ainsi que l'identification « des ressources et des flux informationnels qui fabriquent les processus stratégiques » (Ritchie-Dunham & Puente, 2008, p. 522), et être subséquemment validée à l'aide des connaissances explicites sur le comportement des variables stratégiques dans l'organisation.

En plus des conceptions que les gestionnaires ont de leurs capacités managériales (leur potentiel d'efficacité personnelle), des standards de performance et de la complexité organisationnels, la perception que les gestionnaires ont de la contrôlabilité de

---

<sup>30</sup> Synonyme de schème cognitif.

l'organisation influe sur la performance managériale : « les systèmes de croyances relatifs au degré de contrôlabilité d'une organisation peuvent également exercer un impact substantiel sur la qualité de la gestion organisationnelle » Wood et Bandura (1989, p. 374). Or, le SCG fournit un cadre de référence en explicitant les objectifs fixés pour le gestionnaire, en mettant des leviers en termes de ressources, d'activités et de processus à la disposition du gestionnaire pour qu'il y parvienne, et en mesurant sa performance périodiquement sous la forme d'indicateurs de gestion pour lui permettre d'ajuster ses actions en cours et d'envisager des projets. Autrement dit, le SCG a un rôle majeur à jouer dans le renforcement de la perception que les gestionnaires ont de la contrôlabilité de l'environnement organisationnel, et sur comment ils envisagent en pratique de contrôler leur environnement. Le renforcement de cette perception augmente la confiance du gestionnaire en ses capacités de gestion, l'incite donc à exploiter tout son potentiel d'efficacité personnelle, et augmente ainsi la probabilité de succès (c'est-à-dire d'atteinte des standards de performance) (Wood & Bandura, 1989). D'après Wood et Bandura (1989), les perceptions du gestionnaire relativement à la contrôlabilité de son environnement et à son efficacité sont alors confirmées, ce qui l'encourage à viser un plus haut niveau de performance.

Ensuite, Sinreich et al. (2005) sont partis du constat qu'au-delà de l'observation des processus structurés de gestion de la production, il n'existe pas de modèle objectif ou même optimal permettant de représenter et donc de comprendre les processus non structurés d'un système organisationnel. Les schèmes cognitifs peuvent servir de sources additionnelles d'informations pour pallier ce problème, cartographier des processus non structurés, et expliciter la performance potentielle d'un système. En ingénierie, c'est notamment vrai dans le cadre du processus de recherche et de développement. Un modèle managérial en particulier peut servir de guide à l'action en représentant la manière dont, selon lui, les opérations organisationnelles devraient être menées : le modèle de la politique des opérations de gestion (Sinreich et al., 2005). En d'autres termes, il s'agit d'un modèle de référence standard qui représente les politiques managériales sur la manière dont le système (l'organisation) devrait être géré. Ce modèle, généralement accepté, précise l'utilisation optimale des ressources par les acteurs du système organisationnel. Sinreich *et al.* (2005, p. 2978) sont même allés jusqu'à affirmer que ce

modèle « représente également le modèle mental du système ». Spécifiquement, Sinreich *et al.* (2005, p. 2979) ont mis en lumière que « lorsque les gens interagissent avec des systèmes, simples et complexes, ils développent une représentation interne subjective du système et de leur rôle dans l'environnement dans lequel ils agissent [et que] dans la littérature, une telle représentation a été désignée sous le nom de modèle mental du système ». Empiriquement, les auteurs ont cartographié les schèmes cognitifs de gestionnaires à partir de leurs perceptions de leur organisation, et les ont comparés avec le schème cognitif de l'organisation. Les différences entre les modèles sont évaluées grâce à une mesure de similarité. Sans grande surprise, les résultats indiquent que les membres de l'équipe de travail ont des schèmes cognitifs différents. Et comme d'autres recherches avant elle, cette étude a montré que les membres d'une équipe de travail ont une vision plus simple et plus étroite du système que leurs dirigeants.

Enfin, l'intérêt de représenter le schème cognitif du SCG (ou le schème cognitif d'un système à la définition équivalente) pour la prise de décision managériale a peu été traité dans la littérature. Posséder des modèles mentaux relatifs aux systèmes d'information qui soient appropriés aide les membres des organisations du secteur des hautes technologies à être plus performants (A. L. Rowe & Cooke, 1995) . Yuthas *et al.* (2004) ont proposé un modèle qui reflète le fait que les actions des comptables en matière d'éthique sont influencées par des forces structurelles. Ce modèle, basé sur les théories de la structuration et de l'apprentissage, a pour but d'aider la profession comptable à résoudre les problèmes éthiques. Il est conçu pour permettre l'examen systématique et à plusieurs niveaux des forces à l'origine des dilemmes éthiques. Par cet outil de contrôle de gestion, Yuthas *et al.* ont appelé la profession comptable à s'engager dans un processus d'apprentissage en s'appuyant sur des guides axés sur la « capture des connaissances » (Yuthas et al., 2004, p. 241) en éthique ainsi que sur la « construction, déconstruction et reconstruction constante des processus et des paradigmes » (Yuthas et al., 2004, p. 328).

Deuxièmement, quand la conception du SCG vient heurter celles des autres acteurs organisationnels, le SCG peut vouloir l'imposer pour faire changer non seulement les pratiques mais aussi les schèmes cognitifs par la force. Les contrôleurs de gestion peuvent aussi mobiliser d'autres mécanismes moins violents et plutôt ancrés dans une démarche

négociée avec les autres acteurs de l'organisation. Le SCG peut donc déclencher ou faciliter le changement ou le remplacement, par la force ou par la négociation, d'une conception institutionnelle ou de conceptions individuelles.

Ici, nous faisons état des recherches sur l'approche par la force utilisée par les contrôleurs de gestion dans un processus de colonisation, de financiarisation, ou d'*accountingization*, puis dans la section suivante, sur une approche par la négociation. Plusieurs études sur le processus de financiarisation / colonisation / *accountingization* ont documenté l'imposition d'une conception diffusée et parfois créée par les contrôleurs de gestion sur les conceptions des autres acteurs organisationnels (Campanale & Cinquini, 2016; Carter & Mueller, 2006; Cooper et al., 2016; Farjaudon & Morales, 2013; Froud et al., 2004, 2004; Kurunmaki et al., 2003; Le Theule & Lupu, 2016; Legalais & Morales, 2014; Morales & Pezet, 2010; Oakes & Berry, 2009). La colonisation / financiarisation / *accountingization* par la force peut réussir ou échouer, mais les résultats ne sont pas binaires. À l'extrême, dans le premier cas, les conceptions des acteurs organisationnels intègrent tous les éléments de la conception du SCG, tandis que dans le second cas, la conception du SCG est totalement rejetée. Les conséquences sur les dynamiques de pouvoir ne sont pas neutres. Par exemple, la place et le rôle des contrôle de gestion sont affectés (Legalais & Morales, 2014). Quel que soit le résultat de la tentative d'imposition par la force, il est possible que des conceptions divergentes (certaines visant à dominer les autres) continuent à coexister.

Les études que nous venons de citer ont cependant rarement mesuré spécifiquement les effets du processus de colonisation / financiarisation / *accountingization* sur les schèmes cognitifs des gestionnaires. La quasi-totalité parle de « logiques » en général, sans préciser comment les changements de « logiques » ont affecté les structures mentales des acteurs organisationnels. Néanmoins, elles révèlent toute une influence paradigmatique du SCG au niveau soit des « logiques » d'individus ou de groupes d'individus, de leurs représentations de la réalité, et/ou de leurs actions. En revanche, certaines études font référence à des concepts qui semblent proches du concept de structure mentale. Par exemple, Oakes et Berry (2009) ont étudié la colonisation par la « logique comptable » de la logique institutionnelle d'établissements d'éducation, et ont montré qu'elle affecte

les schèmes interprétatifs et les comportements managériaux, de manière conjointe ou de manière à créer un découplage entre ces deux éléments. Mais ils définissent les schèmes interprétatifs comme des « valeurs ou culture » (Oakes & Berry, 2009, p. 372), ce qui est une définition très restreinte des schèmes cognitifs.

De même, Morales et Pezet (2010) n'offrent pas d'analyse du contenu des schèmes cognitifs mais ils montrent que l'influence du SCG se fait sur la cognition des individus et sur leurs comportements. Eux aussi établissent que la financiarisation affecte à la fois les comportements managériaux et les manières de penser (conceptions) des opérationnels (ingénieurs) : « Le système informatique est donc utilisé comme moyen pour modifier "l'état d'esprit" des managers opérationnels. Ainsi, plus qu'une modification de procédures, il s'agit d'obliger les ingénieurs à "penser autrement" » (Morales & Pezet, 2010, p. 122).

La comptabilité utilise parfois de la violence symbolique pour imposer une conception de la réalité opérationnelle comme étant la conception dominante (Farjaudon & Morales, 2013). Lorsqu'ils existent, les conflits entre les différents acteurs organisationnels (individu, groupe, système comme par exemple le SCG) peuvent être symptomatiques des rapports de pouvoir et, dans le cas de la financiarisation ou de la colonisation, de domination des uns sur les autres. Les conflits ne sont pas systématiques, ou du moins pas apparents. La comptabilité peut créer une illusion de consensus pour mieux imposer et asseoir les intérêts qu'elle veut rendre dominants. Cette perspective critique reconnaît la violence symbolique dans l'influence paradigmatique de la comptabilité et de ses artefacts qui utilisent des mécanismes d'assujettissement des gestionnaires à une conception comptable/financière dominante (Agyemang & Broadbent, 2015; Farjaudon & Morales, 2013). En fait, les « dominés » reproduisent inconsciemment les intérêts du groupe dominant en ayant l'illusion d'y résister (Farjaudon & Morales, 2013), mais ils en subissent les effets dysfonctionnels et pervers des SCG porteurs de la financiarisation (Agyemang & Broadbent, 2015). À travers leurs actions, les gestionnaires énoncent inconsciemment la logique dominante et reproduisent la domination des intérêts dominants qui maintient ainsi l'asymétrie des pouvoirs puisque ceux-ci restent dans les mains de la coalition dominante (Farjaudon & Morales, 2013). Cela signifie que le

consensus apparent est une illusion parce que les dominés, dupés, participent à leur soumission à la logique dont la domination n'est même pas nécessairement imposée (Agyemang & Broadbent, 2015; Farjaudon & Morales, 2013). Le rôle et la place croissante de l'intervention des contrôleurs dans la gestion des opérations sont justifiés par une tendance générale (externe à l'organisation) à la financiarisation, en même temps que celle-ci est justifiée par le discours financier mobilisé par les contrôleurs (Legalais & Morales, 2014; Morales & Pezet, 2010).

Cooper et al. (2016) étudient un changement des indicateurs comptables que le gouvernement anglais utilise pour accorder du financement aux personnes sans domicile fixe (SDF). La conception du gouvernement envers les SDF transparaît à travers ces nouveaux indicateurs : il considère que les SDF ont un problème individuel plutôt que social. En effet, ces nouveaux indicateurs permettent d'évaluer la rentabilité future que rapporterait chaque SDF, et ainsi discriminer entre les SDF pour leur octroyer du financement. Avec ces nouveaux indicateurs, les SDF sont réduits à l'état d'entités dépourvues de valeur intrinsèque dont le salut réside dans le retour sur investissement qu'elles peuvent offrir s'ils sont financés. Dans un contexte proche, Duval, Gendron et Roux-Dufort (2015) montrent les informations demandées par un organisme de financement affectent de manière normative (voire disciplinaire) les perceptions que les ONG (qui demandent du financement) ont en matière de ce qu'est une performance désirable. Les formulaires de demande de financement sont porteurs d'une logique dominante relative au rôle des ONG, et cette logique réduit ce rôle à des considérations performatives sur les plans technique et financier (Duval et al., 2015). Carter et Mueller (2006) documentent un phénomène de financiarisation de la stratégie suite à la privatisation d'une entreprise publique d'électricité. Froud et al. (2004) montrent comment l'entreprise déchu Enron a paradoxalement été à la fois agent et victime de la financiarisation des marchés.

Cependant, plusieurs recherches remettent en question le pouvoir de domination soi-disant incontesté de la logique comptable/financière et l'inexorabilité du processus de financiarisation/colonisation (Campanale & Cinquini, 2016; Morales & Pezet, 2010; Oakes & Berry, 2009). Dans leur étude du cas d'une entreprise aéronautique caractérisée

par une culture financière non dominante, Morales et Pezet (2010) montrent que la financiarisation peut échouer justement parce que les acteurs résistent à sa légitimité. Ces résultats sont une critique du « caractère évident, naturel et inéluctable de cette grande tendance qu'est la financiarisation » (Morales & Pezet, 2010, p. 108). Leur étude documente l'échec relatif des contrôleurs de gestion et vient nuancer la croyance généralement répandue selon laquelle la victoire du financier sur l'opérationnel est toujours garantie.

Un autre exemple d'échec du processus de financiarisation/colonisation est rapporté dans l'étude de cas d'une entreprise manufacturière par Lowe et Koh (2007, p. 971). Ces derniers mettent au jour l'existence d'une concurrence entre « les gens de la comptabilité et ceux de la production pour établir la légitimité des représentations de l'organisation » et faire reconnaître ces dernières comme des faits (Lowe & Koh, 2007). Leur étude des inscriptions comptables montre que les contrôleurs de gestion n'ont pas voulu tenir compte des conceptions de la performance des opérationnels, et ont tenté d'imposer leur propre conception du processus de production (Lowe & Koh, 2007). Cette tentative de colonisation des conceptions des gestionnaires opérationnels par celle de la fonction comptable s'est soldée par un échec parce que les contrôleurs ont fait fi des conceptions des gestionnaires. L'imposition par la force de la conception portée par le SCG a résulté en un rejet de celle-ci et même en une relégation des contrôleurs à un rôle marginal dans la gestion des opérations (Lowe & Koh, 2007).

Au contraire, une histoire de succès de la financiarisation/colonisation est relatée par Le Theule et Lupu (2016). Chez un éditeur français de livres pour enfants, la négociation entre des conceptions divergentes de la performance se déroule autour de l'utilisation du compte de résultats, de la manière dont cet outil comptable diffuse une certaine conception de la performance, et de la place des différents acteurs organisationnels dans la création de valeur (Le Theule & Lupu, 2016). La conception organisationnelle dominante relative à la création de valeur, historiquement centrée sur les auteurs et le processus de création culturelle, est affaiblie au profit de la conception comptable qui fait du contrôleur de gestion un acteur clé du processus créatif (Le Theule & Lupu, 2016). Les auteures documentent les changements de conception du processus créatif par les créateurs

historiques de valeur (les auteurs), mais aussi la marginalisation de ces créateurs de valeur dans les décisions de gestion dont la voix est accaparée par les contrôleurs de gestion (Le Theule & Lupu, 2016). Les deux conceptions coexistent, mais au prix de la « colonisation du processus d'édition par les pratiques comptables » (Le Theule & Lupu, 2016, p. 30). En effet, les auteures révèlent la prise de pouvoir (*empowerment*) par les contrôleurs de gestion qui s'immiscent dans la conduite du processus managérial en prenant part aux décisions portant sur le cœur des activités de l'organisation après avoir instillé une nouvelle conception du processus de génération de la performance (Le Theule & Lupu, 2016). Le rôle du contrôleur de gestion et son imputabilité dans sa participation aux décisions de gestion sont redéfinis par le changement de conception dominante en même temps qu'ils le matérialisent (Le Theule & Lupu, 2016). Cette étude illustre une colonisation forcée et non maîtrisée par les acteurs opérationnels.

Ezzamel et al. (2012) montrent comment l'introduction d'une nouvelle logique institutionnelle via l'implantation du budget dans des universités au Royaume-Uni crée des tensions entre les logiques institutionnelles existant dans l'organisation (la logique originelle étant professionnelle et la nouvelle logique étant une logique d'affaires relayée par les nouveaux outils comptables), et comment non seulement la cognition des acteurs organisationnels est affectée mais leurs comportements aussi puisque des micro-pratiques budgétaires émergent localement (voir aussi Kilfoyle et al., 2013). Cependant, nous pouvons formuler deux critiques envers cette recherche : 1) Ezzamel et al. (2012) se penchent sur les pratiques en ne considérant pas l'organisation comme un tout homogène qui produit des pratiques uniformes ; 2) ils font référence à la cognition organisationnelle comme une macrostructure, mais disent étudier les microstructures (et les micro-pratiques) pour faire ressortir la dualité des structures macro-micro, participant ainsi à l'effort de recherche en comptabilité sur les liens entre cognitions individuelles et cognitions organisationnelles (Ezzamel et al., 2012). Ils lancent d'ailleurs un appel à plus de recherches empiriques sur la manière dont les organisations et les acteurs réagissent à des logiques multiples et souvent contradictoires, et en particulier sur les changements institutionnels comme source de variation dans les pratiques organisationnelles y compris les pratiques comptables locales (Ezzamel et al., 2012).

Similairement, Campanale et Cinquini (2016) étudient la relation entre le changement de logique institutionnelle concrétisé par un changement du contrôle de gestion et des schèmes interprétatifs (qui sont limités aux valeurs fondamentales dans cet article, comme dans celui d'Oakes et Berry (2009)) des médecins. Ils trouvent que ces schèmes changent en réaction à des changements du SCG, en intégrant des éléments de la nouvelle logique institutionnelle, et ils qualifient ce changement de colonisation des schèmes interprétatifs (Campanale & Cinquini, 2016). La colonisation des schèmes interprétatifs par la « logique » véhiculée par le SCG se fait par une approche d'intégration-interaction caractérisée par plus de collaboration, plus de communication, plus de prise en compte des besoins des médecins, et plus de négociations (Campanale & Cinquini, 2016).

Cependant, cette recherche ne porte pas exactement sur les variables qui nous intéressent. Dans leur analyse du changement du SCG, Campanale et Cinquini (2016) n'ont étudié qu'une facette du SCG, à savoir la fixation d'objectifs et les négociations budgétaires, et sans décrire précisément la logique institutionnelle portée par ces nouvelles pratiques comptables. Une autre critique que nous pouvons leur adresser est que pour étudier les (changements de) schèmes interprétatifs des médecins, les chercheurs ont analysé les perceptions du design et de l'utilisation des outils que ces professionnels font de l'outil budgétaire. La différence entre les schèmes interprétatifs objets de leur étude et les schèmes cognitifs que nous voulons analyser et expliquer est majeure. Campanale et Cinquini (2016) n'ont pas étudié les structures mentales aux fondements de ces interprétations. Ils ont étudié les interprétations, les représentations, et pas les modèles mentaux qui les forment. Nous soulignons donc qu'ils n'ont proposé aucune analyse ou caractérisation de ces schèmes (structures) cognitifs(ves).

En outre, Campanale et Cinquini (2016) n'ont pas étudié le contenu des schèmes interprétatifs. Ils ont relevé les changements à ces schèmes pour décrire le phénomène de colonisation mais n'ont pas défini ce qu'étaient ces schèmes, ce qu'ils incluent et n'incluent pas. À plusieurs reprises dans l'article, le concept de schème qu'ils mobilisent n'est pas clair ; ils l'assimilent aux valeurs des cliniciens vs. des contrôleurs (« core values », Campanale & Cinquini, 2016, p. 60). Ils n'ont donc pas non plus clairement identifié en détail les éléments des schèmes sur lesquels il y aurait une divergence entre médecins et

contrôleurs, à part le fait d'évoquer deux « logiques » (ensembles de valeurs?) différentes et le fait de fixer des objectifs qui sont alignés avec les perceptions ou les utilisations des uns ou des autres.

Cela dit, un mérite substantiel de l'article de Campanale et Cinquini (2016) est que les auteurs ont identifié une variabilité individuelle au niveau de la manière dont les schèmes cognitifs sont affectés par la colonisation. Trop souvent, les chercheurs intéressés aux « logiques institutionnelles » considèrent indistinctement les individus, par groupe sociaux (par exemple par fonction ou profession). Ceux ayant étudié la cognition des individus n'ont généralement pas tenu compte de la variabilité individuelle entre les schèmes, juste par groupe. Cette supposition tacite d'une homogénéité des schèmes cognitifs par groupe, qui serait fondée sur une homogénéité des individus au sein de leur champ (par exemple leur champ professionnel), constitue un problème épistémologique très fréquent dans la littérature, problème sur lequel Hall (2011, 2016) insiste particulièrement et que nous avons formulé dans notre critique du choix de l'unité d'analyse dans les recherches comptables sur les logiques dites institutionnelles. Campanale et Cinquini (2016) démontrent l'importance de considérer le pouvoir d'influence de la cognition individuelle sur les systèmes de niveau organisationnel et/ou social que sont les SCG et les logiques institutionnelles. Ils soulignent que « seuls certains schèmes interprétatifs des acteurs organisationnels peuvent être affectés par la colonisation, ce qui ouvre la voie à un ensemble de questions : Quel est l'effet de cette situation sur l'équilibre de l'organisation? Est-il possible que les acteurs possédant un schème interprétatif inchangé puissent pousser l'organisation à retourner à sa situation préalable et à rejeter la colonisation? Si non, comment une organisation peut-elle avoir des acteurs avec des schèmes interprétatifs différents mais maintenir la congruence des buts organisationnelle? » (Campanale & Cinquini, 2016, p. 72). Ces questions motivent et résonnent en harmonie avec nos objectifs de recherche.

Ainsi, les divergences de conceptions suscitées ou entretenues par le SCG peuvent être soit causes d'effets pervers sur la cognition et les comportements managériaux, soit sources d'innovation et de changements positifs sous l'impulsion des gestionnaires opérationnels pour l'organisation. Dans certains contextes, la capacité de disruption du

SCG et du dissensus qu'il peut amener, de son opposition à la logique dominante (*police logic*) sont des qualités appréciables (Brown & Tregidga, 2017). Brown et Tregidga (2017) prennent en exemple l'effet de débats suscités par un système de comptabilité environnementale sur le renforcement de dynamiques décisionnelles démocratiques entre des parties prenantes aux logiques pluralistes.

#### 1.3.2.1. Influence du SCG par la négociation entre des conceptions divergentes, sur la relation entre cognitions et décisions

“The relationships between controller and controllee is not a one-way exercise of authority in order to extract compliance. It is a process of commitments and constraints exercised in either direction.” (Dermer & Lucas, 1986, p. 480)

Après avoir analysé les recherches passées sur l'influence paradigmatique du SCG comme source de la conception organisationnelle dominante de la performance, nous revoyons la littérature sur l'influence paradigmatique du SCG comme levier de négociation entre des conceptions divergentes de la performance. Nous avons explicité que le SCG vise à aligner les conceptions de la performance sur une conception dominante qu'il diffuse à travers ses outils et informations de contrôle de gestion. Or, la littérature en contrôle de gestion montre de plus en plus que le SCG n'est pas cantonné à ce rôle d'alignement normatif, mais qu'il est également un levier de négociation entre des logiques divergentes. Le SCG crée un espace de négociation entre les multiples logiques comptables individuelles qui coexistent dans les organisations<sup>31</sup>. Le cadre théorique qu'offre la sociologie néo-institutionnelle considère les SCG à la fois comme des vecteurs et des cibles du changement.

---

<sup>31</sup> En parallèle, la littérature en management récente est prolifique sur les thèmes connexes du pluralisme organisationnel (Bres & Raufflet, 2013; Denis, Langley, & Rouleau, 2007), et des logiques institutionnelles paradoxales ou en conflit (Jay, 2013; Pache & Santos, 2013), et leurs liens avec la capacité de changement des organisations. La plupart des études s'inscrivant dans le courant néo-institutionnel de l'économie des conventions (voir par exemple Cloutier & Langley, 2013; Thévenot, 2001) s'intéressent néanmoins à un niveau d'analyse organisationnel – interorganisationnel (voir par exemple Beckert, 2010; Greenwood & Suddaby, 2006; Reay & Hinings, 2009) et intraorganisationnel (voir par exemple Dambrin, Lambert, & Sponem, 2007; Pache & Santos, 2010) – mais rarement individuel (comme le font remarquer Suddaby et al., 2016).

Le SCG peut être source de trêve, de négociation et de compromis entre des logiques divergentes, qu'il soit la cause de ces divergences ou non. Il peut encourager la recherche de consensus ou de dissensus, et permettre la coexistence de plusieurs logiques par l'adaptation des configurations de l'appareil de contrôle de gestion (Chenhall et al., 2013; Goretzki et al., 2018). Comme nous allons le voir, par certains moyens, le SCG peut contribuer au maintien d'une forme d'équilibre harmonieux entre plusieurs rationalités parfois divergentes.

En opposition avec les études que nous avons recensées dans la section précédente, plusieurs études indiquent qu'aligner les multiples conceptions divergentes sur une seule est au détriment de la poursuite d'objectifs multiples, limite la possibilité de continuer à débattre, à remettre en question les pratiques et systèmes existants, et généralement à innover dans la manière de gérer la performance. De plus, la présence de consensus n'est pas synonyme de paix ou d'absence de contestation (Brown & Tregidga, 2017). Pour Dermer et Lucas (1986) non plus, le rôle de congruence des buts ne devrait être le seul auquel les contrôleurs de gestion devraient aspirer dans le développement continu d'un SCG adapté aux besoins de gestion de leur organisation. L'illusion du contrôle est de croire que la congruence des buts et que la capacité du SCG d'orienter les comportements suffit, mais aussi de croire que le SCG peut ou devrait faire converger les rationalités sur une rationalité unique prescrite par la haute direction (Dermer & Lucas, 1986). Le SCG doit tenir compte de l'existence des dimensions politiques et de l'existence de multiples rationalités dans l'organisation et jouer un rôle de médiateur entre celles-ci (Dermer & Lucas, 1986). Dermer et Lucas (1986) suggèrent que le SCG s'adapte à l'existence de plusieurs rationalités pas forcément convergentes, et facilite la gestion d'une organisation comme celle d'une fédération politique<sup>32</sup>, ce qui affecte positivement sa capacité d'influencer les comportements managériaux. Ainsi, le SCG qui tient compte de l'illusion de contrôle développe des formes de contrôles flexibles qui permettent des accommodements locaux de la vision globale de la haute direction lorsque celle-ci ne peut

---

<sup>32</sup> "Implementing a multirational conception of control relies upon an image of control systems which bears a resemblance to a political federation -- the key is the nature of the relationships between units. It is suggested that the structure and process of control in an organization can be characterized as a constitutional framework" (Dermer & Lucas, 1986, p. 479).

être adoptée dans sa totalité par l'ensemble de l'organisation (Dermer & Lucas, 1986). Se défaire de l'illusion de contrôle agit comme un tampon en limitant l'impact de changements internes et externes sur les opérations, par exemple en facilitant le changement et l'innovation, en particulier le changement de stratégie de la part de la haute direction (Dermer & Lucas, 1986).

Les pratiques comptables influencent la réconciliation de plusieurs principes d'évaluation de la performance qui coexistent dans l'organisation, ou au contraire exacerbent les tensions entre ces principes (Chenhall et al., 2013). La notion de compromis entre plusieurs logiques trouve sa définition dans les travaux de Boltanski et Thévenot (e.g. 1991). La comptabilité peut amener des compromis éventuels qui sont productifs ou contre-productifs, dépendamment de certaines conditions liées à la temporalité et aux modes d'intervention (Chenhall et al., 2013). Chenhall et al. (2013) mobilisent ainsi le concept de dissonance organisatrice de Stark (2009, p. 27, « organizing dissonance ») et montrent que l'existence de plusieurs principes d'évaluation de la performance peut donner lieu à une friction productive (Stark, 2009, p. 19, « productive friction ») qui permet aux acteurs de l'organisation de repenser, réorganiser et recombinaer les idées et perspectives conflictuelles de manière créative et constructive.

“A compromising account is thus both the process of, and at particular moments the specific outcome of, a temporary settlement between different modes of evaluation. Analogous to Chua’s (2007) discussion of strategizing and accounting, this draws attention to a compromising account as both a noun, i.e., the account itself that is produced in some material form (e.g., a balanced scorecard, a financial report), and as a verb, i.e., the processes of compromise that lead to and follow on from the physical production of an account” (Chenhall et al., 2013, p. 281).

Plusieurs autres études ont ainsi porté sur le rôle du SCG dans la recherche de compromis entre des conceptions qui ne sont pas alignées et qui pourraient le rester pour de bonnes raisons. Les SCG tentent d'intégrer ensemble les savoirs comptables qui coexistent dans l'organisation (Ditillo, 2004) et de faciliter la recherche d'accommodements entre les conceptions individuelles de la performance (Chenhall et al., 2013). L'étude de Chenhall

*et al.* (2013) porte sur la manière dont les pratiques comptables<sup>33</sup>, définies comme des conventions, participent à la création de compromis entre des logiques comptables en conflit. Plus précisément, elle porte sur les effets du *design* et du fonctionnement d'un système de mesure de la performance, nouvellement implanté dans une organisation non gouvernementale, sur la création de compromis entre les conceptions dissonantes de l'évaluation de la performance qui appartiennent aux employés de l'organisation. Cette étude montre empiriquement comment les SCG sont impliqués dans la formation de compromis entre des conceptions distinctes et parfois opposées, et indique que ces compromis peuvent être productifs ou contre-productifs (Chenhall *et al.*, 2013). Les SCG fournissent des points de repères favorisant et facilitant l'émergence de débats constructifs entre des logiques comptables individuelles discordantes. Sous l'impulsion de SCG, ces débats peuvent mener à une friction productive entre ces logiques, c'est-à-dire à la recombinaison créative d'idées et de perspectives, et à l'arrangement de compromis (Chenhall *et al.*, 2013). Le compromis atteint, temporaire, a pour effets bénéfiques de reconnaître l'existence des différentes logiques initialement concurrentes, et de leur conférer une certaine légitimité et visibilité. Ainsi, la dissonance peut être organisée de manière à réconcilier (rapprocher) et accommoder (faire une place) les différentes conceptions.

Cette étude va au-delà de la problématique de l'harmonisation entre les logiques comptables des niveaux individuel et organisationnel. Elle enquête non pas sur l'alignement des conceptions de la performance, mais sur l'effet potentiel du SCG sur le dépassement de la divergence cognitive pouvant être à la source de conflits entre les acteurs organisationnels. Dit simplement, les SCG peuvent mettre en lumière des paradoxes latents et créent des opportunités de les dépasser (Jay, 2013), mais sans imposer de modèle dominant (Dent, 1991). En pratique, ce rôle est important parce qu'il peut inciter les acteurs organisationnels à adapter le SCG en place, non seulement pour améliorer la conduite des activités de gestion, mais aussi pour réduire la résistance au

---

<sup>33</sup> Il est important de noter que les pratiques comptables définies par Chenhall *et al.* (2013) correspondent en fait au *design* et au fonctionnement des systèmes de mesure et d'évaluation de la performance de l'organisation qu'ils ont choisie comme cas. C'est pourquoi dans cette sous-section, nous considérons que leur typologie nous autorise à substituer les concepts de pratiques comptables et de SCG (ce que nous ne ferions pas habituellement).

changement organisationnel. Nous revenons sur ce point plus loin lorsque nous évoquons l'influence réciproque que peuvent avoir les gestionnaires sur les SCG et leurs rôles. En fonction de l'espace pour débattre que le SCG permet de créer, les frictions résultant des différences entre les logiques comptables coexistant peuvent être soit bénéfiques (compromis, émergence d'idées nouvelles, innovation, créativité) (Stark, 2009) ou destructrices (blocage au détriment de la gestion des activités) (Jay, 2013).

Les compromis sont une forme temporairement figée du dialogue continu entre les différentes conceptions des acteurs organisationnels. Mais le débat peut être relancé, les compromis remis en question, renégociés ou abandonnés, et les pratiques comptables perçues comme insuffisamment efficaces puisqu'elles n'ont pas permis de maintenir les compromis (Chenhall et al., 2013; Stark, 2009). Chenhall *et al.* (2013) établissent une distinction importante entre les mécanismes des pratiques comptables (i.e. la dimension technique des SCG) et les principes qui sous-tendent ces pratiques comptables (i.e. les conceptions véhiculées des SCG). Spécifiquement, ils trouvent que débattre des mécanismes des aspects techniques des pratiques comptables peut être contre-productif et mener à des impasses (*stuckness*, Jay, 2013) empêchant de dénouer les tensions entre les différentes conceptions sur l'évaluation de la performance, tandis que concentrer le débat sur les conceptions (ou logiques) aux fondements des pratiques « défailtantes » permet une intégration créative et productive des différents principes d'évaluation (Chenhall et al., 2013). Cette distinction et ses conséquences au niveau de la création d'accommodements entre diverses conceptions en concurrence appellent elles aussi à la conduite d'études sur les logiques relatives à la performance qui sont ancrées non seulement dans les schèmes cognitifs des gestionnaires, mais aussi dans les SCG.

Les SCG peuvent changer pour le mieux la perception que les acteurs organisationnels en ont, l'utilisation que ces acteurs en font, et orienter les comportements si leur conceptualisation (des SGC) est telle qu'ils sont perçus comme des cadres paradigmatiques non normatifs offrant plutôt un espace de négociation de conceptions ou logiques divergentes (Busco et al., 2017; Chenhall et al., 2013; Dambrin & Robson, 2011; Dermer & Lucas, 1986; Frow, Marginson, & Ogden, 2010; Kaufman & Covaleski, 2019; Richardson & Kilfoyle, 2016; Weir, 2018). Cela rejoint l'idée selon laquelle les SCG

peuvent être perçus comme facilitants ou contraignants. Certains ont trouvé que les SCG sont typiquement perçus comme facilitant le travail des gestionnaires lorsque ces derniers pensent que leur SCG confirme leur schème cognitif relatif à leurs activités de gestion (Ahrens & Chapman, 2004; Englund & Gerdin, 2015; Jordan & Messner, 2012; van der Veeken & Wouters, 2002; Wouters & Wilderom, 2008). Les résultats de l'étude de Hall (2011) indiquent que ce n'est pas le cas dans toutes les organisations et que certains facteurs liés aux SCG, au type d'organisation mais aussi aux caractéristiques des gestionnaires font varier non seulement ces perceptions managériales mais aussi leur effet sur l'évolution des modèles mentaux des gestionnaires. La position ambivalente de la littérature sur l'influence de la flexibilité de la conception diffusée par le SCG sur les perceptions des gestionnaires et leurs conceptions individuelles s'explique en partie par la prise en compte de nombreux éléments de contingence et de l'hétérogénéité des cognitions managériales.

Comme nous l'avons souligné auparavant, les références, logiques, valeurs symboliques et conceptions qui sont véhiculées dans les inscriptions comptables (par exemple les indicateurs utilisés pour mesurer la performance) sont rendues visibles et négociables à travers elles (Carlsson-Wall et al., 2016; Chenhall et al., 2013; Dambrin & Robson, 2011; Ellwood & Greenwood, 2016; Kraus et al., 2017). Nous avons déjà vu que le SCG peut créer des informations ambiguës, opaques, imparfaites, et en général résultant en des interprétations parfois discordantes. Nous avons aussi souligné que les conflits autour d'informations et outils comptables apparemment imparfaits pouvaient mener à des négociations de sens, de priorités, et à un découplage bénéfique (Busco & Quattrone, 2018b; Dambrin & Robson, 2011; Pache & Santos, 2013). Les contrôleurs de gestion peuvent moduler leurs tactiques informationnelles afin d'adapter leur discours aux différentes parties prenantes (notamment opérationnels vs. financiers) qui utilisent les informations produites par le SCG et qui ont des attentes divergentes vis-à-vis du SCG (Goretzki et al., 2018).

En changeant certaines règles et routines comptables, il est possible de résoudre des conflits entre des "logiques" discordantes (Richardson & Kilfoyle, 2016). Richardson et Kilfoyle (2016) montrent que les routines comptables jouent deux rôles interreliés : un

rôle cognitif en cela qu'elles stimulent la création, la sélection et la transmission des savoirs entre les acteurs organisationnels (Nelson & Winter, 1982), et un rôle social de gestion des conflits pluralistes et de maintien temporaire d'une trêve autorisant la conduite des activités (« accounting-as-truce », p. 33).

Dans un beau cas sur une entreprise sociale, Busco et al. (2017) explorent le rôle du SCG dans le maintien de la diversité de logiques divergentes. Dans l'organisation hybride étudiée, qui développe des interfaces cerveau-ordinateur (qui permettent par exemple à des personnes de retrouver la parole à travers un ordinateur), la comptabilité n'offre pas de logique propre mais sert de catalyseur acritique des logiques existantes et les met en rapport (Busco et al., 2017). Elle maintient l'hétérogénéité des perspectives et les met en situation d'interconnexion. Les pratiques de contrôle et de comptabilité jouent un rôle de médiation entre des logiques divergentes en les engageant dans un processus commun d'innovation et en facilitant l'établissement de connexions entre les perspectives en conflit et l'objet de leur attention (Busco et al., 2017). Les résultats de Busco et al. (2017) sont donc différents de ceux d'autres études qui ont montré que la comptabilité gardait les perspectives dissonantes séparées ou œuvrait à les réconcilier. Dans le cas de cette organisation hybride, le SCG joue un rôle d'interface entre des logiques divergentes sans les modifier ni tenter de les hybrider.

En parallèle, d'autres recherches ont exploré l'émergence de SCG alternatifs pour permettre des arrangements temporaires et une cohabitation harmonieuse entre des logiques divergentes (Kaufman & Covalleski, 2019; Kilfoyle et al., 2013; Shenkin & Coulson, 2007). Ces études participent au questionnement entourant le caractère habilitant et/ou contraignant du contrôle matérialisé sous la forme d'un SCG officiel et formel (Adler & Borys, 1996; Englund & Gerdin, 2015; Jordan & Messner, 2012; Tessier & Otley, 2012; Wouters & Wilderom, 2008).

Kaufman et Covalleski (2019) montrent comment le fait que le changement du processus budgétaire soit formel mais aussi informel influence les compromis entre des logiques institutionnelles divergentes dans une organisation hybride. Ils documentent l'organisation des activités et la gouvernance malgré des logiques institutionnelles

divergentes grâce à la flexibilité inhérente à la formalisation de l'outil budgétaire, et dévoilent ainsi que des formes alternatives de SCG permettent de gérer les activités en résolvant ou en passant outre les divergences entre logiques en compétition (Kaufman & Covaleski, 2019).

De manière analogue, Shenkin et Coulson (2007) s'intéressent aux communications informelles et aux actions détachées des institutions pour questionner si la comptabilité devrait aspirer à devenir un système formalisé de procédures et d'inscriptions. Ils soulignent que la comptabilité se déploie dans des systèmes sociaux, politiques et culturels (Shenkin & Coulson, 2007). Ainsi, son discours doit tenir compte de ces paramètres, paramètres qu'elle participe à construire, pour qu'elle conserve des propriétés « organiques », « réflexives » et « transcendantales » (Shenkin & Coulson, 2007, p. 297-298) et ainsi sa pertinence dans un univers multi-politique et multiniveau.

Kilfoyle et al. (2013) développent le concept de comptabilité vernaculaire<sup>34</sup> pour montrer comme des SCG personnels, formels mais non officiels, et développés localement par les acteurs organisationnels peuvent compenser les lacunes des SCG formels et officiels, et ainsi servir de trois manières à la gestion des activités opérationnelles : comme répertoire de savoirs partagés (ce qui est proche de la notion de cognition partagée), comme système alternatif au SCG officiel et formel jugé insuffisant pour gérer, et comme ensemble de pratiques nourrissant le répertoire cognitif partagé (Kilfoyle et al., 2013). Kilfoyle *et al.* (2013) proposent ainsi une catégorisation des SCG sur la base de deux facteurs qui prennent chacun deux valeurs : une légitimité hiérarchique ou locale, et une modalité de comptabilité formelle (*hard*) ou informelle (*soft*). Les quatre catégories de SCG qu'ils isolent sont : culture et clan (légitimité hiérarchique et modalité informelle), informel (légitimité locale et modalité informelle), système de contrôle de gestion officiel formel (légitimité hiérarchique et modalité formelle), ou système de contrôle de gestion vernaculaire c'est-à-dire officieux mais formel aussi (légitimité locale et modalité formelle). Leur étude met en relation le niveau individuel et le niveau social à la fois du point de vue de la cognition et de celui de l'action, et montre comme une forme alternative

---

<sup>34</sup> Le concept de comptabilité vernaculaire trouve son origine dans un article non publié et apparemment perdu (d'après Hall, 2010) de Hopwood (1994) cité par Ahrens et Mollona (2004).

de SCG peut légitimement soutenir l'influence des schèmes cognitifs sur les décisions managériales (Kilfoyle et al., 2013).

Et même dans certains cas, le SCG peut stopper les négociations et se transformer pour résoudre les conflits pluralistes. Dans le cas des services nationaux de santé italiens, Anessi-Pessina et Cantù (2016) trouvent que le SCG s'adapte en n'énactant plus la logique du *new public management* adoptée, et en retournant à la logique traditionnelle de l'administration publique selon laquelle elle avait fonctionné précédemment. La comptabilité peut être transformée pour accommoder des politiques particulières et aligner les processus sur certaines logiques (Weir, 2018).

La plupart des études sur le changement de conceptions ou sur l'influence du SCG sur les conceptions n'ont pas fait la distinction entre l'impact du SCG sur les structures cognitives et leur impact sur les comportements des gestionnaires, à part celles d'Oakes et Berry (2009) et de Flachère et Habrans (2019). Il existe un découplage entre pratique et cognition lorsqu'il s'agit d'analyser le degré d'alignement d'une « logique » individuelle sur une logique institutionnelle. De manière analogue (sans étudier la cognition mais la notion d'expertise, ce qui est une limite notable), Flachère et Habrans (2019) ont indiqué la possible double hybridation entre la « logique médecin » et la « logique gestionnaire » au niveau des pratiques mais aussi des expertises. Ainsi, il y a une différence entre l'adhésion en pratique et l'adhésion en cognition. Les gestionnaires peuvent énoncer une logique à laquelle ils n'adhèrent pas, i.e. agir conformément à une certaine conception des opérations sans toutefois avoir intégré cette conception dans la leur. En conséquence nous nous interrogeons sur la manière dont l'influence paradigmatique du SCG organisationnel 1) s'exerce sur les gestionnaires au niveau de leurs comportements ainsi que de leurs schèmes cognitifs, 2) et à l'inverse s'adapte à l'influence réciproque et plus ou moins intentionnelle que les gestionnaires exercent potentiellement sur cette influence du SCG.

Dans la section suivante, nous recensons justement les études sur l'influence que les gestionnaires peuvent exercer sur la manière dont le SCG affecte les cognitions individuelles et organisationnelles notamment sur l'émergence et la coexistence de logiques divergentes.

### 1.3.3. Influence des gestionnaires sur l'influence du SCG

Par son discours, son utilisation du SCG, et ses actions, le gestionnaire peut lui aussi exercer un rôle pour affecter les conceptions organisationnelles, l'influence exercée par le SCG, ou les mécanismes d'intervention du SCG dans la dynamique de divergences entre des conceptions (Tegarden et al., 2010), et ainsi se réapproprier une partie du pouvoir d'influence paradigmatique que le SCG tente d'exercer (Lowe & Koh, 2007; Quattrone, 2017; Revellino & Mouritsen, 2015). De plus, si le SCG vise aussi à modifier les schèmes cognitifs individuels, cette influence des gestionnaires sur le SCG et sur les conceptions est donc réciproque (Campanale & Cinquini, 2016; Carlsson-Wall et al., 2016; Diab, 2019; Flachère & Habran, 2019).

La perception que le gestionnaire a du SCG, notamment de son utilité pour la décision managériale ou de son caractère participatif, a des effets sur la mobilisation qu'il en fait. Et cette perception n'est pas sans conséquences. La prise en compte des réactions des gestionnaires par rapport à des inscriptions comptables et de l'utilisation qu'ils en font peut modifier le développement et le choix de celles-ci. Par exemple, Quattrone (2017) formule des recommandations pratiques sur le *design* de données comptables visuelles pour faciliter la gestion de l'ambiguïté et de la complexité organisationnelle. Et la variabilité individuelle dans l'utilisation des inscriptions peut permettre aux gestionnaires de mobiliser des stratégies pour gérer voire pour innover (Quattrone, 2017). Par ailleurs, le constat par les contrôleurs de gestion des effets du SCG (ex. des inscriptions comptables) sur le comportement des individus (ex. s'ils ont évalués par ces inscriptions) affecte aussi ces inscriptions de manière réciproque en incitant les contrôleurs à les adapter aux besoins des gestionnaires (Revellino & Mouritsen, 2015). Les contrôleurs de gestion risquent même de faire perdre au SCG son pouvoir d'influence paradigmatique et d'orientation des comportements s'ils ne tiennent pas compte de la conception que les gestionnaires ont de leurs opérations (Lowe & Koh, 2007). Lowe et Koh (2007) ont trouvé que dans la conception de la performance opérationnelle qu'elle essayait de légitimer et de faire adopter par les gestionnaires opérationnels, la fonction comptable a utilisé des inscriptions comptables pour négocier la représentation du processus de production, mais elle s'est entêtée à produire de l'information exacte, ce qui a fait qu'elle n'a pas pris en compte un

changement dans les pratiques de la production et a par le fait même rendu les inscriptions comptables non fiables aux yeux des gestionnaires opérationnels. En conséquence, ces inscriptions et la conception du processus opérationnel par la fonction comptable ont été tout simplement ignorées par la fonction production (Lowe & Koh, 2007). Dans cet exemple de lutte des conceptions, le SCG a « perdu » par excès de zèle (précision des inscriptions) et la fonction comptable, décrédibilisée, a été reléguée à un rôle accessoire et a perdu son influence (Lowe & Koh, 2007).

Parmi les études à avoir mis en lumière l'effet de la cognition managériale sur le rôle du SCG dans la négociation entre de conceptions divergentes autour de la performance, Tegarden *et al.* (2010) ont analysé le processus de négociation de logiques discordantes relatives à l'utilisation stratégique du SCG dans une université souhaitant obtenir l'accréditation AACSB. Ils ont analysé les schèmes cognitifs des acteurs organisationnels relativement à ce SCG, en établissant des cartes cognitives pour représenter ces schèmes. Les cartes cognitives qu'ils ont aidées à représenter graphiquement ont été utilisées pendant les négociations organisationnelles et ont participé à l'émergence d'un consensus autour de concepts clés que les acteurs organisationnels ont collectivement choisi d'inclure dans la logique partagée (Chenhall et al., 2013; Tegarden et al., 2010). La logique collective (carte de la majorité) ainsi définie a été comparée à la logique dominante, celle-ci ayant été cartographiée à partir de documents officiels, à savoir le plan stratégique dans cette étude (Tegarden et al., 2010). En outre, Tegarden *et al.* (2010) ont montré que le regroupement des acteurs sur la base de leur proximité cognitive (i.e. selon les similitudes entre leurs schèmes cognitifs respectifs) est une manière d'organiser les logiques coexistant dans une organisation, et de mesurer leurs divergences par rapport à la logique collective. Cette méthodologie de recherche est intéressante parce qu'elle pourrait refléter des phénomènes organisationnels de regroupements des logiques individuelles des gestionnaires sous des bannières temporaires et transitoires constituées en fonction de la similarité des schèmes cognitifs managériaux relatifs à certains aspects comptables (par exemple, des schèmes cognitifs relatifs à la performance).

De plus, quelques autres études ont révélé l'influence, cette fois réciproque, de la cognition managériale sur l'influence paradigmatique du SCG sur les comportements de

gestion ou sur la réconciliation entre des logiques divergentes. Carlsson-Wall et al. (2016) ont mené une des rares études sur les effets de l'action managériale, à travers l'utilisation d'un SMP, sur l'atteinte de compromis entre des logiques institutionnelles divergentes (une logique sportive et une logique de gestion dans leur article). Comme Chenhall et al. (2013) et Richardson et Kilfoyle (2016), Carlsson-Wall et al. (2016) s'intéressent au rôle que les SMP jouent dans l'atteinte de compromis entre deux logiques institutionnelles divergentes, mais ils adoptent l'angle de l'influence que les gestionnaires peuvent exercer sur ce rôle. Les deux premiers articles avaient établi que le SMP peut créer un espace de débat et de négociation des logiques. L'article de Carlsson-Wall et al. (2016) va plus loin en trouvant que les actions des gestionnaires viennent interférer avec l'influence du SMP. Selon la manière dont ils mobilisent les informations du SMP pour décider, les gestionnaires énoncent ou non les logiques institutionnelles, et peuvent donc, ironiquement, résister à la logique portée par le SMP (Carlsson-Wall et al., 2016). À travers leurs décisions, les gestionnaires facilitent ou court-circuitent l'intégration de la nouvelle logique institutionnelle et compromettent la possibilité de faire coexister les logiques divergentes (Carlsson-Wall et al., 2016).

Grâce à une étude dans un contexte traditionnel et rural (culture de la betterave en Égypte), Diab (2019) révèle le rôle significatif des acteurs organisationnels par rapport à l'influence que des logiques institutionnelles exercent sur leurs pratiques. L'auteur souligne que pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs économiques, le SCG a tout intérêt à placer la logique communautaire que les individus mobilisent à travers leurs pratiques au centre du processus de contrôle (Diab, 2019). Ainsi, la seule perspective institutionnelle n'est pas suffisante pour comprendre comment les individus composent en pratique avec des logiques institutionnelles multiples, i.e. comment ils « jouent avec, les utilisent, questionnent, combinent, leur résistent ou s'en accommodent » (Diab, 2019, p. 2)<sup>35</sup>. Non seulement faut-il prendre en compte les situations décisionnelles en particulier quels objectifs les décisions poursuivent-elles, mais aussi comment les individus perçoivent et mobilisent ces logiques dans l'action (Diab, 2019).

---

<sup>35</sup> Traduction libre de : “these types of logics do not exist in a vacuum; rather, individuals play with, use, question, combine, resist and accommodate them” (Diab, 2019, p. 2).

Flachère & Habran (2019) clarifient le rôle de la conceptualisation (*design*) et de l'utilisation des outils de contrôle dans l'hybridation de logiques divergentes (médicale et économique) dans un hôpital français. Leurs résultats montrent que les inscriptions comptables (indicateurs financiers) incitent les acteurs financiers et les acteurs médicaux à faire le lien entre l'évaluation de la performance financière et les activités opérationnelles (l'activité médicale dans l'article), et ce de plusieurs manières : comparaison de la performance financière et identification des meilleures pratiques, systématisation de la justification des résultats, accroissement des interactions entre les deux types d'acteurs (Flachère & Habran, 2019). L'établissement de ce lien se fait par une double hybridation au niveau des expertises ainsi que des pratiques (Flachère & Habran, 2019). L'hybridation de l'expertise comptable se fait entre autres par une « capacité à aligner la représentation financière d'une activité médicale avec l'activité effective » (Flachère & Habran, 2019, p. 124). L'hybridation est à distinguer de la légitimation, par exemple de la financiarisation ou de la colonisation unilatérale des logiques opérationnelles par la logique comptable. L'hybridation suppose une affectation réciproque des deux logiques qui se rejoignent. L'hybridation est distincte de la préservation de logiques divergentes coexistantes et découplées, comme celle décrite par Le Theule et Lupu (2016) par exemple.

Pour « faciliter l'articulation entre le financier et l'opérationnel » (Flachère & Habran, 2019, p. 112) et ainsi hybrider les conceptions comptable et opérationnelle, les auteurs soulignent l'importance de compléter les inscriptions comptables par d'autres éléments d'information, et des échanges (ex. réunions) formels ou informels entre les deux groupes d'acteurs. Ils montrent aussi qu'une attitude ouverte de la fonction contrôle de gestion favorise « l'adaptation des outils aux contingences opérationnelles, l'évolution de son rôle et de ses pratiques » (Flachère & Habran, 2019, p. 127), et affecte positivement la perception que les opérationnels ont de la légitimité de ces outils. Ils remarquent qu'« en acceptant de s'hybrider et d'amender leurs outils et pratiques, les acteurs administratifs et financiers facilitent l'acceptabilité des valeurs financières qu'ils portent » (Flachère & Habran, 2019, p. 128). Ce constat nous semble important en cela qu'il réaffirme l'importance pour le SCG comme pour les acteurs organisationnels de se parler et de développer ensemble les outils destinés à contrôler et à soutenir la gestion des opérations. Enfin, les auteurs mettent aussi le doigt sur la potentielle hybridation des logiques qui ne

s'accompagnerait pas d'une hybridation des pratiques mais verrait plutôt des pratiques découplées cohabiter (Flachère & Habran, 2019). Ce dernier point indique une préservation de la latitude managériale même dans un contexte où les conceptions de la performance seraient hybridées.

Oakes et Berry (2009) explicitent la complexité du processus de colonisation de la logique institutionnelle d'établissements scolaires par la logique comptable. Ils proposent un cadre théorique multidimensionnel et critique du processus de colonisation, qui tient compte non seulement des effets hétérogènes de la colonisation sur les schèmes cognitifs des colonisés (« schèmes interprétatifs », (Oakes & Berry, 2009, p. 369)) mais encore de l'ambivalence et de l'hypocrisie des gestionnaires en réaction aux efforts colonisateurs de la logique comptable (Oakes & Berry, 2009). Ainsi, plusieurs niveaux d'interprétation du processus de colonisation sont à prendre en compte pour dépasser la dualité simpliste de la crise de légitimité et des effets prêtés au processus de colonisation. Oakes et Berry (2009) soulignent le découplage qui existe entre les effets des changements liés à colonisation sur les comportements managériaux, et ceux sur les schèmes cognitifs des gestionnaires. Ce découplage nuance chacun des trois modes de colonisation qu'ils isolent : coercitif (fausse obéissance vs. réelle obéissance), instrumental (conformité déviante vs. conformité dialogique), et discursif (réaction discursivement pathologique vs. réaction discursivement bénigne).

Le Tableau 1 synthétise les liens entre les modes de colonisation, les types de réactions à la colonisation, et la nature des effets de la colonisation sur les schèmes cognitifs et/ou les comportements des gestionnaires. Leur cadre théorique de la colonisation clarifie le rôle d'influence différentielle de la « logique comptable » sur les schèmes cognitifs des gestionnaires et sur les comportements des gestionnaires (Oakes & Berry, 2009). La relative résistance des gestionnaires au niveau de leurs actions mais aussi au niveau de l'évolution de leurs schèmes cognitifs est prise en considération dans ce modèle.

**Tableau 1. Effets de la colonisation par la logique comptable sur la cognition et les comportements managériaux**

Modes de colonisation	Mécanismes de colonisation utilisés	Réactions à la colonisation	Nature des effets de la colonisation sur les schèmes cognitifs et/ou les comportements des gestionnaires
Coercitif	Force	Fausse obéissance ( <i>mock obedience</i> )	Schèmes ne changent pas, mais support et énonciation des vues des contrôleurs (résistance mais peur de sanctions)
		Réelle obéissance ( <i>real obedience</i> )	Schèmes changent, avec support et énonciation des vues des contrôleurs (renoncement, à terme)
Instrumental	Techniques (incitatifs, persuasion, corruption, propagande)	Conformité déviante ( <i>devious compliance</i> )	Changement improbable des schèmes, mais support et énonciation des vues des contrôleurs
		Conformité dialogique ( <i>dialogical compliance</i> )	Majorité des schèmes changent, avec support et énonciation des vues des contrôleurs sous l'influence des techniques des contrôleurs, mais des doutes subsistent car une minorité de schèmes reste inchangée (menant à une possible crise de légitimité et à ce que certains acteurs négocient le changement)
Discursif	Discours social	Réaction discursivement pathologique ( <i>discursively pathological</i> )	Majorité des schèmes changent, avec support et énonciation des vues des contrôleurs sans influence des contrôleurs, mais fermeture du discours social et marginalisation des vues minoritaires
		Réaction discursivement bénigne ( <i>discursively benign</i> )	Schèmes changent, support et énonciation à l'issue d'un processus démocratique

+ Échec de la colonisation : absence totale de coopération, résistance absolue, et aucun schème ne change.

Tiré de Oakes et Berry (2009)

Oakes et Berry (2009) montrent que la colonisation comptable peut mener à des modifications des schèmes cognitifs et à une énonciation des vues des contrôleurs par les acteurs organisationnels. En fait, ils montrent qu'une logique peut être énoncée par les acteurs sans que leurs schèmes cognitifs ne se trouvent modifiés ou qu'ils soient alignés avec la conception colonisatrice.

Prenant la suite des travaux d'Oakes et Berry (2009), en plus d'attester d'une colonisation de la conception managériale par celle du SCG, les résultats de Campanale et Cinquini (2016) révèlent un phénomène de colonisation réciproque à l'effet que les objectifs du SCG sont en retour affectés par l'intégration ou par l'absence d'intégration (scepticisme, résistance) dans les schèmes individuels des nouvelles valeurs institutionnelles portées par le SCG (Campanale & Cinquini, 2016). Les interactions entre médecins et contrôleurs ont permis de modifier les outils de contrôle (approche intégrative-interactive) en réponse à des pressions institutionnelles (Campanale & Cinquini, 2016). Cette recherche de

Campanale et Cinquini (2016) est l'une des rares à lier SCG, cognition individuelle et action, en montrant comment le SCG oriente les comportements des individus, comment le SCG influence les schèmes individuels, mais aussi comment les comportements des individus influencent aussi le SCG en retour.

Dans cette section, nous avons mis en lumière la nécessité de tenir compte de la manière dont les gestionnaires réagissent à l'influence paradigmatique du SCG et énoncent les différentes conceptions que celui-ci porte, dans le but de mieux comprendre comment le SCG affecte la cognition managériale, les décisions managériales, et la relation entre les deux.

#### **1.4.Synthèse de la revue de littérature**

Notre examen de la littérature sur la relation entre cognition managériale, les décisions de gestion de la performance et les systèmes de contrôle de gestion révèle que les connaissances liant ces trois concepts sont encore fragmentées. En général, la littérature en contrôle de gestion récente plaide en faveur de la conduite de davantage de recherches sur le lien entre le contrôle de gestion et le travail du gestionnaire (Hall, 2010; Jönsson, 1998) et plusieurs chercheurs en contrôle de gestion affirment que la perspective cognitiviste a jusqu'à présent été négligée dans cette entreprise. Ainsi, la littérature en contrôle de gestion récente plaide également en faveur de la conduite de davantage de recherches sur l'influence du contrôle de gestion sur la relation entre cognitions individuelles et organisationnelles et les décisions des gestionnaires (Chenhall et al., 2013; Hall, 2008, 2010; Jermias, 2001; Kilfoyle et al., 2013; Tegarden et al., 2010; Tikkanen et al., 2005; Wright & Cheung, 2007).

L'examen de la littérature sur la relation entre les SCG et les décisions managériales visant à améliorer la performance organisationnelle a révélé un vide théorique important en cela que la littérature a très rarement pris en compte les conceptions que les gestionnaires ont de cette performance, et donc l'influence de ces conceptions sur la manière dont les gestionnaires gèrent la performance de l'unité d'affaires dont ils sont responsables. En effet, un nombre croissant de chercheurs en comptabilité (Bedford et al., 2019; Birnberg

et al., 2007; Bourguignon & Jenkins, 2004; Cheng et al., 2003; Ezzamel et al., 2012; Hall, 2010, 2016; Jermias, 2001; Kahle et al., 2005; Kilfoyle et al., 2013; Kor & Mesko, 2013; Wright & Cheung, 2007), et en management (Bakken, 2008; Beckert, 2010; Bhansing et al., 2012; Butler, 2010; Goodhew et al., 2005; Marín-Idárraga et al., 2016; Tikkanen et al., 2005) mobilisent et appellent leurs pairs à adopter une perspective cognitiviste pour étudier comment la cognition (individuelle et/ou organisationnelle) interagit avec les décisions managériales, et dans certaines études avec les SCG. Comme ces chercheurs, nous pensons que les schèmes cognitifs que les décideurs mobilisent plus ou moins consciemment pour prendre des décisions de gestion de la performance devraient être examinés de près pour comprendre la relation entre la cognition des gestionnaires, les systèmes de contrôle de gestion et les décisions de gestion de la performance.

C'est pourquoi, dans cette thèse, nous adoptons une perspective cognitiviste, et non une perspective informationnelle, pour mettre en évidence et analyser la relation entre les différentes conceptions de la performance, notamment des gestionnaires, et les décisions de gestion de la performance, ainsi que l'influence du SCG sur cette relation.

Une des raisons pour lesquelles peu d'études adoptent une perspective cognitiviste pour étudier les phénomènes qui nous intéressent dans cette thèse est que la cognition est difficile à capturer empiriquement (Birnberg et al., 2007; Hopwood, 2007, 2009). En effet, conduire de telles recherches prend du temps et demande une plongée méthodologique au plus près des acteurs organisationnels. Les méthodes cognitivistes d'enquête et d'analyse sont « trop coûteuses en termes de temps, d'implication dans les organisations, et de savoirs interdisciplinaires élargis requis » (Hopwood, 2009, p. 801), ce qui explique en partie pourquoi beaucoup de chercheurs ne se lancent pas dans de tels projets de recherche. La littérature en contrôle de gestion n'a donc pas entièrement levé le voile sur l'interinfluence entre les schèmes cognitifs relatifs à la gestion de la performance, les décisions relatives à cette pratique managériale, et les systèmes de contrôle de gestion.

Un des arguments avancés par les lanceurs d'appels à la recherche favorables à l'adoption d'une perspective cognitiviste (Bedford et al., 2019; Birnberg et al., 2007; Bourguignon & Jenkins, 2004; Hall, 2008, 2011, 2016) est qu'une contribution majeure que les études

sur les interactions entre SCG, cognitions et décisions de gestion pourraient avoir timent dans leur pouvoir d'expliquer deux types de connexions. D'une part, analyser toutes ces variables ensemble permettrait de mettre en évidence leurs interactions non seulement globalement mais aussi deux par deux, ce qui fait encore défaut dans la littérature actuelle (Bedford et al., 2019; Busco & Quattrone, 2018b; Campanale & Cinquini, 2016). Comme nous l'avons montré dans ce recensement des écrits, les variables ont souvent été traitées en binômes sans faire ressortir les influences entre toutes SCG, cognition individuelle, cognition organisationnelle, et décisions de gestion. D'autre part, une telle compréhension permettrait de déterminer les connexions entre phénomènes individuels et phénomènes organisationnels, c'est-à-dire entre deux niveaux d'analyse dont l'intrication a peu été explorée dans la littérature comptable (Bedford et al., 2019; Birnberg et al., 2007; Hall, 2016; Morales & Pezet, 2010).

L'objectif général de notre recherche est donc de déterminer comment les trois concepts de décision de gestion de la performance, de cognition et de système de contrôle interagissent. Plus précisément, cette thèse vise à répondre à la question de recherche : Quelle est l'influence cognitive du système de contrôle de gestion sur la relation entre les conceptions managériales de la performance et les décisions de gestion de la performance ? Le cadre d'analyse que nous proposons ci-après offre une définition de chaque concept et des liens entre les concepts qui seront étudiés, et définit simultanément les objectifs spécifiques de cette recherche.

## **Chapitre 2.**

### **Cadre d'analyse**

Le cadre épistémologique de cette thèse est un cadre sociocognitivist (Allard-Poesi, 1998) qui s'inscrit dans une perspective qui hybride le socioconstructivisme (Berger & Luckmann, 1986) et l'approche cognitiviste de l'énaction (Schütz, 1987; Weick, 1990, 2001). Pour rappel, l'objectif général de cette recherche est de déterminer les relations entre SCG, conceptions de la performance, et décisions de gestion de la performance. Dans le Chapitre 1, nous avons posé une question de recherche déterminée à partir des lacunes révélées par la revue de la littérature, à savoir :

Quelle est l'influence cognitive du système de contrôle de gestion sur la relation entre les conceptions managériales de la performance et les décisions de gestion de la performance ?

Pour y répondre, nous allons d'abord définir précisément les concepts qui font l'objet de cette recherche à la section 2.1, puis à partir de ces définitions pouvoir détailler les objectifs spécifiques de cette recherche à la section 2.2.

#### **2.1. Définition des concepts étudiés**

L'exercice ici posé requiert de mobiliser des éléments conceptuels. Dans le présent chapitre, nous nous engageons à réaliser ce point, en déterminant l'orientation particulière dans laquelle nous situons notre recherche. Plus précisément, nous désirons spécifier la manière dont nous définissons les principaux concepts au cœur de notre recherche. Bien que notre démarche de recherche ne soit pas guidée par des hypothèses à tester, nous souhaitons néanmoins l'inscrire dans un cadre conceptuel clair, mais également large et flexible pour permettre l'émergence d'informations et de relations entre des concepts qui soient issues de l'analyse des données. Autrement dit, nous devons clarifier le domaine conceptuel sur lequel nous nous avançons dans cette thèse, sans toutefois trop le baliser afin de préserver la nature inductive de notre démarche.

Cette étape conceptuelle est indispensable pour pouvoir formuler nos objectifs spécifiques de recherche. Notre recherche s'inscrit dans une démarche d'hybridation de deux champs de recherche (cognition et contrôle de gestion). La littérature bicéphale portant sur les concepts qui nous intéressent fait référence à des concepts dont les acceptions ne sont pas toujours identiques, comme nous l'avons fait remarquer dans la revue de la littérature. En l'absence d'un consensus clair autour des concepts que nous souhaitons étudier, nous allons définir précisément ces concepts. En outre, il est important de définir les concepts mobilisés, en particulier les construits spécifiques au SCG, et pas juste les construits dont on étudie la relation avec le SCG (Bisbe, Batista-Foguet, & Chenhall, 2007).

**Décision de gestion de la performance** – Dans le cadre de cette recherche, une décision de gestion de la performance est définie comme une décision prise par un gestionnaire dans le but d'améliorer la performance de son unité d'affaires et/ou de son organisation en général.

**Performance** – Comme nous allons le voir dans le Chapitre 3 sur la méthodologie, nous ne définissons pas *a priori* ce qu'est la performance, parce que les conceptions de la performance sont précisément ce que nous voulons étudier dans cette recherche. Notre démarche est inductive. Nous n'abordons pas notre terrain avec une liste de concepts présélectionnés pour définir la performance ou même des hypothèses sur ce que la performance pourrait être, afin 1) de préserver nos répondants de toute influence, et 2) de minimiser nos biais en tant que chercheuse. C'est pourquoi nous ne proposons aucune définition du concept de performance pour notre cadre conceptuel. Cette définition appartiendra à nos répondants : la performance sera ce que nos répondants nous dirons concevoir comme étant la performance.

**Schème cognitif** – Notre définition du concept de schème cognitif est alignée sur celle de la littérature en management sur la cognition (Cossette, 2004; Eden, 2004; Eden & Spender, 1998; Weick, 1979, 1990) ; nous l'avons présentée à la section 1.1. Nous gardons ici aussi la distinction entre schème individuel et schème organisationnel. Nous examinons cet objet de recherche dans le but de déterminer les conceptions de la performance que possèdent les gestionnaires et le SCG.

**Conception de la performance** – La littérature cognitiviste a documenté le fait qu'un schème cognitif est spécifique à un domaine cognitif (Boland et al., 2001; Brewer & Nakamura, 1984; Johnson, 1995; A. L. Rowe & Cooke, 1995; Weick, 1979). Ainsi, chaque gestionnaire possède, sous forme d'un schème cognitif personnel, une certaine conception de la performance qu'il a à gérer (Bourguignon, 1997; Causse & Vu, 2012; Pigé et al., 2015). En parallèle, le SCG porte une certaine conception de la performance, dont il est parfois la source, qui est diffusée plus ou moins normativement par les objectifs de performance qu'il définit, par les indicateurs de performance qu'il crée pour évaluer l'atteinte de ces objectifs, par les informations qu'il produit, par les outils qu'il propose, par les discours qu'il tient, etc. Nous visons donc à mettre en évidence les différents schèmes cognitifs spécifiques à la performance que possèdent non seulement les gestionnaires mais aussi le SCG. Les trois définitions suivantes sont dérivées de celle-ci.

**Conception managériale de la performance** – Conception individuelle et personnelle qu'un gestionnaire possède de la performance de son unité d'affaires.

**Conception organisationnelle de la performance portée par le système de contrôle de gestion** – Il s'agit de la conception de la performance d'une certaine unité d'affaires que le SCG porte à travers ses artefacts, inscriptions, discours, etc. au sujet de la performance d'une certaine unité d'affaires.

**Conception organisationnelle dominante (COD) de la performance** – Pour définir le concept de conception organisationnelle dominante de la performance, nous nous appuyons sur la définition du concept de logique dominante de Bettis et Prahalad (1995; 1986), nuancée par Krogh & Roos (1996)<sup>36</sup>, et sur la littérature en management et en

---

<sup>36</sup> Krogh & Roos (1996) critiquent la définition du concept de logique dominante de Bettis et Prahalad qui aurait changé entre 1986 et 1995 d'après eux. La logique dominante pourrait ainsi être définie selon deux perspectives de la cognition que Krogh & Roos (1996) considèrent comme mutuellement exclusive, mais que Bettis et Prahalad (1995; 1986) semblent considérer comme complémentaires. Le problème ici est épistémologique. Il est important de distinguer d'une part la perspective représentationniste de 1986 selon laquelle la logique dominante est une structure cognitive qui contient une représentation stable du monde et qui permet de résoudre des problèmes, et d'autre part la perspective non-représentationniste de 1995 selon laquelle la représentation du monde n'existe pas *a priori*, i.e. la logique dominante sert à former des représentations en fonction du contexte et de l'histoire de l'organisation, en filtrant l'information par exemple, et que l'apprentissage qu'elle permet peut être transformé en connaissances collectives, témoignant de sa capacité d'adaptation contingente. La deuxième définition est insuffisamment claire sur la relation entre connaissances individuelles et connaissances partagées à l'échelle de l'organisation, c'est-

comptabilité sur les logiques institutionnelles avec toutes les réserves que nous avons mentionnées à la section 1.2.3. Dans cette recherche, la conception organisationnelle dominante de la performance est définie comme la conception que la « coalition dominante » (Prahalad & Bettis, 1986, p. 489) possède de la performance d'une certaine unité d'affaires. Il est important de noter que nous ne désignons pas *a priori* la coalition dominante comme étant les hauts dirigeants, contrairement à ce qu'ont fait Bettis et Prahalad (1995; 1986) et d'autres, ni ne supposons que le SCG est nécessairement porteur de la COD, contrairement à ce qu'ont inféré d'autres études.

## **2.2.Objectifs spécifiques de la recherche**

Nous avons défini les concepts et précisé le cadre épistémologique qui sous-tendent notre recherche. La Figure 7 ci-dessous permet de visualiser graphiquement les relations entre les différents concepts que nous allons étudier. Comme le décrit la figure, nous sommes intéressée à savoir comment les conceptions managériales de la performance sont liées aux décisions de gestion de la performance, et comment la(les) conception(s) organisationnelle(s) dominante(s) sur la performance affecte(nt) ce lien. Pour répondre à notre question de recherche, nous allons la découper en quatre objectifs spécifiques de recherche que nous formulons sous la forme de trois ensembles de sous-questions de recherche.

Les objectifs spécifiques de cette recherche, listés ci-dessous, balisent des pistes plus précises pour analyser la complexité des relations entre les concepts que nous souhaitons étudier. Autrement dit, ces trois objectifs spécifiques nous aideront à structurer et à enrichir l'analyse des données parce qu'ils nous permettent de faire des zooms sur les différentes zones du cadre d'analyse et donc de répondre à notre question de recherche principale. Notre démarche se veut cependant flexible pour laisser la place à l'étude d'autres objectifs spécifiques qui pourraient émerger de l'analyse des données.

---

à-dire qu'elle est imprécise sur la relation entre cognition individuelle et cognition organisationnelle ou sociale. Nous laissons nos résultats empiriques faire la lumière sur la nature (représentationniste ou non) de la conception dominante et en général sur la nature des schèmes cognitifs relatifs à la performance qui sont l'objet de cette recherche.

Ainsi, les objectifs spécifiques cette recherche sont de déterminer :

**Objectif 1. Les conceptions managériales de la performance.**

Sous-questions de recherche (objectif 1) : Comment les gestionnaires conçoivent-ils la performance qu'ils gèrent ? Comment ces conceptions managériales influencent-elles les décisions de gestion de la performance ?

**Objectif 2. L'influence de la conception que le SCG a de la performance sur les conceptions managériales et organisationnelles de la performance.**

Sous-questions de recherche (objectif 2) : Quelle est la conception de la performance portée par le SCG ? Quelle influence la conception que le SCG a de la performance a-t-elle sur les conceptions managériales et organisationnelles de la performance ? Quel est l'encastrement cognitif des gestionnaires dans la conception organisationnelle dominante ?

**Objectif 3. L'influence de la conception que le SCG a de la performance sur la relation entre les cognitions et les décisions managériales.**

Sous-questions de recherche (objectif 3) : Quelle est l'influence de la conception de la performance portée par le SCG sur la relation entre les cognitions et les décisions de gestion de la performance ? [Quelle influence la conception de la performance portée par le SCG a-t-elle sur les décisions de gestion de la performance ? Comment le SCG exerce-t-il une influence cognitive sur la relation entre les cognitions et les décisions managériales ? Quelles conceptions de la performance les gestionnaires mobilisent-ils pour gérer la performance ?]

**Objectif 4. L'influence réciproque des comportements managériaux sur les conceptions organisationnelles de la performance.**

Sous-questions de recherche (objectif 4) : Comment les conceptions individuelles et organisationnelles de la performance sont-elles affectées par la manière dont les gestionnaires les mobilisent pour décider ? Quelle est l'influence des décisions de gestion de la performance sur le SCG et sur son influence cognitive ?

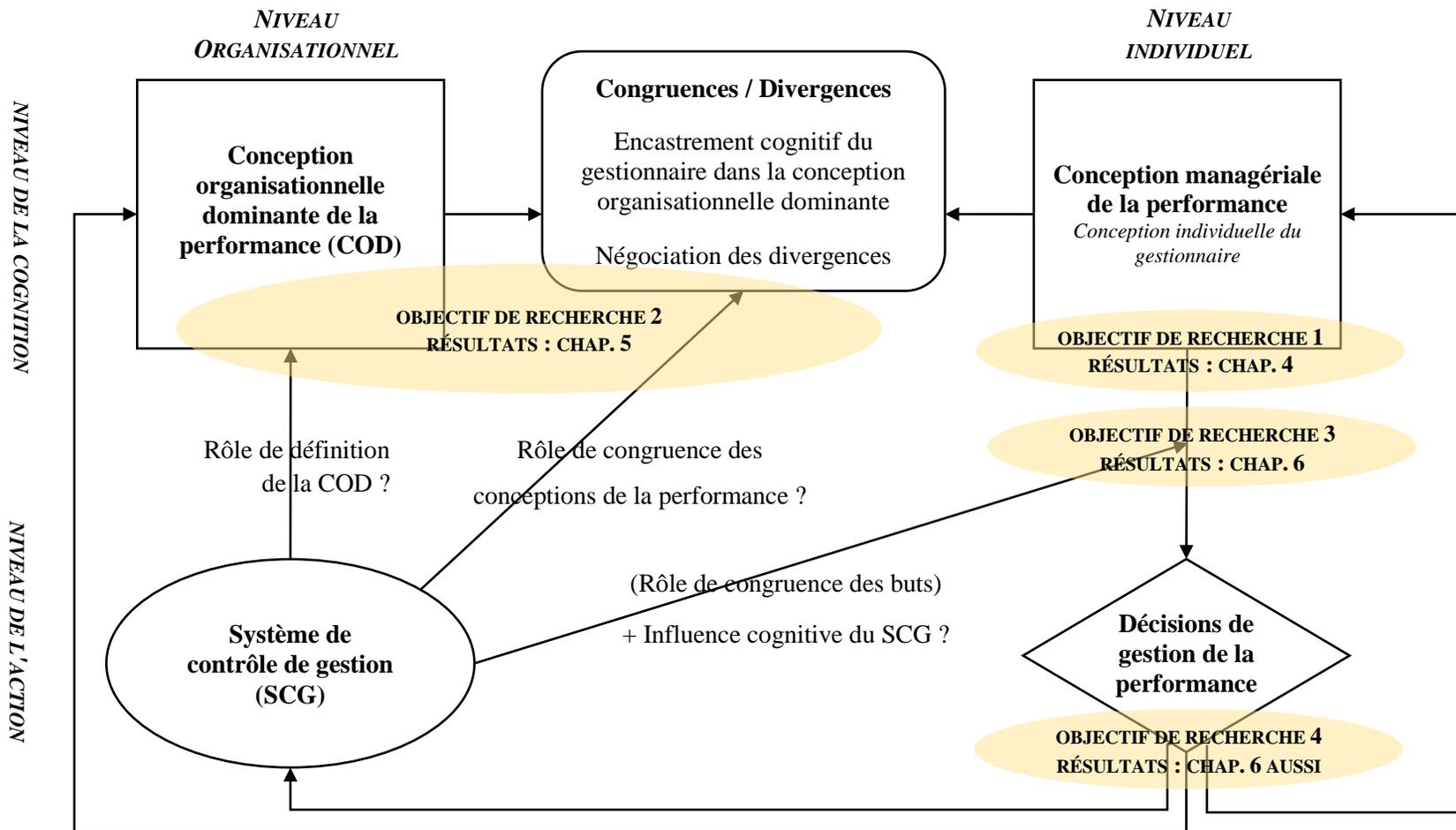


Figure 7. Modèle conceptuel : influence du système de contrôle de gestion sur la relation entre les conceptions individuelles et organisationnelles de la performance et les décisions de gestion de la performance

Dans la Figure 7 ci-dessus, à l'aide de bulles colorées, nous indiquons les connexions entre chaque objectif spécifique de cette recherche et dans quel chapitre se trouvent les résultats relatifs à cet objectif spécifique.

Nous avons énoncé les ancrages théoriques de notre recherche dans ce chapitre. Nous précisons nos choix méthodologiques et présentons l'étude de cas dans le chapitre suivant.



## **Chapitre 3.**

### **Méthodologie et présentation du cas**

Dans ce chapitre, nous explicitons le cadre méthodologique utilisé dans cette recherche : stratégie et devis de recherche, cas étudié, sources des données, et procédures de collecte et d'analyse des données.

#### **3.1.Stratégie et devis de recherche**

Cette recherche est interprétative et inductive. La stratégie de recherche est l'étude exploratoire d'un cas unique et de multiples sous-cas aussi appelée comparaisons inter-sites (Yin, 2009). Les études de cas multiples consistent à étudier des phénomènes dans leur contexte en se concentrant sur un nombre restreint de cas (Yin, 2009). Elles permettent ainsi une compréhension approfondie des phénomènes étudiés (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009) et sont particulièrement pertinentes pour explorer des phénomènes peu documentés dans la littérature.

Nous utilisons une méthodologie rigoureuse de collecte et d'analyse interprétative de données qualitatives (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Lukka & Modell, 2010; Tracy, 2010), afin de faire jaillir du sens des données. Cette méthodologie est destinée à mettre en évidence les relations d'influence entre les concepts étudiés, à identifier de nouveaux concepts théoriques, et à les articuler pour ultimement formuler des propositions théoriques (Corley & Gioia, 2011; Gioia et al., 2013)<sup>37</sup>. Elle est « hautement itérative et liée de très près aux données » (Eisenhardt, 1989, p. 532)<sup>38</sup>. Notre stratégie de recherche est hybride : nous utilisons la théorisation ancrée (*grounded-theory*) (Corley & Gioia, 2011; Gioia & Pitre, 1990; Langley, 1999) dans le cadre d'une étude de cas (Eisenhardt,

---

<sup>37</sup> Pour Gioia et al. (2013), la recherche sur les organisations, dont le but est de décrire, expliquer et formuler des recommandations sur et pour les organisations, devrait davantage œuvrer à découvrir des concepts pertinents au développement de nouvelles théories, car cela permet ensuite de créer et de valider les construits.

<sup>38</sup> Traduction libre de : “highly iterative and tightly linked to data” (Eisenhardt, 1989, p. 532).

1989) que nous adossons à la cartographie cognitive (Cossette & Audet, 1992; Eden, 1988; Eden & Spender, 1998).

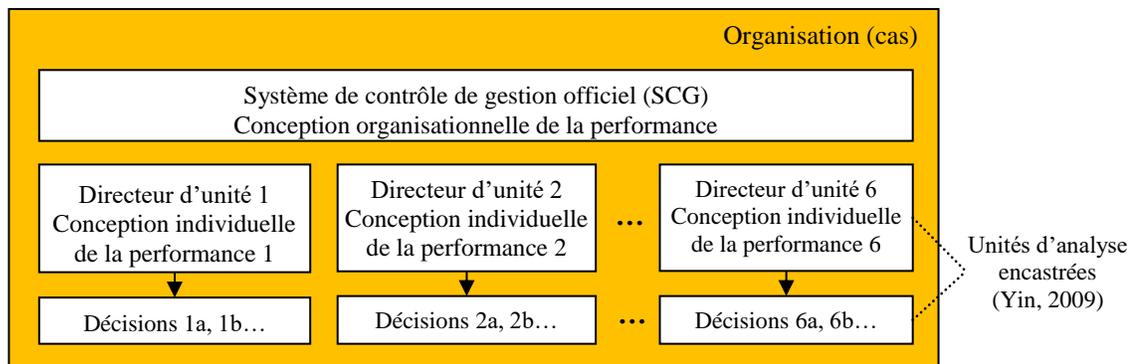
Puisque nous nous intéressons à l'influence du SCG sur la manière dont les schèmes cognitifs relatifs à la conception de la performance interagissent avec les décisions de gestion de la performance, notre recherche suppose de se plonger dans trois niveaux d'analyse – cognitif, individuel et social/organisationnel. Compte tenu de nos objectifs de recherche ainsi que de la nature des phénomènes que nous voulons étudier, l'étude de cas est l'approche méthodologique que nous privilégions parce qu'elle rend possible de déceler puis d'analyser en profondeur les phénomènes (Yin, 2009) et de mettre en lumière les liens entre les trois niveaux d'analyse (Allard-Poesi, 1998; Hall, 2016). L'étude d'un cas et de plusieurs sous-cas à l'intérieur de ce cas est motivée par nos objectifs de recherche et par la complexité inhérente aux multiples niveaux d'analyse (et leurs interactions) que nous étudions (Eisenhardt, 1989; Stake, 2000; Yin, 2009).

En effet, choisir une seule organisation nous permet d'étudier des acteurs qui évoluent dans un même environnement organisationnel et ainsi de « contrôler » pour les orientations stratégiques et pour la culture organisationnelle, c'est-à-dire de réduire autant que possible le « bruit » qui serait dû à des variations de stratégie ou de culture qui existeraient d'une organisation à une autre ou même d'une fonction organisationnelle à une autre. En choisissant plusieurs organisations, par exemple, ces facteurs auraient davantage varié, ce qui aurait rendu plus difficile (voire absurde) de comparer les conceptions de la performance d'un individu à un autre ou d'un groupe à un autre, et de faire des liens entre les différents niveaux d'analyse. Les objectifs de notre recherche nous incitaient en effet à étudier les variations dans les conceptions et les actions intraorganisationnelles plutôt qu'interorganisationnelles. Entre autres, choisir des répondants d'une même organisation a permis de « minimiser les différences dans la cognition causée par l'organisation » (Goodhew et al., 2005, p. 126).

**Tableau 2. Cadre méthodologique de la recherche**

	Système de contrôle de gestion	Gestionnaire
Perspective épistémologique	Construction sociale	
Approche méthodologique	Théorisation ancrée	
Unités d'analyse	Organisation	Individu
		Décision
Sources des données	Répondants (contrôleurs de gestion)	Répondants (gestionnaires)
	Documents de <i>reporting</i>	Documents de gestion
Approches de collecte de données	Entrevues Analyse documentaire	Entrevues + technique des incidents critiques Observation Analyse documentaire
Approches analytiques	Codage Analyse de contenu	Codage Cartographie cognitive Analyse de contenu

Le Tableau 2 ci-dessus présente le cadre méthodologique employé dans cette recherche. Les sous-sections suivantes explicitent les méthodes de collecte et d'analyse des données pour répondre aux objectifs de la recherche. Le devis de recherche de notre étude de cas est illustré en Figure 8 ci-dessous. Comme l'expliquent cette figure et la section 3.2 ci-dessous, nous avons choisi un cas (une organisation) qui comprend six sous-cas (six gestionnaires intermédiaires). Ces six sous-cas sont des unités d'analyse encastrées dans le cas unique qui nous intéresse et qui s'inscrit lui-même dans un contexte unique.



**Figure 8. Devis de recherche**

L'intérêt de choisir une seule organisation est que les cibles de performance qui sont assignées aux six directeurs d'unités de notre échantillon sont relativement les mêmes. De plus, ces gestionnaires ont des rôles et activités qui sont similaires d'un gestionnaire à l'autre. Cela signifie qu'ils sont responsables d'activités et de processus similaires bien qu'ils soient les directeurs d'unités d'affaires distinctes, et qu'en théorie ils poursuivent des objectifs communs. Il est donc possible de réaliser des comparaisons entre leurs conceptions sur la performance en ayant comme point de référence la même stratégie organisationnelle, les mêmes objectifs globaux de performance, et les mêmes indicateurs sur la base desquels la performance de leur unité est évaluée par le SCG. Il fallait que l'environnement relié à la gestion de la performance soit sensiblement identique d'un répondant à l'autre pour pouvoir analyser les éventuelles disparités et les similitudes entre les conceptions individuelles de la performance, et entre les conceptions individuelles de la performance et les conceptions organisationnelles de la performance comme celle du SCG.

Cette approche a beaucoup de points communs avec celle utilisée par Goodhew *et al.* (2005) dans leur étude de la relation entre les cartes cognitives et la performance de gestionnaires de même niveau dans une même organisation (rôles et statut des répondants, contexte). Leurs répondants étaient des directeurs de filiales d'une institution financière, en Nouvelle-Zélande. Ces derniers, responsables de la performance de leur unité, jouissaient sensiblement du même degré d'autonomie vis-à-vis de la haute direction. Dans l'étude de Goodhew *et al.* (2005), certains éléments de l'environnement étaient harmonisés au niveau organisationnel (ex. formation des employés, gamme de produits). Nous utilisons donc une approche similaire en choisissant un cas unique et plusieurs sous-cas / unités d'affaires similaires, afin que les phénomènes que nous voulons étudier soient le moins « pollués » possible par des variations de paramètres organisationnels.

## 3.2. Étude de cas : le Cirque du Soleil

« Il fallait cultiver cette capacité de nous indigner [...] des malheurs du monde. Je crois que le Cirque du Soleil s'est distingué des autres par sa volonté d'améliorer la vie des gens. Il se distingue par le message de chacun de ses spectacles. Ce n'est pas que du divertissement ; c'est un message au sujet de la vie et de ce qui la rendrait plus juste. L'humanité, voilà le trait distinctif du Cirque du Soleil. » (Franco Dragone, metteur en scène des premiers spectacles du Cirque du Soleil, extrait de « Cirque du Soleil : 20 ans sous le soleil » de Babinski, 2004, p. 66).

Le cas choisi pour cette étude est le Cirque du Soleil, une entreprise de divertissement artistique de renommée internationale. Notre collecte de données s'est déroulée sur plus d'un an entre 2011 et fin 2012. Cette fenêtre temporelle a été une période charnière pour le Cirque du Soleil. En effet, ces deux années ont représenté la période culminante d'un septennat d'intensification du contrôle de gestion en réponse à d'inéluctables pressions financières mondiales qui viennent complexifier la problématique de croissance organique par essence déjà difficile à maîtriser.

### 3.2.1. L'organisation (le cas)

#### 3.2.1.1. Présentation du Cirque du Soleil

Fondée à Baie-Saint-Paul au Québec en 1984 par Guy Laliberté et Daniel Gauthier, basée à Montréal encore à ce jour (le siège social international est situé dans le quartier Saint-Michel), le Cirque du Soleil présente à travers le monde des spectacles reconnus pour leur qualité visuelle, musicale, technique, athlétique et poétique. Le Cirque<sup>39</sup> est caractérisé par une identité artistique et créative vibrante. Étudier une organisation telle que le Cirque nécessite de prendre en compte ses origines et sa culture organisationnelle très prégnante, et la relation entre l'organisation et la culture québécoise, pour comprendre comment ces

---

<sup>39</sup> Par la suite, nous référons parfois au Cirque du Soleil de la même manière que ses employés le font, c'est-à-dire en l'appelant « le Cirque » tout court.

facteurs ont participé à façonner son évolution et, puisque c'est le sujet qui nous intéresse, la gestion de sa performance.

Le Cirque du Soleil est reconnu internationalement comme un pionnier et un fer de lance dans la création, la production et la présentation de spectacles et pour avoir réinventé les arts circassiens (Babinski, 2004; Cohendet, Grandadam, & Simon, 2010; Ghazzawi, Martinelli-Lee, & Palladini, 2014; Skidmore, 2002).

Les spectacles du Cirque du Soleil sont de plusieurs types :

- Spectacle fixe : présenté dans un unique amphithéâtre. Exemple : Mystère, spectacle fixe présenté depuis 1993 à l'hôtel Treasure Island à Las Vegas.
- Spectacle de tournée :
  - En chapiteau : présenté sous un grand chapiteau du Cirque du Soleil qui se déplace (« tourne ») avec les membres la troupe (« la tournée ») et l'équipement de ville en ville. Exemple : TOTEM, spectacle de tournée en chapiteau depuis 2010.
  - En aréna : présenté dans des aréna loués pour l'occasion. Les membres de la tournée et l'équipement se déplacent d'aréna en aréna. Exemple : Crystal, spectacle de tournée en aréna depuis 2017.
- Spectacles saisonniers, spectacles de courte durée, spectacles-événements.

Le Cirque du Soleil est devenu « une organisation colossale » (Cohendet et al., 2010, p. 104). À la fin de 2019, l'organisation présente 22 spectacles fixes ou de tournée partout à travers le monde. Voici la description que l'organisation fait d'elle-même sur son site Internet :

« De la vingtaine de saltimbanques qui le constituaient à ses débuts en 1984, le Groupe Cirque du Soleil a complètement réinventé les arts du cirque et est devenu un chef de file mondial dans l'univers des spectacles sur scène. Établie à Montréal, l'organisation canadienne a été une source

d'émerveillement pour plus de 190 millions de spectateurs grâce à des représentations à l'affiche dans près de 450 villes et 60 pays. Le Groupe Cirque du Soleil compte actuellement plus de 4 000 employés, dont 1 400 artistes, provenant d'une cinquantaine de pays. Le Groupe Cirque du Soleil élabore du contenu pour un large éventail de projets audacieux. [...] Au-delà de ses diverses créations, le Groupe Cirque du Soleil vise à exercer une influence positive sur les gens, les collectivités et la planète au moyen de ses outils les plus importants : la créativité et l'art. » (Cirque du Soleil, 2019)

Le Cirque est avant tout une entreprise québécoise et un modèle de réussite au Québec. Cette entreprise de divertissement artistique joue un rôle important dans l'économie et la culture du Québec. Elle innove au quotidien, aussi bien dans son offre artistique que dans la gestion de ses opérations et de son portefeuille d'activités. Elle possède une identité axée sur l'imagination, l'art, la créativité sous toutes ses formes, l'humain et le développement social et communautaire. Sa structure organisationnelle est élaborée, hybride, et change de manière organique comme nous le décrivons plus loin. La créativité dont le Cirque du Soleil fait preuve dans ses activités se reflétant également dans sa gestion, cette organisation offre un cadre idéal pour examiner les enjeux larges liés à la recherche d'un équilibre entre la créativité et le contrôle dans le processus de gestion de la performance.

Plusieurs raisons ont motivé notre choix d'étudier le cas du Cirque du Soleil pour traiter notre question de recherche. La première raison est que le Cirque est une organisation culturelle dont la gestion en général est extrêmement complexe, ce qui est de notoriété publique. Sa gestion a toujours représenté un défi pour la direction du Cirque qui a depuis ses débuts dû déployer un grand talent d'équilibriste entre son cœur, c'est-à-dire son ambition viscérale de créativité, et sa raison, c'est-à-dire la nécessité du contrôle. Au moment où nous contactons le Cirque pour y mener notre recherche, avec le nombre élevé de spectacles qu'il présente à travers le monde, il nous paraît évident que l'organisation des activités et la gestion de la performance des spectacles, en particulier des spectacles de tournée, soulèvent des défis de plus en plus complexes et pressants. De plus, certains chercheurs affirment que les organisations culturelles sont de plus en plus considérées comme des modèles (*templates*) pour les entreprises manufacturières ou de service (Lash

& Urry, 1994; Townley, Beech, & McKinlay, 2009). Le Cirque représente un choix intéressant qui pourrait informer sur les autres types d'organisations.

La seconde raison pour laquelle nous étudions le cas du Cirque du Soleil est connexe à la première : il s'agit d'un cas extrême de gestion de la performance. Aucune autre organisation n'est vraiment similaire au Cirque, et aucune entreprise de divertissement artistique n'a l'envergure ou la complexité organisationnelle du Cirque, ce qui en fait un cas extrême. Gateau et Simon (2016) justifient également le choix du Cirque du Soleil comme seul cas extrême étudié dans leur recherche sur un processus de recrutement de clowns. Or, plusieurs chercheurs ont souligné que les cas extrêmes sont non seulement riches en informations, mais aussi qu'ils sont révélateurs de phénomènes qui existent également dans des organisations plus traditionnelles (Patton, 2002; Yin, 2009). De plus, les organisations extrêmes ne sont pas si différentes des autres ; beaucoup des phénomènes qui se déroulent en leur sein et semblent leur être exclusifs ou très caractéristiques sont en réalité communs aux organisations plus traditionnelles, ils y sont simplement exacerbés. Les phénomènes observés dans les cas extrêmes sont intenses et ils peuvent révéler des informations pertinentes sur (pour) les organisations non extrêmes (Palinkas et al., 2015; Patton, 2002; Yin, 2009).

Une troisième raison est en rapport avec le *timing* de notre rencontre avec le Cirque du Soleil. D'une part, nos motivations à choisir le Cirque du Soleil ont coïncidé avec celles de l'organisation à participer à notre recherche. L'organisation a témoigné un grand intérêt à participer au projet de recherche que nous lui avons proposé de mener en son sein. D'autre part, dès nos premiers échanges, nous avons compris que le Cirque vivait une période charnière marquée par de profonds changements au niveau de sa gestion et de son contrôle de gestion. Il nous est rapidement apparu que l'organisation cherchait constamment à se réinventer de manière organique, avec une approche par essais-erreurs, mais qu'elle peinait à faire en sorte que le siège social, notamment les contrôleurs de gestion, et les gestionnaires sur le terrain se comprennent. Cela a renforcé notre intérêt et a scellé notre choix de cas à étudier pour notre projet de recherche.

Le Cirque a accueilli notre recherche comme un apport bénéfique, un éclairage indépendant utile à leurs questionnements sur leurs pratiques de gestion et de contrôle. Il a perçu ce projet de recherche comme une opportunité d'apprendre sur lui-même grâce à une perspective extérieure nouvelle et peu conventionnelle, en un mot, comme une occasion d'entreprendre un projet de réflexivité, ce que l'ampleur et le rythme effréné de ses opérations lui permet rarement. Le Cirque a été particulièrement intrigué par l'approche cognitive de cette recherche et nous a démontré son enthousiasme à nous donner accès à ses employés, à ses documents et à ses coulisses, ce qui nous a confortées dans l'idée de la choisir comme cas. Il s'agit d'une organisation qui cherche constamment à innover et qui est très à l'aise avec l'idée d'expérimenter de nouvelles façons de faire ou de penser. Comme nos résultats l'illustrent plus loin, elle est même rompue à cet exercice.

L'organisation nous donc a ouvert ses portes et permis d'aller rencontrer des acteurs clés de sa gestion. Au départ, les gestionnaires qui allaient devenir nos répondants sur le terrain n'étaient pas définis, et c'est après une courte phase exploratoire ponctuée de discussions avec des contrôleurs de gestion et plusieurs gestionnaires au siège social (ex. vice-président en charge de la création des costumes) que nous<sup>40</sup> avons arrêté notre choix de répondants principaux sur les directeurs de spectacles de tournée ainsi que nous l'expliquons à la section 3.2.3.4.

La section ci-dessous présente quelques éléments de contexte pour présenter les défis de gestion uniques au Cirque du Soleil. Les sections suivantes précisent le contexte organisationnel spécifique étudié, ainsi que les acteurs clés pour notre recherche.

---

<sup>40</sup> La chercheuse, indépendamment des acteurs organisationnels.

### 3.2.1.2. Croissance et contrôle au Cirque du Soleil : des défis complexes

Historiquement, la performance financière est fondamentalement associée à la culture du Cirque du Soleil et à sa créativité artistique.

« J'ai toujours eu un objectif commercial. [...] Je crois avoir cette qualité : je suis capable de trouver un équilibre entre les affaires et la créativité, tout en sachant comment la créativité émergera de l'équilibre », affirmait Guy Laliberté, fondateur du Cirque du Soleil, à propos de la genèse de l'organisation (Babinski, 2004, p. 41).

Pendant les dix années précédant notre collecte de données, le Cirque du Soleil connaît une période faste notamment caractérisée par une remarquable croissance organique. Sa taille double, ses effectifs passant de 2 600 employés en 2005 (Vaillancourt, Russo, Québec (Province), & Conseil supérieur de la langue française, 2005), à 3 500 employés en 2007 (Baillargeon, 2007), à 5 000 employés en 2012 (Turbide, 2012), puis à 4 000 en 2014 (Cirque du Soleil, 2014). Et le nombre de spectacles que l'organisation présente dans le monde passe de 7 spectacles en 2000 à 22 spectacles en 2011 au moment où nous débutons notre collecte de données. En fait, entre 2007 et 2012, le Cirque passe de six à onze spectacles de tournée, ajoute trois spectacles fixes, et lance six autres spectacles (fixes, saisonniers, ou en théâtre). Dans le même temps, trois de ses spectacles en chapiteau font la transition en aréna. Et un spectacle en aréna, trois spectacles fixes et trois autres spectacles sont retirés. Lorsque notre collecte de données s'achève à la fin de décembre 2012, le Cirque gère un total de 20 spectacles, avec dix spectacles de tournée (six en chapiteau dont un est en préparation de transition en aréna, et quatre en aréna), neuf spectacles fixes, et un autre spectacle saisonnier, en plus d'avoir quatre spectacles en production ou en développement (un fixe pour Las Vegas, un fixe pour le Mexique, un de tournée en chapiteau, et un de tournée en aréna).

La gestion des opérations du Cirque se complexifie et se décentralise graduellement, tandis que son ambition de conquête de nouveaux marchés et de lancement de nouveaux produits, sous l'impulsion du tandem Guy Laliberté - Daniel Lamarre (président et chef de la direction à partir de 2001), est contrebalancée par des SCG de type systèmes de

croyances, systèmes « garde-fou », et marginalement systèmes diagnostiques, mais pas de type interactif (Mundy, 2010; Simons, 1995). Au début des années 2000, le Cirque continue, fidèle à l'identité flamboyante de ses débuts, à privilégier la création artistique, la qualité de ses spectacles (conception, production, présentation), et la génération de revenus (notamment la vente de billets), et à mettre au second plan le contrôle de ses coûts. Mais les tensions naissantes entre créativité et contrôle vont bientôt s'exacerber.

En 2007, alors en pleine croissance organique, le Cirque est frappé par la crise économique mondiale et n'a d'autre choix que d'amorcer un processus de changement visible. Les années suivantes, le Cirque croît énormément, comme le montre le Tableau 3 ci-dessous. Des impératifs d'efficacité et une recentralisation des décisions stratégiques et de certaines décisions opérationnelles sont mis en place dans le but de mieux contrôler les activités et leur coût. Ces changements amplifient la tension entre contrôle et créativité qui avait toujours existé mais était en équilibre jusqu'alors grâce à l'application d'un contrôle faible et à une « facilité » à générer des revenus. Le Cirque gagne en maturité.

L'organisation allait ensuite prendre un virage important qui allait changer la perception que le public avait de sa santé financière, mais aussi de son identité. Début 2013, juste après la fin de notre collecte, le Cirque procède à un licenciement massif de ses employés du siège social international et procède à des compressions budgétaires. Puis en 2015, Guy Laliberté, dont l'implication comme fondateur, producteur et actionnaire majoritaire, ainsi que la présence et la vision stratégique sont perçues comme profondément entrecroisées avec l'identité et la culture du Cirque, annonce qu'il vend l'essentiel de ses actions à des intérêts étrangers<sup>41</sup>. Le Cirque continue aujourd'hui à développer de nouveaux projets artistiques et à lancer de nouveaux spectacles fixes et de tournées à travers le globe, et à diversifier son portefeuille d'activités.

---

<sup>41</sup> TPG Capital, Fosun, mais aussi Caisse des dépôts.

**Tableau 3. Informations sur les spectacles du Cirque du Soleil<sup>42</sup>**

Type de spectacle		Nom (noms classés par date de première)	Première	Transition en aréna	Retrait	Retour
Spectacles de tournée (11)	Chapiteau (6)	Varekai	2002	2013	2017	-
		Corteo	2005	2018	2015	2018 aréna
		Koozâ	2007	-	-	-
		OVO	2009	2015	-	-
		TOTEM	2010	-	-	-
		Amaluna	2012	-	-	-
	Aréna (5)	Saltimbanco	1992	2006	2012	-
		Alegría	1994	2009	2013	2019 chapiteau *
		Quidam	1996	2009	2016	-
		Dralion	1999	2010	2015	-
		Michael Jackson: The Immortal World Tour	2011	-	2014	-
Spectacles fixes (12)	Mystère	1993	-	-	-	
	« O »	1998	-	-	-	
	La Nouba	1998	-	2017	-	
	Zumanity	2003	-	-	-	
	KÀ	2005	-	-	-	
	The Beatles LOVE	2006	-	-	-	
	CRISS ANGEL beLIEve	2008	-	2016	-	
	Zaia	2008	-	2012	-	
	Zed	2008	-	2011	-	
	Viva ELVIS	2010	-	2012	-	
	Zarkana	2011	2012 (transféré de l'aréna/théâtre au fixe)	2016	-	
	Iris	2011	-	2013	-	
Spectacles créés après la collecte de données (17)	Michael Jackson: ONE (fixe)	2013	-	-	-	
	Joyà (fixe)	2014	-	-	-	
	Kurios (tournée chapiteau)	2014	-	-	-	
	Toruk (tournée aréna)	2015	-	2019	-	
	Paramour (fixe)	2016	-	-	2019	
	Luzia (tournée chapiteau)	2017	-	-	-	
	Sép7imo Día (tournée aréna)	2017	-	2018	-	
	Volta (tournée chapiteau)	2017	-	-	-	
	Crystal (tournée aréna)	2017	-	-	-	
	Bazaar (tournée chapiteau)	2018	-	-	-	
	* Alegría : Un nouveau jour (tournée chapiteau)	2019	-	-	-	
	X: The Land of Fantasy (fixe)	2019	-	-	-	
	AXEL (tournée aréna)	2019	-	-	-	
	Messi 10 (tournée aréna)	2019	-	-	-	
R.U.N. (fixe)	2019	-	-	-		

Sources : Cirque du Soleil.

<sup>42</sup> Ce tableau n'inclut pas les nombreux autres spectacles saisonniers (ex. Wintuk de 2007 à 2011) ou de tournée de courte durée (ex. Delirium de 2006 à 2008) ou les spectacles-événements (ex. Vitori fin 2019) du Cirque du Soleil depuis 1984, certains ayant rencontré un grand succès et d'autres non.

Les événements qui ont suivi notre collecte de données confirment qu'elle est intervenue à une période critique de l'histoire du Cirque. Cette période est en effet caractérisée par des questionnements profonds sur la manière de gérer la performance de ses spectacles et par un exercice de remaniement majeur du contrôle de cette performance. Nous donnons davantage de détails sur les enjeux et tensions qui ont émergé de ces changements au Chapitre 5.

### **3.2.2. Spectacles de tournées**

Nous présentons ici des informations clés sur les spectacles de tournée qui sont les unités d'affaires qui nous intéressent dans cette recherche.

Nous distinguons le spectacle de la tournée. Le spectacle est le produit qui est présenté au public. La tournée est la troupe d'employés du Cirque qui se déplace de ville en ville pour présenter le spectacle. Le spectacle requiert des ressources humaines, matérielles, et logistiques pour pouvoir être présenté au public.

Les tournées fonctionnent toutes de manière similaire, avec quelques particularités que nous allons préciser. Une tournée compte généralement 100 personnes (entre 85 et 150 pour une tournée de plus large envergure comme par exemple Michael Jackson: The Immortal Tour). Une tournée contient plusieurs départements et niveaux hiérarchiques, et elle est composée d'environ 55 % d'artistes (donc entre 50 et 65 artistes) qui sont les personnes que le public voit sur scène (ex. jongleurs, trapézistes, acrobates, clowns, musiciens, chanteurs, etc.). Les 45 % restants comprennent l'équipe artistique (ex. *coach* artistique, régisseur, physiothérapeute, costumier, etc.), les techniciens (en charge de : maintenance, logistique, équipements, scène, etc.), les administrateurs et gestionnaires de la tournée (publiciste, comptable, responsable des services au public, responsable voyage et hébergement, responsable immigration, etc.), et les autres employés (ex. enseignant pour les enfants sur la tournée<sup>43</sup>). Les administrateurs de la tournée coordonnent

---

<sup>43</sup> Les tournées en chapiteau ont des enseignants qui voyagent avec elles pour offrir des services scolaires aux enfants des employés de la tournée ou aux enfants artistes. Pour des raisons de rationalisation, ces services ont été abolis en 2014 (après notre collecte de données).

l'ensemble des paramètres humains, matériels et financiers permettant aux autres membres de la tournée de présenter le spectacle au public.

Les spectacles de tournée sont opérés en tout ou partie par le Cirque dépendamment du marché où elles tournent. Par exemple, en Amérique du Nord, le Cirque prend en charge l'entièreté des opérations de ses tournées, mais au Japon, le Cirque sous-traite une partie des opérations en faisant appel à des promoteurs locaux. Pour les marchés possédant des caractéristiques particulières, le Cirque se fie à l'expertise d'acteurs locaux, notamment en matière de promotion et de marketing, et réduit en même temps son risque financier.

Les employés des tournées signent des contrats avec le Cirque ou avec une de ses filiales qui représente le Cirque sur certains marchés (ex. Gaia en Europe, ou Inspiração en Amérique du Sud). Quand une tournée est transférée vers un autre marché, les contrats des employés avec le Cirque ou sa filiale prennent fin. Les contrats peuvent être renouvelés ou non. Si le renouvellement des contrats des artistes est plutôt naturel, l'organisation essaie généralement de conserver ses autres employés sur la même tournée, notamment parce qu'elle a investi dans leur développement pour cette tournée en particulier dans le sens où leurs connaissances et leur expertise sont spécialisés sur cette tournée. Cela dit, les compétences des techniciens et administrateurs sont transférables à des postes similaires sur les autres tournées (plus que celles des artistes). Un employé peut voir son contrat renouvelé sur la même tournée pour un poste différent en termes de rôles et responsabilités (plus rare), ou pour un poste similaire sur une autre tournée (plus fréquent). C'est notamment le cas lorsque l'employé possède une expertise sur un type de marché plutôt qu'un autre, ou simplement lorsque l'employé émet le souhait d'aller travailler sur un certain marché ou même sur une autre tournée. Le taux moyen de rotation des ressources humaines semble augmenter dans les dernières années.

Les individus sont engagés par contrat. Les contrats sont à renouveler lorsqu'ils arrivent à échéance ou par exemple lorsque la tournée part présenter son spectacle sur un autre continent. Les directeurs de spectacle choisissent l'équipe de directeurs qu'ils souhaiteraient engager, et le siège social s'occupe d'offrir les contrats à ceux-ci.

Chaque tournée est dirigée par un directeur de spectacle (*company manager*) et est supportée par un ensemble de fonctions, de gestionnaires et d'employés localisés sur la tournée ou au siège social (à Montréal au siège social international et/ou dans un bureau local du siège social, par exemple à Londres pour les tournées qui sont en Europe). Sur toutes les tournées, le comité de directeur (CoDi) est composé du directeur de spectacle ou *company manager* (CM) (volet administratif et global de la tournée), du directeur technique (volet technique), et du directeur artistique (volet qualité et intégrité du spectacle). Le CoDi chapeaute l'ensemble des opérations sur la tournée. Chaque directeur possède une équipe de gestionnaires et de superviseurs en charge des activités de leur volet (administratif, technique ou artistique).

Il est important de noter que la structure des équipes des tournées varie d'une tournée à l'autre. La structure est adaptée aux besoins de la tournée en particulier en fonction du marché qu'elle visite et en fonction du style de gestion du directeur de spectacle qui chapeaute les opérations de sa tournée. Ainsi, l'équipe responsable de la gestion administrative et globale de la tournée est composée de plusieurs superviseurs (souvent six) qui se rapportent directement au CM, à savoir le directeur technique (qui se rapporte donc au CM), et cinq superviseurs pour la comptabilité (qui inclut la billetterie), les technologies de l'information, la coordination de la production (ressources humaines, santé et sécurité, immigration etc.), les voyages et le logement, et le merchandising. L'équipe de directeurs et superviseurs de certaines tournées peuvent compter sept personnes. Le nombre varie en fonction de plusieurs paramètres, par exemple le marché (ex. en Asie) sur lequel la tournée présente son spectacle.

Le spectacle de chaque tournée est unique. La culture de la tournée est grandement influencée par son spectacle, mais aussi par plusieurs autres cultures ainsi que l'illustre la Figure 23 (annexe p. i). Cette figure illustre les différents niveaux des cultures qui sont représentées sur les tournées et avec lesquelles les acteurs des tournées, en particulier les CM, doivent composer.

Le Tableau 4 ci-dessous présente des informations techniques sur les spectacles de tournée. Il fait la distinction entre deux types de spectacles de tournée : ceux en chapiteau

et ceux en aréna. Ces différences sont importantes parce qu'elles affectent le travail des CM ainsi que des employés des tournées.

**Tableau 4. Informations techniques sur les spectacles de tournée (en moyenne)**

	<b>Spectacle de tournée en chapiteau</b>	<b>Spectacle de tournée en aréna</b>
Nombre de représentations du spectacle par année	300	270 à 310
Nombre de transferts / villes par année	5 à 10	Environ 40
Installation	8 jours	Variable selon l'aréna (généralement plus court qu'en chapiteau)
Désinstallation	2,5 jours	Variable selon l'aréna (généralement plus court qu'en chapiteau)
Nombre de camions pour transporter l'équipement	45 à 65	20 à 25
Tonnes d'équipement	Variable à 2 000	Variable
Taille du chapiteau	19 mètres de hauteur 51 mètres de diamètre	n/a
Nombre de places dans le public	2 500+	Variable selon l'aréna

Le Cirque offre des spectacles en aréna depuis 2007. Au moment de la collecte de données, le spectacle en aréna est un produit assez nouveau pour le Cirque et le modèle de gestion des tournées en aréna n'est pas encore totalement rôdé mais semble en passe de l'être. Le modèle de gestion des tournées en chapiteau est le modèle historique depuis 25 ans, et le Cirque considère bien le maîtriser. Il inspire le modèle en aréna mais ne peut être repris à l'identique à cause des spécificités des opérations en aréna et du rythme des transferts (déplacement de la tournée d'une ville à la suivante). En aréna, les tournées et leurs supports au siège social cherchent encore leurs marques.

En fait, les tournées en aréna n'ont pas été créées de toute pièce. Elles sont nées d'une transition de certains spectacles en chapiteau en spectacles en aréna. La métamorphose a nécessité de nombreux changements, adaptations, et des apprentissages à la fois sur les tournées et au siège social.

La réalité des tournées, et *a fortiori* des tournées en aréna semble mal comprise par le siège social. Les CM semblent partager la perception selon laquelle il y a, encore après plusieurs années (un CM parle de 5 ans), un travail d'éducation, voire de rééducation est à faire auprès des employés de Montréal qui travaillent dans les fonctions de support aux tournées. Par éducation, il s'agit de faire comprendre la réalité des opérations et de la vie en tournée au siège social. Par rééducation, les CM en aréna veulent surtout parler de la nécessité de trouver des pratiques de communication et des processus administratifs (ex. planification des transferts, gestion des remboursements de frais de voyages) qui soient propres aux tournées en aréna, parce que les pratiques utilisées historiquement en chapiteau sont mésadaptées à l'aréna et ne peuvent donc plus être répliquées. En particulier, un des CM s'est efforcé de simplifier, formaliser et rigoriser les processus, notamment administratifs, de sa tournée qui était la toute première à faire la transition de chapiteau à aréna en 2007. L'organisation avait encore tout à apprendre sur la manière de gérer une tournée en aréna.

Les tournées ont un jour de repos par semaine qui est le lundi et qui est commun à toutes les tournées. Les transferts d'une ville à l'autre ont habituellement lieu peu après le spectacle du dimanche soir, et débordent le moins possible sur le lundi. Comme l'indique le Tableau 5 ci-dessous, la réalité de la vie sur la tournée est différente en aréna par rapport à celle en chapiteau notamment à cause du rythme opérationnel plus soutenu en aréna. Le rythme et les tâches opérationnel sont différents en aréna par rapport à ceux en chapiteau. Les processus administratifs et techniques doivent être adaptés à la fréquence des transferts qui est beaucoup plus élevée en aréna puisque la tournée se déplace dans une nouvelle ville au minimum une fois par semaine, contre une fois toutes les six à huit semaines pour les tournées en chapiteau. Une tournée en aréna visite donc une ville (voire deux) par semaine. La vie et le travail en aréna sont moins stables qu'en chapiteau. Les tournées en aréna prennent une pause de deux semaines toutes les dix semaines, appelée *tour break*, tandis que celles en chapiteau n'en prennent pas. Les dix semaines de travail consécutif en aréna constituent une période de travail appelé *leg*. Deux *legs* de dix semaines chacun sont donc entrecoupés de deux semaines de pause.

**Tableau 5. Différences de rythme opérationnel chapiteau vs. aréna**

Type de tournée	Jours de repos	Fréquence des transferts (durée de visite d'une ville)	Durée d'un segment de travail ( <i>leg</i> )	Durée de la pause ( <i>tour break</i> )	Fréquence de la pause ( <i>tour break</i> )
<b>Chapiteau</b> <i>Big top</i>	Lundis	6 à 8 semaines	n/a	10 jours*	Entre deux transferts
<b>Aréna</b>	Lundis	1 semaine	10 semaines	2 semaines*	Entre deux <i>legs</i> (toutes les 10 semaines)

\* ou plus si transfert de la tournée sur un autre continent.

Nous avons présenté les informations essentielles sur le Cirque du Soleil et ses spectacles de tournée. Nous introduisons ci-après les différents acteurs organisationnels qui contribuent à la gestion des spectacles de tournée.

### **3.2.3. Acteurs organisationnels impliqués dans la gestion de la performance des spectacles de tournée**

Cette section a pour objectif d'expliquer le fonctionnement général entourant la gestion des spectacles de tournée du Cirque du Soleil et de situer nos différents répondants, que nous présentons à la section suivante (section 3.3). L'organigramme du siège social international est présenté à la Figure 24 (annexe p. ii).

#### **3.2.3.1. La haute direction (HD)**

La haute direction (HD) définit la mission, la vision, la stratégie et la culture du Cirque.

La HD correspond au Conseil exécutif et au Forum exécutif, représentés respectivement par des carrés verts et des carrés bleus dans l'organigramme à la Figure 24 (annexe p. ii).

La HD est composée du fondateur Guy Laliberté, du président et chef de la direction Daniel Lamarre (CEO), d'autres hauts dirigeants responsables de la créativité (ex. Gilles Ste-Croix, Guide créatif), et des vice-présidents principaux suivants : chef de la direction financière (CFO), chef de l'exploitation (COO) dont le poste a été créé pendant notre collecte de données, de trois VPP qui se rapportent depuis peu au COO et qui sont

responsables respectivement des opérations créatives et artistiques, des spectacles fixes, et des spectacles de tournée, ainsi que du VPP Marketing, du Producteur exécutif et VPP Production, et de la VPP Organisation et culture.

Si l'organigramme décrit les relations fonctionnelles et hiérarchique, il ne rend pas compte des dynamiques politiques internes. Par exemple, des canaux de communication directs peuvent exister entre des acteurs organisationnels qui semblent être séparés par plusieurs niveaux hiérarchiques. Ainsi, un directeur de spectacle de tournée qui évolue depuis longtemps dans l'organisation peut avoir des échanges téléphoniques directs avec le fondateur Guy Laliberté.

De plus, comme nous allons l'expliquer plus loin, la structure organisationnelle est loin d'être statique au Cirque.

#### 3.2.3.2. La direction opérationnelle (DO)

Comme le montre l'organigramme à la Figure 24 (annexe p. ii), la direction opérationnelle (DO) chapeaute depuis le siège social les multiples décisions opérationnelles des spectacles fixes et de tournée. La DO est dirigée par le chef de l'exploitation (COO) et se divise en trois grandes divisions sous la tête de la VPP Opérations créatives et artistiques, du VPP Spectacles fixes, et du VPP Spectacles de tournée.

La DO est en charge du développement des spectacles, de la présentation (opérations, promotion...) des spectacles partout dans le monde, et du soutien (activités support) aux spectacles. Il est important de noter que les spectacles sont créés et produits dans des divisions qui sont distinctes de la DO. Le Guide créatif, le VP Création et développement et la VPP Production imaginent, créent, et produisent tous les aspects artistiques d'un nouveau spectacle (histoire et univers, effets scéniques, numéros, musique, costumes, maquillages, etc.). Ce processus prend deux à trois années. Le budget de production varie d'un spectacle à un autre, mais s'élève à plusieurs dizaines de millions de dollars. Le Cirque

Ensuite, à la DO, la vice-présidence principale Opérations créatives et artistiques exécute la vision et les « plans » qui lui sont « livrés » en développant tous les aspects du produit

(le spectacle) en conformité avec la vision artistique et technique du produit, et avec la stratégie et la culture organisationnelles. La VPP Opérations créatives et artistiques compte trois vice-présidences qui sont chargées, pour tous les spectacles (fixes et de tournée) de recruter et d'entraîner les artistes, de créer, confectionner, réparer etc. les costumes, perruques et accessoires utilisés sur scène, et de s'assurer que la vision créatrice originelle de chaque spectacle demeure intacte à chaque représentation devant le public.

La vice-présidence principale Spectacles fixes possède un fonctionnement indépendant de celle de la VPP Spectacles de tournée. À cause de la nature différente des deux types de spectacles, leur gestion opérationnelle est différente et séparée. Les deux divisions communiquent et échangent au besoin. Cela dit, la séparation des vice-présidences de cette VPP Spectacles fixes est similaire à celle de la VPP Spectacles de tournée que nous décrivons ci-après.

La vice-présidence principale des Spectacles de tournée est une division dédiée à la gestion de tous les spectacles de tournée. Au début de notre collecte de données, elle comptait une vice-présidence Opérations techniques, une vice-présidence Ventes et marketing, une vice-présidence Spectacles en chapiteau et une vice-présidence Spectacles en aréna. Pendant notre collecte de données, ces deux vice-présidences ont été fusionnées pour ne faire plus qu'une. En fait, au début de notre collecte de données, le poste de COO n'existait pas. Les trois VPP (Opérations créatives et artistiques, Spectacles fixes, et Spectacles de tournée) étaient simplement supervisés directement par le Président et chef de la direction Daniel Lamarre. Pendant notre collecte de données, le poste de COO a été créé. D'abord occupé par intérim par le VPP Spectacles de tournée, celui-ci est devenu COO. Comme indiqué à l'aide d'un carré orangé dans l'organigramme à la Figure 24 (annexe p. ii), et détaillé dans la Figure 25 (annexe p. iii) qui montre l'évolution de l'organigramme de la direction des spectacles de tournée, les postes de VP Spectacles en chapiteau et VP Spectacles en aréna ont été fusionnés et remplacés par un seul poste de VP Spectacles de tournée. C'est l'ancien VP Spectacles en chapiteau qui a pris ce poste. L'ancien VP Spectacles en aréna a été promu VPP Spectacles de tournée à la place de l'ancien devenu COO.

D'autres directions (événements, citoyenneté et services immobiliers) assistent les trois VPP opérationnelles.

### 3.2.3.3. La direction de l'analyse financière (DAF)

La direction de l'analyse financière (DAF) fait partie de la direction financière (qui est sous la responsabilité d'un VPP-CFO), et correspond à la vice-présidence Contrôle et approvisionnement dans l'organigramme à la Figure 24 (annexe p. ii). Les contrôleurs de gestion (ou directeurs de l'analyse financière) à la DAF sont chargés d'analyser la performance financière de tous les spectacles. Comme nous allons l'explicitier dans nos résultats au Chapitre 5, les rôles et responsabilités des contrôleurs de gestion ainsi que leur place dans l'organigramme ont évolué au cours des cinq années précédant cette recherche.

L'équipe des contrôleurs de gestion à la DAF est composée d'un VP Contrôle et approvisionnement et d'un directeur principal de l'analyse financière qui se rapporte au VP, puis de deux directeurs de l'analyse financière le premier en charge des spectacles de tournée, et le second en charge des services corporatifs. Ces deux directeurs se rapportent au directeur principal de l'analyse financière, mais le directeur dédié aux spectacles de tournée jouit d'une autonomie relative comparativement à sa comparse des services corporatifs. Deux chefs analystes se rapportent au contrôleur des spectacles de tournée ; l'une est affectée aux tournées en aréna et est aidée de deux analystes, l'autre est affectée aux tournées en chapiteau et est aidée de trois analystes<sup>44</sup>.

Les contrôleurs de gestion supportent la performance financière des spectacles de tournée en leur fournissant des informations dans des documents de *reporting*, en particulier des budgets et des tableaux de bord mis à jour mensuellement. Une présentation du contenu de ces documents se trouve à la section 3.3.5.

---

<sup>44</sup> Au début de notre collecte, les deux mêmes chefs analystes se rapportent au DAF Spectacles de tournée, mais l'une est dédiée aux Tournées, ventes et marketing et est aidée de trois analystes financiers, et l'autre est dédiée aux Tournées et opérations techniques et est aidée de trois analystes financiers également.

#### 3.2.3.4. Les *company managers* (CM)

*Company manager* (CM) est le terme utilisé au Cirque pour désigner les directeurs de spectacles. Nous avons présenté des informations clés sur les spectacles de tournée et leur fonctionnement à la section 3.2.2. Le CM est essentiellement responsable de sa tournée et du spectacle que celle-ci présente.

Avec l'évolution du rôle de CM présentée en détails dans le Tableau 33 (annexe p. ix), nous offrons des éléments de contexte pour approfondir la compréhension du rôle actuel du CM et de la complexité qui entoure la définition de son rôle, de ses responsabilités et de son autorité (RRA). Ces éléments d'information sont importants pour nos analyses subséquentes. Ils montrent que le CM a vu ses RRA grandement changer au fil des années, à mesure que l'organisation et que le nombre de spectacles croissaient. Depuis 2010, les CM font partie de leur tournée et sont officiellement considérés comme des maires de village, le village étant leur tournée. Ils jouissent d'une autonomie discrétionnaire assez élevée, mais pas sur tous les éléments de la performance de la tournée comme nous l'expliquons au Chapitre 4 ci-dessous. Ils se rapportent à leur VP à la division *Live shows* au siège social international à Montréal, qui est la division qui chapeaute les opérations de tous les spectacles du Cirque.

Nous avons déjà présenté le fonctionnement des spectacles de tournée et la composition générique des équipes du CM à la section 3.2.2. Le Tableau 34 (annexe p. xiii) montre à quelle fréquence, par quels moyens et à quels sujets les CM communiquent avec les membres de leur tournée.

La chaîne de commandement d'un spectacle de tournée est la suivante :

Équipes tournée < CM < VP Spectacles de tournée < VPP Spectacles de tournée < COO.

Le CM est connecté à la DAF via les analystes financiers dédiés à son spectacle. Un analyste financier est dédié à plusieurs spectacles de tournée et produit des informations de *reporting* pour aider les CM à prendre des décisions et gérer leur spectacle de tournée. Le Tableau 35 (annexe p. xiv) indique les types d'échanges informationnels, leur motifs, leur fréquence, et leur contenu, entre les différents acteurs sur la tournée et le siège social

à Montréal, i.e. entre le CM, son VP, son VPP, le COO, et la DAF. Les échanges sont nombreux, en particulier entre un CM et son VP, et entre les CM entre eux. Cela participe au succès des spectacles de tournée ainsi que nous l'expliquons dans nos résultats.

### **3.3.Sources et collecte de données**

#### **3.3.1. Présentation des répondants et des données collectées**

La collecte et l'analyse des données ont été menées sans imposer de cadre théorique *a priori*. Nos données sont qualitatives. Nous avons utilisé trois techniques de collecte de données.

La première technique de collecte a consisté en entrevues individuelles et semi-dirigées avec les CM sur les tournées d'une part, et d'autre part avec les contrôleurs de gestion à la DAF (au siège social international à Montréal). Chaque entrevue a été enregistrée en format audio et a duré en moyenne plus d'une heure (2.5 heures pour la plus longue). Il a souvent été nécessaire de rencontrer les répondants plusieurs fois. Six CM sur les onze CM à la tête de spectacles de tournée au total ont pu participer à notre recherche<sup>45</sup>. Ces six CM représentent nos six sous-cas. Trois d'entre eux sont CM de spectacles en aréna, et trois sont en chapiteau. À la DAF, nous avons rencontré trois directeurs de l'analyse financière (contrôleurs de gestion).

Nous avons transcrit les données collectées en entrevues sous forme de *verbatim* au fur et à mesure des rencontres. Nous avons pris soin d'effectuer ces transcriptions peu de temps après les entrevues pour que les conversations et les contextes dans lesquels elles s'étaient déroulées soient encore frais en mémoire. Nous avons ainsi pu compléter les notes que nous avons prises pendant les entrevues et les utiliser pour affûter notre compréhension et étoffer notre interprétation. Toutes les personnes rencontrées en entrevue au siège social ou sur les tournées, ou croisées lors de nos observations sur les tournées, ont répondu à

---

<sup>45</sup> Les six CM rencontrés en entrevues ont exprimé des souhaits hétérogènes quant à la publication dans les résultats de cette recherche de leurs noms ou du nom de leur spectacle de tournée. Afin de garantir l'anonymat autant que possible aux CM qui ont choisi de le garder, nous avons décidé de ne divulguer aucune identité ni aucun nom de spectacle.

nos questions et se sont accommodées de notre démarche avec enthousiasme, générosité et transparence. Sur chaque tournée, nous avons été accueillie comme un membre du groupe et comme une personne de confiance et politiquement neutre, ce qui a créé un climat de confiance, facilité les échanges, et permis de se parler franchement et en profondeur des sujets abordés.

La seconde technique de collecte a été l'observation non participante sur le terrain. L'observation permet une approche ethnographique (Morales & Pezet, 2010).

La troisième technique a été de collecter des documents internes pertinents pour notre problématique de recherche. À la demande de la direction du Cirque, les informations financières sont confidentielles. L'organisation les a jugées sensibles car faisant partie de ses avantages stratégiques par rapport à ses concurrents.

Nous avons aussi pris des photos sur le terrain, pour étayer notre connaissance du contexte de gestion de la performance des spectacles de tournée. Les photographies que nous avons prises lors de nos visites des tournées sont également confidentielles. Nous les avons utilisées pour situer le contexte et le ressenti vécu pendant notre observation des tournées.

Enfin, nous avons également consulté une trentaine de publications scientifiques (articles, thèses, cas), une quarantaine d'articles de journaux, et une centaine de vidéos officielles, et vu une douzaine de spectacles du Cirque pour approfondir notre connaissance de l'organisation et de ses tournées sous d'autres angles.

Le Tableau 6 ci-dessous fait l'inventaire de l'ensemble des données collectées.

**Tableau 6. Inventaire des données**

<b>Données</b>	<b>Détails</b>	<b>Nombre</b>
Entrevues	Entrevues avec 6 gestionnaires	
	3 company managers en chapiteau	10
	3 company managers en aréna	7
	Sous-total	<u>17</u>
	Entrevues avec 3 contrôleurs de gestion	
	VP Direction de l'analyse financière	1
	Directeur de l'analyse financière	7
	Directeur de l'analyse financière des spectacles de tournée	2
	Sous-total	<u>10</u>
	Total entrevues	<u>27</u>
Documents internes	Tournées	
	Rôle du company manager (toutes tournées)	1
	Grille d'évaluation des employés (toutes tournées)	1
	Valeurs et priorités d'une tournée	1
	Sous-total	<u>3</u>
	Direction de l'analyse financière	
	Budgets et tableaux de bord des tournées	88
	Planification d'une tournée	1
	Organigrammes	3
	Sous-total	<u>92</u>
Total documents internes	<u>95</u>	
Observations	Notes d'observations : 7 jours d'immersion sur 4 tournées et 1 jour au siège social international (SSI), et discussions informelles avec divers employés sur les tournées et au SSI	8
	Photographies (confidentielles)	50

Comme indiqué dans le Tableau 6, nous avons interrogé deux grands types de répondants : des directeurs de l'analyse financière (des contrôleurs de gestion), et des *company managers* ou CM (des gestionnaires). Le Tableau 7 ci-dessous présente des données descriptives sur les répondants que nous avons rencontrés en entrevues et sur le terrain.

**Tableau 7. Informations clés sur les répondants**

Nom code	Département	Poste anonymisé	Environnement de travail	Spectacle code	Expérience à ce poste (années)	Expérience comme CM (années)	Expérience au Cirque (années)	Expérience dans l'industrie du spectacle (années)	Nombre brut de spectacles	Nombre de spectacles avec transitions et retours	Expérience en chapiteau (années)	Expérience en aréna (années)	Expérience en fixe (années)	Formation initiale
DAF1	Direction de l'analyse financière	Directeur financier	Siège social	n/a	7	0	7	7	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Finance et comptabilité
DAF2	Direction de l'analyse financière	Directeur financier	Siège social	n/a	7	0	7	10	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Finance et comptabilité
DAF3	Direction de l'analyse financière	Directeur financier	Siège social	n/a	6	4	17	≥ 17	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Finance et comptabilité
CM1	Spectacles de tournée	Company manager	Tournée en chapiteau	S1	1.5	9	12	12	5	5	1.5	0	10.5	Marketing / Comptabilité
CM2	Spectacles de tournée	Company manager	Tournée en chapiteau	S2	2.5	2.5	11	13	4	6	11	0	0	Marketing
CM3	Spectacles de tournée	Company manager	Tournée en chapiteau	S3	1.5	3.5	11	20	2	2	3.5	0	0	Industrie du spectacle
CM4	Spectacles de tournée	Company manager	Tournée en aréna	S4	3	3	5.5	11	2	2	0	5.5	0	Industrie du spectacle
CM5	Spectacles de tournée	Company manager	Tournée en aréna	S5	3	5	14	14	3	5	9	5	0	Militaire
CM6	Spectacles de tournée	Company manager	Tournée en aréna	S6	2.5	6	10	≥ 10	3	5	7	4	0	Services sociaux

Tous les CM cumulent entre 10 et 20 ans d'expérience dans l'industrie du spectacle.

CM1, CM2 et CM3 : Ces directeurs de spectacles de tournée en chapiteau évoluent au Cirque depuis plus de 11 années chacun. CM1 est celui qui cumule le plus d'expérience à ce poste sur plusieurs spectacles de tournée et aussi fixes (neuf ans). CM2 occupe son premier poste de CM, mais elle a occupé un grand nombre de postes différents sur quatre spectacles différents (dont deux, deux fois) (ex. services au public). CM3 a lui occupé plusieurs postes au Cirque du Soleil (au siège social) avant de retourner sur une tournée comme CM, puis de devenir le CM de sa tournée actuelle.

CM4, CM5 et CM6 : Ces directeurs de spectacles de tournée en aréna ont des parcours diversifiés. CM5 et CM6 ont beaucoup d'expérience au Cirque et en sont chacun à leur cinquième spectacle (troisième si on ne compte pas les transitions d'un même spectacle vers l'aréna). En tant que CM, ils ont chacun assuré la transition d'un spectacle de chapiteau vers l'aréna. CM4 collaborait sur la tournée de CM5 et est depuis peu devenue CM aussi. Elle est la seule CM à ne pas avoir travaillé en chapiteau.

DAF1, DAF2 et DAF3 font tous les trois partie de la vice-présidence Contrôle et approvisionnement (voir Figure 24 en annexe p. ii). C'est cette partie de la DAF que nous désignons par la suite comme « la DAF » pour simplifier.

DAF1 et DAF2 : Ces directeurs de l'analyse financière supervisent non seulement l'évaluation de la performance de tous les spectacles de tournée, mais encore l'évaluation de la performance des services corporatifs qui fournissent les activités de support aux tournées (ex. casting, costumes, culture organisationnelle, productions de spectacles, marketing, etc.).

DAF3 : Ce directeur de l'analyse financière chapeaute l'évaluation de la performance des spectacles de tournées (cinq spectacles en aréna et six en chapiteau). Il dirige une équipe d'analystes financiers dédiés au contrôle de la performance des 11 spectacles de tournée. Cette équipe analyse la performance de toutes les activités qui génèrent des revenus (ex. ventes et marketing) ou qui induisent des coûts (ex. opérations techniques), et qui sont

liées aux spectacles de tournée. Sa connaissance du SCG du Cirque, en particulier des mécanismes de mesure et de pilotage de la performance financière, est extensive du fait de son ancienneté dans l'organisation (17 ans, dont six comme directeur de l'analyse financière, et au moins 4 comme CM). Ses collègues qualifient d'encyclopédique (sic) sa connaissance de la performance financière et non financière, et des opérations des spectacles de tournée qu'il a vécues au quotidien. Il a vu l'organisation croître et traverser des périodes aussi bien fastes que difficiles, et connaître de nombreux changements dans son fonctionnement, sa structure, sa taille et même sa culture. Au cours de ses deux décennies de présence, il a été un des acteurs et témoins privilégiés de l'implantation puis de l'évolution du SCG actuellement en place. Pour toutes ces raisons, il possède une connaissance approfondie du SCG du Cirque et est un des acteurs clés que nous avons rencontrés. Il possède également une vision à la fois globale et locale, agrégée et détaillée de la performance, de ses leviers et indicateurs clés. Il est important pour la suite de nos analyses de souligner que DAF3 faisait auparavant partie de la DO et qu'il a récemment été transféré vers la DAF.

Le Tableau 8 ci-dessous fournit plus d'informations sur les données collectées par entrevues et par observations sur le terrain.

**Tableau 8. Informations sur les données d'entrevues et d'observation**

	Répondants	Nombre d'entrevues	Durée totale des entrevues	Nombre de pages de verbatim	Durée observation (jours)
	CM1	3	3h30	35	1
	CM2	5	3h10	36	3
	CM3	2	3h20	39	1
	CM4	3	3h15	30	2
	CM5	2	3h05	23	0
	CM6	2	4h10	42	0
Total company managers (directeurs de spectacles)	6	17	20h30	205	7
	DAF1	1	1h00	6	0
	DAF2	7	7h30	34	1
	DAF3	2	1h30	10	0
Total directeurs de l'analyse financière	3	10	10h00	50	1
<b>Total</b>	<b>9 répondants</b>	<b>27 entrevues</b>	<b>30.5 heures d'entrevues</b>	<b>255 pages de verbatim</b>	<b>8 jours d'observation</b>

Dans les prochaines sections, nous explicitons la manière dont nous avons collecté nos données principales : entrevues avec les CM, observation des tournées, entrevues avec les contrôleurs de gestion, et documents internes.

### **3.3.2. Entrevues avec les *company managers* (CM, tournées)**

Mener des entrevues en personne avec six CM n'était pas un mince défi. La difficulté était en effet de rencontrer chaque CM là où il se trouvait dans le monde au moment souhaité des entrevues avec lui, sachant que certains CM changeaient de ville ou de pays chaque semaine. Nous avons coordonné la planification de l'ensemble des rencontres qui se sont déroulées sur une durée totale de trois mois et avons voyagé en Amérique du Nord (Canada, États-Unis) et en Europe (Allemagne, Italie) pour aller rencontrer les CM et leurs tournées sur place. Nous avons déterminé les dates pour les rencontrer individuellement sur des périodes qui ne se chevauchaient pas. Cela nous a permis de nous dédier entièrement aux entrevues avec chacun des CM, un à la fois. Nous avons rencontré quatre CM sur leur tournée respective, un dans un lieu neutre à côté de sa tournée, et un dans des bureaux du siège social international à Montréal. La visite des quatre CM nous a permis de réaliser des observations des tournées.

Nous avons préparé les entrevues avec les CM en établissant au préalable deux grilles d'entrevues claires, mais flexibles. Ces deux grilles d'entrevues se trouvent dans les Tableau 36 (annexe p. xv) et Tableau 37 (annexe p. xvi). Nous les avons élaborées en conformité avec les recommandations de Daunais (1992), Patton (2002) et Romelaer (2001) pour la conduite d'entrevues semi-dirigées à questions ouvertes. Plutôt que d'être un carcan, les grilles devaient s'adapter spontanément au déroulement de chaque rencontre. De plus, nous avons construit la deuxième grille d'entrevue en suivant les recommandations de Chell (2004) sur l'utilisation de la technique des incidents critiques que nous décrivons dans les prochains paragraphes.

D'abord, comme l'indiquent les deux listes de questions, nous avons mené des entrevues avec les CM sur deux thématiques distinctes : (1) les conceptions de la performance et (2) les décisions de gestion de la performance. Le premier ensemble de questions portait sur la manière dont les CM conçoivent et définissent la performance de leur tournée

respective. Ainsi les *verbatim* des réponses à ce premier ensemble de questions portent spécifiquement sur les conceptions de la performance des CM. Le second ensemble de questions portait sur des décisions que ces CM avaient prises pour améliorer la performance de leur tournée. Donc les *verbatim* des réponses à ce second ensemble de questions sont des récits d'incidents critiques.

En entrevue, nous avons invité les gestionnaires à nous parler de la manière dont ils gèrent la performance en évoquant leurs activités quotidiennes et le présent, mais aussi en évoquant le passé et des faits représentatifs de leur pratique. Nous avons ainsi utilisé la technique des incidents critiques afin d'analyser les décisions de gestion de la performance de ces directeurs d'unité. L'utilisation de la technique des incidents critiques pour l'étude de phénomènes organisationnels sous la perspective de la construction sociale remonte aux années 1990 (voir par exemple Chell & Pittaway, 1998).

La technique des incidents critiques est définie par Chell (2004, p. 48) comme « une procédure d'entrevue qualitative qui facilite l'investigation d'occurrences significatives (événements, incidents, processus ou problèmes) identifiées par le répondant, la façon dont elles sont gérées, et les résultats en termes d'effets perçus ». L'utilisation de la technique des incidents critiques en entrevues a été un moyen de faire évoquer aux répondants leurs sentiments et croyances par rapport à une situation particulièrement mémorable, et d'obtenir des descriptions détaillées. Il est possible de déconstruire ces descriptions pour en extraire le sens (Pittaway, 2000). Combiner la technique des incidents critiques avec l'analyse narrative basée sur le codage des données dans le cadre de la théorie ancrée « permet de comprendre la manière dont les individus ont construit ces incidents en particulier » (Pittaway, 2000, p. 222). Elle est tout à fait adaptée à la capture de la cognition des individus parce qu'elle permet de « gagner une compréhension de l'incident selon la perspective de l'individu, en prenant en compte les éléments cognitifs, affectifs et comportementaux » (Chell, 2004, p. 48).

Ainsi, cette technique repose sur la narration par le sujet interviewé d'une histoire passée qu'il a identifiée comme importante pour lui. Elle présente donc à la fois un désavantage et quatre avantages ici. Le désavantage principal est que les données sont toujours

rétrospectives. Mais cela est compensé par le fait que les incidents soient « critiques », ce qui signifie que les sujets en ont souvent une bonne mémoire (Chell, 2004). Le second avantage est que cette technique est même plus intéressante que l'observation en cela qu'elle ne restreint pas la collecte de données à un ensemble limité de variables ou d'activités (Chell, 2004). Le troisième avantage est qu'elle évite des préconceptions ou un cadre de référence fourni par le chercheur au départ. Le contexte est entièrement développé selon la perspective du répondant qui sélectionne lui-même l'incident dont il souhaite parler (Chell, 2004). Enfin, le quatrième avantage est qu'elle permet de connaître l'interprétation, le sens que le sujet donne à l'incident critique. La part d'interprétation du chercheur est donc moindre que dans le cadre de l'observation (Pittaway, 2000).

De plus, cette technique se prête très bien au cadre de l'étude de cas (Chell, 2004). Elle permet au chercheur de faire des liens entre trois éléments : contexte, action et résultat. Elle permet de repérer des répétitions dans les comportements, et donc de caractériser des tactiques utilisées pour gérer des situations particulières (Chell, 2004). Elle offre donc un potentiel de réplique et de généralisation non négligeable. Pour Chell (2004), même si les circonstances de l'organisation étudiée sont uniques, le type d'incident, le contexte, la stratégie d'action et les résultats forment un modèle de relations qui peut apparaître dans d'autres organisations.

Enfin, nous pensons que la technique des incidents critiques est tout à fait appropriée pour aboutir à la cartographie de schèmes cognitifs. L'évocation du passé en tant que tel ne nous permettait pas de faire la carte cognitive du répondant. Par contre, faire parler le répondant de concepts détachés de toute temporalité, oui. Les questions que nous avons posées en entrevues nous ont permis de faire ressortir des éléments saillants sur la conception de la performance des répondants, pas de simples anecdotes sur des résultats opérationnels récents. Les situations relatées revêtaient une importance pour les répondants, sans que celle-ci ne soit liée à la temporalité de leurs décisions pour gérer la performance.

En entrevues, après avoir brièvement exposé les objectifs de la recherche et la nature de la technique des incidents critiques, nous avons proposé aux répondants, pour commencer,

de prendre le temps de réfléchir sur un nombre d'événements et de problèmes clés. Le but était de permettre à chaque répondant de voir l'entrevue comme une opportunité de prendre une pause vis-à-vis de son travail et de converser avec nous sur des situations qui l'avaient marqué. Chaque répondant est parvenu à identifier spontanément un ou plusieurs incidents critiques, ce qui est presque toujours le cas d'après Chell (2004). Nous lui avons donc demandé de concentrer son attention sur un en particulier à la fois, de se le remémorer, et d'en commencer la narration. Nous avons pris les analyses de Gremler (2004) comme point de référence (*benchmark*) pour déterminer quel échantillon de décisions serait nécessaire, notamment pour choisir le nombre minimal d'incidents critiques dont chaque répondant nous parlerait. Sur cette base, nous avons demandé aux répondants de citer au moins deux incidents critiques, c'est-à-dire deux décisions<sup>46</sup>.

La technique des incidents critiques nous a servi à les faire parler des décisions très importantes (selon eux) qu'ils ont dû prendre pour tenter d'améliorer la performance de leur unité. Elle nous a permis de répondre à la question « Comment puis-je savoir ce qu'ils pensent avant d'avoir vu ce qu'ils disent (ou ce qu'ils font) ? » en clin d'œil à l'aphorisme de Weick (1979), justement parce qu'elle les incitait à se poser la question « Comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis/fais ? ». Cette méthode a surtout permis de pallier la limite épistémologique soulevée par Yanow et Tsoukas (2009) due au fait qu'une partie des décisions des gestionnaires se font en "pilote automatique", ce qui les rend difficiles à étudier (comme cela se produirait en observant les gestionnaires). Si les gestionnaires évoquaient ces expériences en particulier, c'est parce qu'elles les avaient minimalement marqués (Chell, 2004). Pour prendre une décision dans un contexte différent de ceux typiquement rencontrés, les gestionnaires ont peut-être agi de manière routinière, mais leurs décisions n'ont pas été prises de manière automatique. En d'autres termes, il y a eu réflexion préalablement à l'action, ou du moins pendant l'action, et les gestionnaires ont mobilisé leur schèmes cognitifs i.e. leur conception personnelle de performance afin de résoudre le problème qui se dressait devant eux (Landry, 1995).

---

<sup>46</sup> Gremler (2004) a analysé 141 études (portant sur le secteur des services, majoritairement dans le domaine du marketing) dans sa revue de la littérature sur l'utilisation la technique des incidents critiques. La chercheuse a indiqué dans cette étude que 30% des chercheurs avaient demandé aux répondants de parler de deux incidents critiques, alors que 50% se s'étaient contentés d'un seul incident pour leur échantillon.

### 3.3.3. Observation sur les tournées

Notre observation sur les tournées a coïncidé avec nos visites des quatre tournées où nous sommes allés rencontrer les CM, trois en chapiteau et une en aréna. Nous avons passé un total de 5 jours d'observation en chapiteau et deux jours d'observation en aréna. Nous avons vu tout l'envers du décor : scène (éléments de décor, mécanismes, lumières, etc.), réparations, branchements techniques, chapiteau d'entraînement des artistes, espace de changement/maquillage, zone des costumes et perruques, cuisine, bureaux administratifs... En même temps, nous avons pris des photographies de ces coulisses. L'organisation nous a cependant demandé de les garder confidentielles. Ces photographies nous ont aidé à analyser les autres données en nous rappelant l'ambiance unique et le contexte de gestion de chaque tournée visitée.

Pendant nos phases d'observations, nous avons observé le comportement des CM notamment leurs interactions avec les membres de leur tournée. Nous avons aussi discuté avec divers membres des tournées (publiciste, technicienne, clowns, acrobates, chanteuse, musiciens, costumière, responsable des services au public...). Nous les avons croisés informellement sur la tournée avant un spectacle, pendant les repas ou les pauses à la cuisine/caféteria, sous le chapiteau d'entraînement, dans le bus des artistes après le spectacle, etc. Nous avons aussi discuté avec un directeur artistique senior qui était en visite spécifiquement pour évaluer la qualité du spectacle S2. Nous avons assisté à trois spectacles sur les six possibles, dont un deux fois et la seconde fois depuis la régie avec le régisseur qui nous a expliqué son rôle et ses responsabilités (ex. performance technique assistant la performance artistique, envoi du rapport technique quotidien au siège social). Nous avons pris des notes qui ont complété notre compréhension des opérations techniques et artistiques, ainsi que des communications entre la tournée et le siège social. Après la collecte officielle des données, nous avons vu deux des trois autres spectacles, ce qui nous a permis de faire des liens entre la gestion de la tournée par son CM, le spectacle et la tournée.

### 3.3.4. Entrevues avec les directeurs de l'analyse financière

Nous avons rencontré trois directeurs de l'analyse financière (contrôleurs de gestion) qui ont chacun entre 7 et 17 années d'expérience au Cirque du Soleil à ce poste ou à des postes similaires. Les entrevues avec les contrôleurs n'ont pas suivi de grille d'entrevue prédéterminée. Les premières rencontres ont été exploratoires et ont permis de délimiter plus précisément notre problématique de recherche et d'identifier les gestionnaires que nous voulions interroger pour notre projet. Nous avons préparé certaines entrevues avec les contrôleurs sur la base de notre analyse des documents de *reporting* qui nous avaient été par l'un d'eux. Nous avons résumé notre compréhension des informations contenues dans les documents et avons listé des questions à leur poser pour nous assurer de cette compréhension.

Le fait de rencontrer des contrôleurs de gestion en entrevues et de ne pas uniquement baser notre interprétation de la conception de la performance du SCG sur l'examen de documents de *reporting* est cohérent avec notre démarche cognitiviste et comporte un avantage méthodologique majeur. En effet, les données collectées dans les documents de *reporting* sont des données secondaires. Or, les données sur la conception de la performance pour les gestionnaires sont des données primaires (recueillies en entrevues, comme nous l'expliquons ci-après). Les entrevues avec des acteurs de la fonction finance / contrôle de gestion nous ont permis de recueillir des données primaires qui affinent la lecture des données secondaires tirées des documents de *reporting*.

Les fonctions occupées par ces trois contrôleurs de gestion senior<sup>47</sup> sont des fonctions à haute responsabilité au sein de la direction de l'analyse financière, de niveaux de vice-présidence et de direction. Ces fonctions les placent en situation de reddition de compte directe vis-à-vis de la haute direction de l'organisation, notamment au conseil exécutif (qui est composé du fondateur Guy Laliberté, du président et chef de la direction Daniel Lamarre, du vice-président principal et chef de la direction financière CFO et depuis

---

<sup>47</sup> Les trois répondants rencontrés en entrevues ont souhaité que ni leurs noms ni leurs fonctions précises au sein de l'organisation ne soient diffusés dans les résultats de cette recherche.

récemment du vice-président principal et chef d'exploitation COO, voir Figure 24 en annexe p. ii).

### **3.3.5. Documents internes**

Les CM nous ont donné plusieurs documents propres aux tournées (rôle des CM, valeurs et priorités d'une tournée, grille d'évaluation, etc.) qui nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement des tournées ainsi que la conception que certains CM ont de la performance de leur tournée.

Nous avons aussi collecté et analysé 88 documents produits par la direction financière, pour nous forger un référentiel en termes de pratiques de gestion de la performance dans le contexte organisationnel. Ces documents comprenaient des organigrammes, des tableaux de bord de gestion et d'autres documents de *reporting* et de contrôle de gestion pertinents pour notre recherche. Nous avons analysé plusieurs documents internes de *reporting* produits par la direction financière. Ces documents nous ont permis de mieux comprendre comment la performance des 11 spectacles de tournée est conçue, mesurée et pilotée par les différents acteurs organisationnels notamment la DAF.

Un échantillon détaillé du contenu des principaux documents de *reporting* sur la performance des spectacles de tournée, documents que la DAF produit à l'attention de la HD, de la DO et des CM est présenté au Tableau 31 (annexe p. iv). Cet échantillon présente le contenu des rapports budgétaires et des tableaux de bord produits pour les spectacles de tournée en aréna. Dans ces tableaux en annexe, nous avons fait ressortir les indicateurs clés de performance tels que mis en avant dans les documents de *reporting*. Ces rapports soulignent ainsi les résultats mensuels, les résultats cumulés sur l'année, et les résultats prévisionnels mis à jour sur la base des plus récents résultats, en particulier les revenus, coûts d'exploitation, et autres coûts, pour chaque spectacle et pour la division globalement (dans cet échantillon, pour tous les spectacles en aréna). Pour chaque spectacle et globalement, ces documents de *reporting* contiennent également l'écart entre les résultats réels du mois et ceux budgétés, l'écart entre les résultats annuels cumulés réels et ceux budgétés, et l'écart entre la prévision révisée des résultats annuels et ceux budgétés.

Des rapports hebdomadaires détaillés par département de la tournée sont envoyés aux CM pour que ceux-ci aient un portrait des dépenses de leur tournée le mois passé, cumulées sur l'année, ainsi qu'une comparaison avec les dépenses budgétées, et qu'une prévision mise à jour de leur budget de dépenses. Le Tableau 32 (annexe p. viii) en présente le contenu principal.

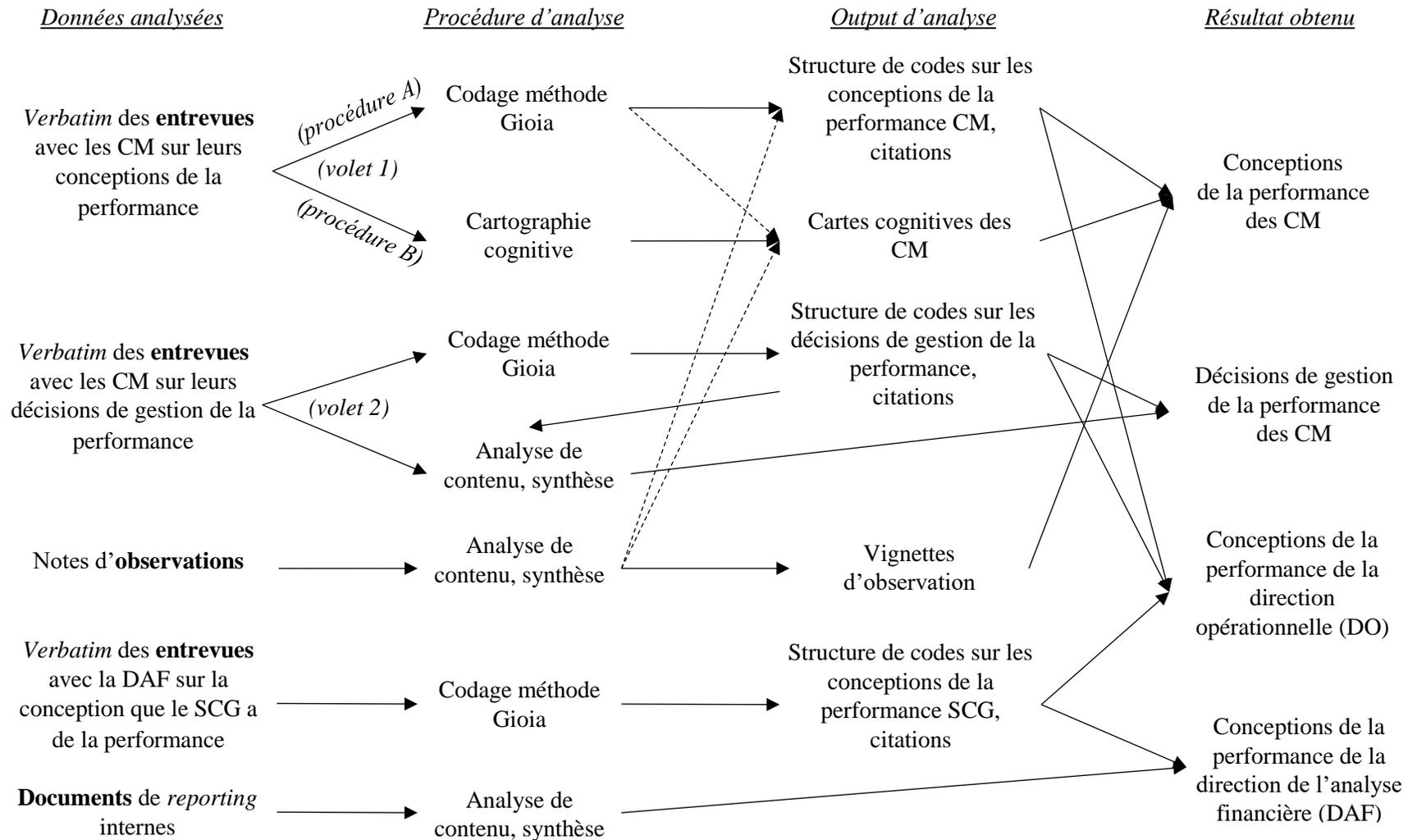
Il convient de souligner que les mêmes documents sont produits pour les spectacles de tournée en chapiteau. Les documents de *reporting* sont harmonisés entre les deux types de spectacles. Nous n'avons pas répété les tableaux en annexe pour les spectacles en chapiteau parce que la structure, les indicateurs de performance et les éléments d'information sont quasiment identiques à ceux des spectacles en aréna.

### **3.4.Stratégie et procédures d'analyse des données**

Notre stratégie d'analyse des *verbatim* d'entrevues, de nos notes d'observation et des documents internes est avant tout qualitative, interprétative et inductive. Nous présentons dans cette section les différentes procédures d'analyse des données que nous avons utilisées les trois types de données collectées.

#### **3.4.1. Liens entre les objectifs de recherche et leur opérationnalisation méthodologique**

Les liens entre nos objectifs spécifiques de recherche et la manière dont nous avons opérationnalisé nos procédures d'analyses des données pour remplir ces objectifs sont décrits dans le résumé au paragraphe ci-après et illustrés dans la Figure 9 ci-dessous. Cette figure synthétise les différentes étapes d'analyse auxquelles nous avons recours pour faire émerger du sens des données collectées. Ce résumé permet de visualiser le chemin méthodologique que nous avons emprunté, de nos objectifs de recherche aux données collectées à analyser, au choix de procédures d'analyse, aux *outputs* d'analyse et enfin aux résultats d'analyse.



**Figure 9. Analyses des données collectées et types de résultats obtenus**

Dans un premier temps (objectif spécifique de recherche n°1), nous allons mettre en évidence et expliciter les conceptions managériales de la performance. Pour ce faire, nous allons représenter graphiquement et analyser les schèmes cognitifs relatifs à la performance, pour un échantillon de décideurs (les six CM). Dans un second temps (objectif spécifique de recherche n°2), nous allons déterminer l'influence du SCG sur ces conceptions managériales et sur la conception organisationnelle dominante. Dans un troisième temps (objectifs spécifiques de recherche n°3 et n°4), nous mettrons en évidence et caractériserons la relation entre les conceptions de la performance des gestionnaires et des décisions de gestion de la performance, et préciserons le rôle d'influence que joue la conception de la performance portée par le SCG sur cette relation. Et dans un quatrième temps, nous mettrons en lumière la manière dont les différences de conception de la performance entre les gestionnaires et l'organisation affectent la prise de décision de gestion de la performance.

### **3.4.2. Analyse interprétative des entretiens avec les CM (volets 1 et 2)**

Comme illustré dans la Figure 9 ci-dessus, l'analyse des entretiens avec les CM s'est déroulée en deux volets.

Le volet 1 d'analyses a consisté à analyser les *verbatim* d'entretiens relatifs aux conceptions que les CM ont de la performance de leur tournée. Ce premier volet d'analyses s'est scindé en deux procédures d'analyse : d'une part la procédure A avec le codage avec le logiciel NVivo 11 Pro (QSR International)<sup>48</sup>, et d'autre part la procédure B la cartographie cognitive avec le logiciel Decision Explorer® (Banxia Software)<sup>49</sup>. Ces deux procédures ont été réalisées simultanément.

Nous expliquons de manière détaillée dans les prochains paragraphes ces deux procédures A et B du volet 1, en précisant quelle utilisation nous en faisons en fonction du type de données analysées et du niveau d'analyse à l'étude. À ces descriptions subséquentes, nous souhaitons ajouter en préambule un bref commentaire sur les intérêts complémentaires qu'elles revêtent. En effet, elles poursuivent deux objectifs distincts et complémentaires,

---

<sup>48</sup> <http://www.qsrinternational.com/nvivo/nvivo-products/nvivo-11-for-windows/nvivo-pro>

<sup>49</sup> <https://banxia.com/dexplore/resources/how-to-make-maps/>

et permettent de mettre en évidence deux types de richesses des données. Les deux procédures d'analyse spécifiques que nous avons utilisées et détaillons ci-après servent à identifier des concepts ainsi que les liens qui existent entre ces concepts.

La procédure A du volet 1 consiste en une analyse interprétative par codage des *verbatim* d'entrevues à l'aide du logiciel d'analyse qualitative de texte NVivo 11 Pro (QSR International). Les étapes de notre démarche ont suivi la méthode préconisée par Gioia et al. (2013), aussi appelée « méthode Gioia » : étape 1 - faire ressortir les concepts et les liens de premier ordre ; étape 2 - pondération des concepts ; étape 3 - faire ressortir les catégories de second ordre ; étape 4 - cartographie cognitive. En montant en abstraction (Corley & Gioia, 2011; Gioia et al., 2013), nous avons identifié des thèmes permettant de regrouper les concepts identifiés au préalable, et leurs relations entre eux. Nous avons pu identifier des thèmes récurrents et les relations entre eux. Les codes ont été développés à partir des données elles-mêmes (codage libre) et non pas à partir de la littérature puisque notre recherche est inductive, notamment sur la base d'une redondance significative de thèmes (Laukkanen, 1994). Nous n'avons pas utilisé la fonctionnalité de codage automatique en nous servant de mots clés. Nous avons tout codé nous-même manuellement et pris soin de valider que chaque segment de texte ait été proprement codé, en plus de passer à travers le texte intégral plusieurs fois afin d'éviter qu'un segment qui aurait dû être codé n'ait été oublié. De nombreuses itérations ont été nécessaires pour faire la distinction entre les concepts et relations de premier ordre (les plus importants) et ceux plus secondaires, et ainsi organiser la masse de données en une structure raffinée. L'examen approfondi des *verbatim* d'entrevues a parfois été accompagné d'une réécoute de certaines parties audio. Écouter et parcourir nos données, même si nous les avons transcrites, nous a permis de prendre du recul et d'amorcer/orienter la réflexion. Nous avons également pris des notes d'analyse détaillées et structurées sur les conceptions de la performance de chaque CM, notamment sur les concepts saillants que chaque CM a évoqués pour définir la performance de sa tournée et comment la gérer.

La procédure B du volet 1 d'analyse est la cartographie cognitive pour représenter sous forme de carte cognitive la conception de la performance que possède chaque CM. Elle consiste à représenter graphiquement l'ensemble des concepts d'importance pour les

répondants ou identifiés à partir de sources secondaires (ex. documents internes aux tournées). L'objectif principal est certes d'interpréter, mais l'interprétation se base sur un premier objectif qui consiste d'abord à révéler la complexité d'un phénomène. Nous avons pu identifier les concepts et les liens qui définissent ce qu'est la performance et d'où elle procède dans l'organisation, selon chacun des questionnaires-répondants. Les résultats de cette procédure analytique mettent l'emphase sur la diversité des concepts (afin de refléter le plus possible la complexité du sujet étudié), sur le poids relatif de ces concepts dans l'absolu mais aussi les uns par rapport aux autres, et sur les aspects à la fois qualitatif et quantitatif des liens entre ces concepts. Nous détaillons cette méthode d'analyse dans la section 3.4.3 ci-dessous.

Ensuite, le volet 2 d'analyse a consisté à coder et à analyser les *verbatim* d'entrevues portant sur les incidents critiques évoqués par les CM, afin d'identifier et de décrire les décisions que les CM ont prises dans le but spécifique d'améliorer la performance de leur tournée. Pour ce volet 2, nous avons utilisé les mêmes techniques de codage et d'analyse qualitative des entrevues que pour l'analyse des conceptions de la performance des CM lors que la procédure A du volet 1. Ce volet nous a permis d'analyser en profondeur les décisions de gestion de la performance prises et évoquées par les CM. Nous avons pris soin autant que possible de distinguer l'analyse des conceptions de la performance de celle des décisions de gestion. De plus, la structure de codage établie nous a fourni une grille d'analyse pour réaliser une analyse du contenu des décisions de gestion de la performance.

### **3.4.3. Cartographie cognitive**

La procédure B du volet 1 d'analyse a été celle de la cartographie cognitive. Avant d'explicitier la méthodologie de cartographie cognitive, nous discutons de ses avantages et inconvénients.

#### **3.4.3.1. Cartes cognitives : définition et intérêts méthodologiques**

Nous avons choisi de représenter les schèmes de performance des individus et de l'organisation étudiés sous la forme de cartes cognitives. Avant d'exposer les avantages et inconvénients de cette approche méthodologique, nous allons d'abord commencer par

présenter ce qu'est une carte cognitive. Une carte cognitive est une représentation graphique d'un schème. Ce schème est considéré comme un discours sur une expérience d'organisation générale (Weick, 1979), et n'est pas toujours directement accessible (Cossette & Audet, 1992). Le chercheur élabore une représentation graphique à partir du discours prononcé ou écrit par un sujet dans le contexte de leur interaction (Cossette et Audet, 1992). Pour Axelrod (1976, p. 55), une carte cognitive est « une manière spécifique de représenter les hypothèses d'une personne sur un domaine limité tel qu'un problème pratique<sup>50</sup> [qui est] conçu pour capturer la structure des suppositions causales de la personne et pour générer les conséquences qui découlent de cette structure ». Le sujet schématise pour le chercheur, et il faut avoir conscience du fait que le discours du sujet est empli de représentations sociales (Cossette & Audet, 1992).

Une carte cognitive est composée de deux éléments : des concepts et des liens. Une carte cognitive est composée d'unités de sens (exprimées sous la forme d'expressions ou de noms courts) et de suppositions sur l'influence (notamment causale) entre les unités de sens (désignées par des flèches) (Tegarden et al., 2010). Comme le mentionnait Axelrod (1976, p. 252), « l'approche de la cartographie cognitive n'est absolument pas, bien sûr, en meilleure (ou pire) position [...] qu'aucune autre procédure se fondant sur la conscience et sur le comportement linguistique observé d'une personne pour faire des inférences à propos de ses croyances ». L'identification des concepts et l'importance qui leur est accordée, ainsi que la détection et la qualification des liens entre ces concepts, sont le produit de l'interprétation du chercheur. Cossette et Audet (1992) ont mis en garde l'aspirant cartographe sur le fait que « les mots de l'individu portent souvent sur ses actions ou projets, ce qui demande au chercheur de faire des inférences, une tâche souvent difficile ».

Certains chercheurs ont mis en lumière l'intérêt de la représentation des schèmes cognitifs pour la prise de décision. Goodhew *et al.* (2005, p. 132) a insisté sur l'idée qu'une carte cognitive est « une représentation seulement ». Elle n'est pas censée représenter « l'interprétation particulière à laquelle ce schème aurait pu conduire » (Cossette, 2004,

---

<sup>50</sup> Traduction libre de *policy problem*.

p. 146). Autrement dit, elle ne peut servir à mesurer le succès ou l'échec d'une action. Par contre, à partir du discours recueilli, le chercheur peut révéler ce dont le sujet interviewé n'a pas forcément conscience. L'utilité des cartes cognitives tient dans la création d'une réflexion, voire d'un changement chez leurs propriétaires. La cartographie cognitive est utilisée dans le but d'améliorer l'action managériale (Cossette & Audet, 1992). Les cartes cognitives sont des représentations graphiques qui positionnent les membres de l'organisation relativement à leurs environnements informationnels (Fiol & Huff, 1992). Connaître les systèmes de croyances des décideurs, c'est apprendre comment ces derniers construisent et évaluent leurs options afin de permettre à l'organisation de faire face à un environnement de plus en plus turbulent (Ford & Hegarty, 1984). Les cartes cognitives peuvent être utilisées pour aider le gestionnaire à donner du sens aux *stimuli* environnementaux ambigus et instables. En présentant une partie de l'information contenue dans l'environnement et en l'organisant, les cartes cognitives « fournissent un cadre de référence de ce qui est connu et cru » (Fiol & Huff, 1992, p. 267), et révèlent les raisonnements sous-jacents aux actions managériales. Les modèles élaborés dans le but de guider l'action managériale peuvent ainsi servir à représenter graphiquement la situation stratégique d'une entreprise à un moment donné, et à identifier les pistes pour l'améliorer (Fiol & Huff, 1992). Ces modèles peuvent subséquemment être modifiés pour en affiner la pertinence, et ainsi offrir un système de support à la décision bonifié (Kersten & Mallory, 1990). Déterminer la relation entre la représentation que les gestionnaires se forgent sur les connaissances (informations organisationnelles) et la performance organisationnelle peut grandement aider à élaborer des stratégies de formation des ressources humaines (A. L. Rowe & Cooke, 1995).

Les cartes cognitives ont plusieurs fonctions. La liste fournie par Fiol et Huff (1992), présentée dans le Tableau 9 ci-dessous, laisse cependant croire que les auteurs ne font pas toujours bien la distinction entre schème cognitif et carte cognitive (Cossette & Audet, 1992). En effet, certaines des fonctions attribuées aux cartes cognitives sont plutôt des attributs des schèmes (ex. déclenchement de la mémoire, recherche d'informations manquantes pour la prise de décision). Souvenons-nous que les cartes sont des représentations des schèmes.

**Tableau 9. Rôles des cartes cognitives**

Opération	Prise de décision
Concentre l'attention	Structure le problème
Déclenche la mémoire	
Révèle les lacunes	Résout le problème
Met l'accent sur les facteurs clés	Résout le problème de façon créative
Fournit des informations manquantes	

*Inspiré de (Fiol & Huff, 1992).*

Les cartes cognitives collectives ont également une grande utilité pour la prise de décision et pour la performance des unités de travail, voire de l'organisation (Fiol & Huff, 1992). Établir les cartes cognitives des membres d'une équipe facilite la gestion des opinions et des croyances divergentes (Fiol & Huff, 1992). « Bien sûr, il est peu probable que plusieurs personnes partagent des cartes identiques » (Fiol & Huff, 1992, p. 277). Mais l'intérêt de construire des cartes collectives (par exemple de manière interactive) est de pouvoir ensuite travailler sur l'unité et sur la diversité qui ont été reconnues au cœur du groupe (Fiol & Huff, 1992).

Pour notre recherche, un intérêt de la cartographie cognitive est qu'elle permet de rester très proche des données et de conserver un grand niveau de profondeur. La cartographie cognitive est une méthodologie complémentaire à celle de codage et analyse qualitative parce qu'une structure de codage ne permet pas de faire les liens entre les concepts ni de montrer l'importance de ces liens. Le codage des *verbatim* présenté dans la section précédente permet certes d'organiser et d'analyser les données, et d'identifier des niveaux d'abstraction plus élevés pour isoler des concepts et thèmes clés, mais se faisant on perd en richesse des données. De plus, notre recherche vise à aller au-delà de l'étude de la seule la cognition individuelle (ou organisationnelle) ; un objectif est de comparer ces cognitions entre elles. La méthode d'analyse qualitative ne se prête pas aussi bien à cet exercice.

Ainsi, les deux procédures d'analyse des *verbatim* d'entrevues des gestionnaires (codage et cartographie cognitive) nous ont permis de mettre en évidence, de deux manières distinctes et complémentaires, les concepts-clés et les liens entre ces concepts-clés relativement à la conception que les CM ont de la performance de leur tournée.

#### 3.4.3.2. Approches méthodologiques pour la cartographie cognitive

Les manières de représenter les schèmes cognitifs des gestionnaires ont revêtu de multiples formes dans la littérature. Plusieurs chercheurs ont formulé des recommandations pour l'élaboration de cartes cognitives ou ont utilisé des approches méthodologiques dont nous nous sommes inspirée (Axelrod, 1976; Barr et al., 1992; Bougon, Weick, & Binkhorst, 1977; Calori et al., 1994; Cossette & Audet, 1992; Eden, 2004; Laukkanen, 1994).

Il existe deux méthodes de cartographie cognitive (Goodhew et al., 2005). La méthode nomothétique requiert des répondants qu'ils sélectionnent et mettent en relation des concepts à partir d'une liste prédéfinie et soumise à l'avance par le chercheur aux répondants, ou évoquée par le chercheur lors de la rencontre (Ford & Hegarty, 1984; Goodhew et al., 2005; Wright & Cheung, 2007). La méthode nomothétique est plus appropriée pour agréger et comparer des cartes cognitives (Hodgkinson, 2002). On comprend pourquoi certains chercheurs cèdent à la relative facilité d'encadrer la réflexion des répondants quand on sait à quel point l'identification des concepts et des liens d'influence entre eux pour établir des cartes cognitives est une entreprise très consommatrice de temps et de patience (Cossette & Audet, 1992, p. 332). Adoptant une méthode nomothétique, Ford et Hegarty (1984) ont construit des cartes cognitives pour les besoins de leur étude en fournissant aux répondants un ensemble de variables afin qu'ils établissent les liens de causalité entre elles et la nature de ces liens. De même, dans l'étude de Wright et Cheung (2007), les données sur la cognition managériale ont été collectées en appliquant la technique de la grille de répertoire (*repertory grid technique*) de Kelly (1955) en entrevues avec une centaine de gestionnaires d'organisations et de secteurs d'activités divers. Cette technique de collecte, qui limite le nombre de concepts montrés aux répondants, a permis de réaliser des analyses graphiques (des cartes

cognitives des modèles mentaux des questionnaires ont été construites) et de *cluster* (diagrammes). Comme Daniels, Johnson et Chernatony (2002), nous soutenons que cette approche est inappropriée pour comprendre la cognition individuelle ou collective en cela qu'elle comporte une limite méthodologique parce que les répondants ne peuvent pas évoquer tous les concepts importants à leurs yeux par rapport à ce qu'est la performance selon eux ou comment ils conçoivent qu'elle peut être améliorée. Ford et Hegarty (1984) se sont même étonnés de la relative simplicité de certaines cartes cognitives déterminées par d'autres chercheurs. Au final, les résultats issus d'une approche de cartographie nomothétique sont peu approfondis, et surtout, ils sont harmonisés d'entrée de jeu. Par exemple, la carte présentée par Wright et Cheung (2007) est pauvre en subtilité, car elle lie tous les construits entre eux. Au final, généralement, cette approche facilite les comparaisons interindividuelles et la construction de méta-cartes cognitives (compilation de plusieurs cartes en une, ex. plusieurs cartes d'individus d'un même département compilées en une carte pour ce département), mais au détriment de la complexité et de la subtilité de la réalité.

La méthode idiographique, à l'inverse, n'impose aucune restriction ou standardisation sur les concepts qui peuvent être inclus dans la recherche (Cossette & Audet, 1992). Elle est beaucoup plus répandue, surtout dans la littérature récente. Dans cette thèse, nous utilisons la méthode idiographique parce que nous croyons que déterminer à l'avance une liste de concepts que l'on soumet aux questionnaires avant de les rencontrer en entrevues pour établir leurs cartes cognitives crée un biais. Nous souhaitons préserver la richesse d'informations que permettent la spontanéité et l'absence d'orientation cognitive lors de l'entrevue en laissant les répondants libres de toute influence conceptuelle préalable. Conformément aux recommandations des chercheurs en cognition, les entrevues ont été menées en prenant soin d'éviter de suggérer le moindre concept qui pourrait faire partie de la carte cognitive du répondant (Cossette & Audet, 1992). Par exemple, nous avons seulement évoqué le concept de performance lorsque nous avons demandé aux répondants de définir la performance. Il est important de noter que la méthode idiographique, par opposition à la méthode nomothétique, rend plus ardue les tâches d'agrégation ou de comparaison des cartes cognitives entre elles (Cossette & Audet, 1992; Goodhew et al., 2005; Hodgkinson, 2002).

Néanmoins, la littérature a été capable de relever plusieurs limites aux techniques d'élaboration et d'analyse des cartes cognitives. Les évoquer ici nous permet de les éviter par la suite. Premièrement, une limite concerne ce que mesure ou représente réellement une carte cognitive. D'aucuns affirment que les théories de l'action (Argyris & Schön, 1978) représentées à travers les cartes cognitives correspondent davantage à des théories professées qu'à des théories d'usage (voir par exemple Ford & Hegarty, 1984). Cela signifie que les causalités, établies par le répondant en dehors d'un contexte décisionnel, n'existeraient peut-être pas sous cette forme, ou même pas du tout, en situation de prise de décision réelle.

Deuxièmement, certains reprochent à la cartographie cognitive de ne permettre de valider ni la cohérence ni le contenu des représentations mentales de problèmes décisionnels, et que pour pallier ce problème, des modèles hybrides peuvent être construits sur la base de techniques qualitatives (expertise humaine) et quantitatives (expertise informatique) (Kersten & Mallory, 1990). Sans recourir à de telles méthodes, il est possible d'accroître la validité des cartes cognitives. Par exemple, le chercheur peut faire valider une carte cognitive en la montrant aux répondants à partir desquels la carte a été élaborée. Certes, cette méthode ne protège pas le chercheur d'un biais subjectif évident qui n'est pas sans rappeler la question de savoir ce qui est réellement représenté : des systèmes de croyances, ou des croyances sur des systèmes de croyances ? En fait, en montrant aux gestionnaires les cartes que nous aurions établies pour eux, nous nous exposerions à deux problèmes s'ils nous demandaient de modifier tout ou partie de leur carte. Le premier problème est celui de la perte de spontanéité si des éléments sont modifiés ou rajoutés après réflexion, par exemple sous l'influence de considérations politiques. En effet, ce que nous essayons de recueillir n'est pas une théorie personnelle de l'action qui soit digérée (et, dans ce cas, nécessairement consciente), mais bien un instantané qui reflète la théorie à l'usage dans des situations de gestion de la performance. Le second problème concerne la question du format des cartes cognitives établies. Si latitude est donnée aux répondants de pouvoir modifier la structure de leur carte, il n'est pas certain que les cartes arboreront des formats qui se prêteront à des analyses comparatives entre elles. En réponse à ces problèmes, deux solutions permettent d'accroître la validité des cartes cognitives : 1) atteindre une

saturation satisfaisante dans les données collectées, et 2) investir autant de temps que nécessaire à l'établissement de la carte cognitive de chaque schème cognitif.

Troisièmement et enfin, une des limites de la cartographie cognitive tient aux analyses que les chercheurs font à partir des cartes, en particulier aux analyses comparatives. Beaucoup des méthodes utilisées pour comparer les cartes cognitives ne tiennent pas compte du caractère fondamentalement dynamique des modèles mentaux qu'elles sont censées représenter. En effet, des propriétés essentielles, telles que (1) les délais temporels au niveau des liens de causalité, (2) les structures de *feedback* et (3) la polarité (bidirectionnalité) des boucles de *feedback*, sont souvent écartées des éléments pris en compte à des fins d'analyses (Schaffernicht & Groesser, 2011). Plus précisément, pour Schaffernicht et Groesser (2011), il faut tenir compte du fait que (1) le délai entre l'action et ses conséquences modifie l'existence et la nature des liens de causalité entre des concepts d'une carte cognitive, (2) il existe une hiérarchie structurant les multiples boucles sur plusieurs niveaux, et chaque boucle a une ce relative (c'est-à-dire que les liens entre les concepts sont plus ou moins importants, prépondérants), et (3) les relations entre les concepts représentent des influences positives ou négatives.

#### 3.4.3.3. Techniques de cartographie cognitive utilisées

Nous avons utilisé le logiciel de représentation graphique Decision Explorer® (Banxia) pour illustrer les concepts évoqués et pour tracer les relations entre eux, et ainsi représenter graphiquement les conceptions que les gestionnaires (les CM) ont de la performance de leur unité d'affaires (leur spectacle de tournée). Même avec l'aide du logiciel Decision Explorer®, l'identification et la représentation graphique des concepts et des liens d'influence entre eux est « un processus plutôt fastidieux » comme l'ont souligné Cossette et Audet (1992, p. 332).

Nous avons représenté les interconnexions entre les concepts à l'aide de différents liens inspirés de la grille de liens de Cossette (1994) dont l'étude porte elle aussi sur les cartes cognitives des gestionnaires. La grille de liens est présentée dans le Tableau 10 ci-dessous.

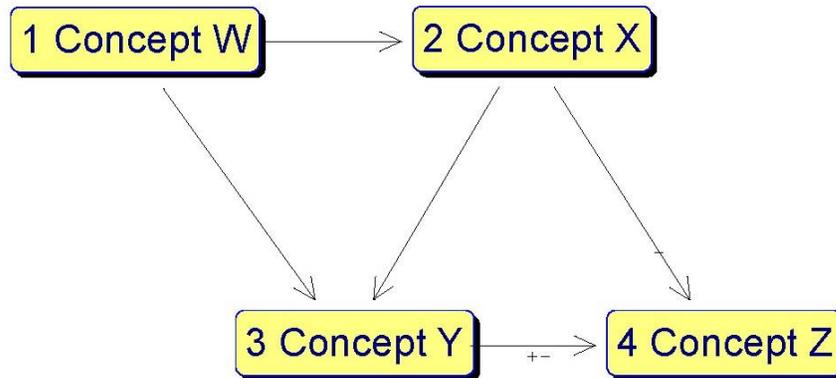
**Tableau 10. Types de liens entre les concepts des cartes cognitives**

Symbole	Définition du lien
→	Influence positivement
→ <sup>-</sup>	Influence négativement
→ <sup>+ -</sup>	Influence positivement ou négativement
—	A pour exemple

*Inspiré de Cossette (1994).*

Ces quatre types de liens sont nécessaires et suffisants pour répondre à notre question de recherche. La grande majorité des recherches ayant cartographié la cognition managériale fait apparaître les types de liens que nous avons retenus. Certains chercheurs (voir par exemple Axelrod, 1976; Barr et al., 1992) ont eu recours à un ensemble plus diversifié de types de liens (ex. « équivaut à », « influence de manière non neutre », « n'a pas d'effet sur »). Nous avons jugé non pertinent d'utiliser des types de liens supplémentaires pour cette recherche. La raison principale de notre choix est que ces autres types ne semblent pas apporter de valeur ajoutée aux résultats de notre recherche parce qu'ils ne sont pas évoqués par nos répondants de manière significative. En plus d'un manque d'alignement avec nos objectifs et nos problématiques de recherche, utiliser autant de types de liens complexifie inutilement l'objet cognitif étudié. Enfin, ces autres types de lien ont rarement été mobilisés dans l'ensemble de la littérature utilisant la cartographie cognitive. Ainsi, seules les liens d'influence positive et négative et les liens d'illustration seront représentés dans nos résultats.

Un exemple de carte cognitive telle que créée à l'aide du logiciel Decision Explorer® est présenté à la Figure 10 ci-dessous.



**Figure 10. Exemple de carte cognitive**

Cet exemple de carte cognitive contient quatre concepts et cinq liens. Nous avons nommé les concepts « Concept W » etc. et le lecteur remarquera que le logiciel numérote les concepts en leur attribuant un numéro avant le nom du concept. Le concept W influence positivement le concept X et le concept Y. De plus, le concept X influence positivement le concept Y, et négativement le concept Z. Enfin, le concept Y influence soit positivement soit négativement le concept Z.

#### **3.4.4. Méthodologie d'analyse des cartes cognitives**

À l'intérieur d'une carte cognitive, deux grands aspects peuvent être analysés : le contenu conceptuel, c'est-à-dire les éléments qui composent la carte et leur signification, et la configuration de liens entre les éléments du contenu, c'est-à-dire les particularités structurelles de la carte cognitive (Eden, 2004). Nous avons identifié six caractéristiques principales d'une carte cognitive pouvant faire l'objet d'analyse. (1) Le nombre de concepts permet d'évaluer la complexité d'une carte cognitive, tandis que (2) le nombre de liens connectant ces concepts permet d'évaluer l'intégration des concepts et la densité de la carte cognitive (Cossette, 2004).

Nous nous basons sur le modèle d'analyse développé par Cossette (2004, p. 166) qui permet d'étudier quatre autres caractéristiques d'une carte cognitive : (3) « *l'importance relative de chacun des concepts* », ou *centralité des concepts* (Nozicka, Bonham, &

Shapiro, 1976), « évaluée à partir du nombre de concepts auxquels un même concept est relié directement ou indirectement », (4) le *regroupement des concepts*, autrement appelé *cluster analysis*, qui peut être analysé « sur la base de la similitude des liens entre les concepts », (5) « les *explications et conséquences privilégiées* dans le système représenté », i.e. l'analyse des « caractéristiques des concepts selon qu'ils sont surtout des facteurs influençant ou des facteurs influencés, ou les deux de façon à peu près égale », (6) les *boucles* en comptant le « nombre et caractéristiques des concepts engagés dans la formation de boucles, [le] nombre et caractéristiques des boucles positives, c'est-à-dire orientées vers le changement, et négatives, c'est-à-dire orientées vers la stabilité »<sup>51</sup>.

Les analyses de complexité (analyse numéro 1) et de densité (analyse numéro 2) des cartes ont permis de comparer les cartes cognitives des gestionnaires entre elles. L'analyse de centralité (analyse numéro 3) a permis de faire ressortir l'importance relative de chaque concept. Le logiciel Decision Explorer® calcule un score de centralité ; plus le score est élevé, plus le concept est important. Ce score de centralité d'un concept reflète que l'importance donnée par le gestionnaire à chaque concept de son schème cognitif est fonction du nombre de liens qui connectent ce concept aux autres concepts de la carte cognitive (Cossette & Audet, 1992), et de la longueur du chemin qui lie directement ou indirectement ce concept avec d'autres (Eden, Jones, & Sims, 1983). Les antécédents de la performance organisationnelle ont été identifiés manuellement plutôt que grâce à l'analyse des explications et conséquences privilégiées (analyse numéro 5) qui n'a pas été suffisamment concluante. Enfin, les analyses de regroupements (analyse numéro 4) et de boucles (analyse numéro 6) n'ont donné aucun résultat exploitable et ne présentent donc pas d'intérêt pour cette recherche.

Dans la littérature, la complexité des cartes cognitives a été mesurée d'une multitude de façons. Par exemple, dans l'étude de Calori *et al.* (1994)<sup>52</sup>, la complexité des cartes a été définie comme la complétude (nombre d'éléments dans la carte) et la connexité (nombre

---

<sup>51</sup> Italique dans le texte de référence.

<sup>52</sup> Calori *et al.* (1994) ont fait la distinction entre la compréhension qu'un PDG a de la structure de son environnement en termes d'acteurs et de liens entre ces acteurs (représentation mentale d'une structure, fournie par un schème figuratif), et sa compréhension de la dynamique de l'environnement, en termes de forces et de relations entre ces forces (représentation mentale du processus de transformation de cette structure, fournie par un schème opérationnel).

de liens entre les concepts divisé par nombre total de concepts dans la carte), et comme la complexité (nombre de liens entre les concepts). Calori *et al.* (1992) ont analysé la complexité des cartes cognitives qu'ils avaient élaborées en dénombrant aussi les concepts, et en calculant des scores basés sur des critères de spontanéité, de priorité, de longueur discursive et d'importance accordée par le sujet aux concepts évoqués.

La complexité d'une carte cognitive correspond au nombre total de concepts que la carte contient. La densité d'une carte cognitive correspond au nombre total de liens qui arrivent ou partent des concepts de la carte. Ces liens peuvent être comptés plusieurs fois.

Nous illustrons les notions de complexité, de densité et de score de centralité à l'aide de trois figures basées sur l'exemple de carte cognitive que nous avons présenté en Figure 10 ci-dessus. Dans la Figure 11 ci-dessous, la carte cognitive a une complexité de 4 parce qu'elle contient quatre concepts, le décompte étant obtenu par la commande « list » dans Decision Explorer® qui donne la liste de tous les concepts de la carte et leur nombre (« 4 concepts »).

---

List of all concepts.  
1 Concept W  
2 Concept X  
3 Concept Y  
4 Concept Z  
4 concepts

**Figure 11. Liste des concepts de l'exemple de carte cognitive**

À partir de la Figure 12 ci-dessous, nous pouvons calculer que la densité de la carte cognitive est de  $3*2+2*2=10$ . Ce score est obtenu à partir de la commande « domt » dans Decision Explorer® qui indique que deux concepts (Concept 2 et Concept 3) possèdent chacun trois liens autour d'eux (donc  $3*2$ ) et que deux autres concepts (Concept 1 et Concept 4) possèdent chacun deux liens autour d'eux (donc  $2*2$ ).

---

All concepts in descending order of value

3 links around

**2 Concept X**

**3 Concept Y**

2 links around

**1 Concept W**

**4 Concept Z**

**Figure 12. Calcul du score de densité de l'exemple de carte cognitive**

Enfin, le score de centralité de l'exemple de carte cognitive calculé dans la Figure 13 ci-dessous n'est pas donné par le logiciel. Mais l'analyse de centralité grâce à la commande « cent » dans Decision Explorer® permet de lister les concepts de la carte dans l'ordre du concept le plus central à celui le moins central, sur la base de leur score de centralité respectif bien que celui-ci ne soit pas indiqué.

---

Cent Scores Calculated...

**3 Concept Y**

3 from 3 concepts.

**2 Concept X**

3 from 3 concepts.

**4 Concept Z**

2 from 3 concepts.

**1 Concept W**

2 from 3 concepts.

**Figure 13. Centralité des concepts de l'exemple de carte cognitive**

L'analyse de centralité révèle un concept comme central (important) pour un acteur organisationnel en fonction de l'abondance des liens directs et indirects entre ce concept et d'autres concepts de la carte cognitive (Cossette & Audet, 1992; Eden, Jones, & Sims,

1983). Dans chaque carte cognitive, le logiciel Decision Explorer® a calculé un score de centralité pour chaque concept. Ce score est calculé sur la base du nombre de concepts qui sont reliés au concept considéré comme central, en attribuant un coefficient de pondération à chaque concept relié. Ce coefficient décroît en fonction de l'éloignement du concept relié par rapport au concept central. Les concepts ayant un lien direct avec le concept central ont un coefficient de 1, les concepts reliés à ces concepts ont un coefficient de 0,5, les concepts reliés à ceux-ci ont un coefficient de 0,33, et ainsi de suite jusqu'à 7 niveaux d'éloignement par rapport au concept central.

Par exemple, un concept central qui serait lié à quatre concepts au premier niveau (de coefficient 1 chacun), à cinq concepts au second niveau (de coefficient 0,5 chacun), à quatre concepts au troisième niveau (de coefficient 0,33 chacun), et à deux concepts au quatrième niveau (de coefficient 0,25 chacun), aurait un score de centralité de 8,32. Notons que le score de centralité ne fait pas de cas du type de liens (positif, négatif, causal, connotatif, etc.). Le score de centralité est calculé directement par le logiciel Decision Explorer® (obtenu par l'analyse « cent ») qui n'affiche pas le score de chaque concept en lui-même mais plutôt la liste des concepts par ordre de centralité, de la plus élevée à la plus basse, comme l'illustre la Figure 13 ci-dessus.

#### **3.4.5. Analyse interprétative de la conception de la performance du SCG**

Comme indiqué à la section 3.3.5 ci-dessus, nous avons analysé le contenu des documents de *reporting* en en discutant avec les contrôleurs de la DAF en entrevues, et en utilisant Excel pour synthétiser les informations clés qu'ils contiennent par rapport à la conception que le SCG a de la performance des spectacles de tournée. Pour déterminer la conception que le SCG a de la performance des spectacles de tournée, nous avons donc croisé les informations de plusieurs sources (documents de *reporting*, entrevues avec des contrôleurs de gestion à la DAF aux perspectives diversifiées) afin de renforcer la cohérence interne de nos interprétations. Les procédures de codage utilisées pour analyser les discours des contrôleurs de gestion sont identiques à celles utilisées pour les discours des CM (Gioia et al., 2013). Dans cette recherche, les divers documents de contrôle de gestion précités et les *verbatim* d'entrevues avec les contrôleurs de gestion ont été

analysés. Notre but était aussi d'identifier, à partir des documents de *reporting*, les indicateurs clés de performance des spectacles de tournées, les objectifs de performance, les inducteurs de revenus et de coûts, les processus principaux et ceux support pour atteindre les objectifs fixés. Cela nous a permis de poser des questions plus approfondies aux contrôleurs. Nous avons ainsi pu déterminer la conception que le SCG a de la performance des spectacles de tournée. Au final, nous avons comparé la conception du SCG à celle des CM relativement à la performance des spectacles de tournée.

### **3.4.6. Comparaisons des conceptions de la performance**

#### 3.4.6.1. Comparaisons des cartes cognitives des conceptions individuelles

Plusieurs recherches semblent néanmoins proposer des approches intéressantes, telles que le chevauchement avec le modèle de référence (*overlap with reference model*) utilisé par Sinreich *et al.* (2005), les matrices d'adjacence (*adjacency matrix*) utilisées par Langfield-Smith et Wirth (1992), ou la méthode du ratio de distance (*distance ratio method*) utilisée par Markóczy et Goldberg (1995), Goodhew *et al.* (2005) et Marín-Idárraga *et al.* (2016).

La plupart des études intéressées à comparer des modèles mentaux de différents individus ont évalué la similarité interindividuelle (modèles de différents individus) et intraindividuelle (modèles d'un même individu à deux instants donnés, par ex. après un événement significatif pour l'organisation). Parmi les études ayant porté sur l'adéquation (*accuracy*) des modèles mentaux, peu ont analysé les différences pour un même individu, préférant largement des analyses pour comparer la pertinence des modèles personnels entre plusieurs individus (Schaffernicht & Groesser, 2011).

À partir des travaux de Langfield-Smith et Wirth (1992), Markóczy et Goldberg (1995) ont développé la méthode du ratio-distance (*distance-ratio method*) pour comparer des schèmes cognitifs individuels pris(es) dans leur intégralité, c'est-à-dire sans devoir en sacrifier la complexité ou la richesse informationnelle. Cette méthode permet des comparaisons basées sur le fait que chaque schème (représenté par une carte cognitive) possède un nombre de variables et un nombre de liens causaux qui ont une polarité (Kelly, 1955) et une force. Le ratio-distance correspond à la division du nombre de différences

réelles entre deux schèmes par le nombre de différences potentielles entre les deux schèmes. Le ratio est un chiffre compris entre 0 (toutes les variables et tous les liens sont identiques, alors les schèmes sont identiques) et 1 (toutes les variables et liens sont différents, alors les schèmes n'ont aucun point commun). Il est ensuite possible d'analyser la distance entre le schème de groupes d'individus et celui d'un individu en particulier, en utilisant l'analyse de *cluster*, et donc d'évaluer le degré de similitude entre les schèmes cognitifs. L'étude de Marín-Idárraga et al. (2016) est une des très rares études à avoir utilisé la cartographie cognitive et la méthode du ratio-distance, en management, pour étudier la relation entre les structures mentales des individus et la capacité organisationnelle d'innovation. Leurs résultats montrent que certains schèmes cognitifs de gestionnaires influencent l'innovation organisationnelle par exploitation ou exploration, ce qui établit un lien entre cognition individuelle et cognition organisationnelle.

Cependant, cette méthode, comme plusieurs autres méthodes utilisées pour comparer les schèmes cognitifs, traite ces derniers comme des structures statiques, et ne tient pas suffisamment compte du caractère fondamentalement dynamique des schèmes (Schaffernicht & Groesser, 2011). Or, les méthodes d'analyse des schèmes cognitifs devraient inclure des propriétés telles que les délais temporels dans les liens causaux, les structures de feedback et la bidirectionnalité des boucles de feedback. Schaffernicht et Groesser (2011) ont proposé une méthode pour comparer des modèles mentaux en tenant compte de leurs caractéristiques dynamiques. Ils se sont basés sur la méthode du ratio de distance et détectent des différences à trois niveaux : niveau des éléments, niveau des boucles de *feedback* individuel, et niveau du modèle global. Les auteurs ont modifié la formule pour y intégrer les caractéristiques dynamiques des modèles mentaux. Puis ils ont appliqué leurs équations et déterminé des modèles mentaux représentés sous forme de diagrammes de boucle causale. Ils ont aussi comparé les résultats de la méthode originale avec ceux de la méthode qu'ils proposaient (l'originale améliorée).

Dans cette thèse, les cartes cognitives ont été comparées sur la base de leurs caractéristiques établies de manière distincte (nombre de concepts, nombre de liens, centralité, caractéristiques des concepts et liens entre eux). Plus de détails se trouvent dans nos résultats.

#### 3.4.6.2. Comparaisons des conceptions organisationnelles et individuelles

Rares sont les exemples de méthodologies permettant de comparer la carte cognitive d'un individu avec celle d'un système de leur organisation. L'étude de Sinreich *et al.* (2005), dans un service d'urgences hospitalières, offre quelques pistes pour l'analyse des différences et similarités entre ces cartes appartenant à deux niveaux organisationnels distincts. Les cartes cognitives ont été élaborées à partir d'entrevues et représentées sous la forme de graphiques processuels soumis aux répondants pour validation. Puis, le schème cognitif du système (celui censé servir de référence organisationnelle à l'action) a été établi et cartographié à partir d'entrevues suivies de sessions itératives de validation de la carte du modèle avec les dirigeants. À l'aide d'analyses quantitatives, basées sur la similarité des activités, les modèles mentaux individuels ont été comparés avec le modèle du système pour établir les similarités de perception des processus (« overlap with reference model », Sinreich et al., 2005, p. 2991). Ils ont également été comparés entre eux, révélant ainsi le degré de coordination entre les activités des individus, et *a fortiori* la capacité à former un groupe de travail uni autour de rôles et d'objectifs partagés.

Notre intention de départ était d'établir une carte cognitive représentant le schème cognitif du SCG relativement à la performance, c'est-à-dire la conception organisationnelle de la performance que possède le SCG. Cependant, les entrevues avec les contrôleurs de gestion ont rapidement révélé que la conception de la DAF se focalisait sur un nombre restreint d'éléments de performance en commun avec les conceptions des CM, ce qui n'est pas surprenant. Nous n'avons donc pas établi de carte cognitive de la conception de la performance du SCG, ni réalisé de comparaison quantitative entre les conceptions individuelles et celle du SCG. En revanche, nous avons concentré nos efforts sur la comparaison qualitative entre les conceptions individuelles et celles organisationnelles de la performance des tournées.

### **3.5. Critères de qualité : intérêts et limites des méthodes choisies**

En plus des précautions déjà évoquées, la rigueur scientifique des méthodes de collecte et d'analyse retenues présente de multiples avantages pour renforcer la qualité de notre démarche méthodologique.

#### **3.5.1. Validité des construits**

La première limite que nous avons essayé d'esquiver tient dans le choix des sources d'informations adéquates pour collecter les données permettant d'étudier les phénomènes d'intérêt pour la recherche.

Premièrement, pour déterminer la conception que le SCG possède relativement à la performance des spectacles de tournée, l'analyse de documents de *reporting* interne a été croisée avec des entrevues avec les contrôleurs à la direction financière de l'organisation. En effet, pour établir le contenu des schèmes collectifs, Schneider et Angelmar (1993) ont recommandé d'adopter une approche globale. Utiliser des informations d'un niveau inférieur (ex. individuel) ou supérieur (ex. secteur d'activités) puis inférer un système de concepts pour une organisation n'est pas une démarche suffisante. Il est préférable de s'appuyer sur des informations se rapportant au niveau organisationnel, comme des rapports annuels ou des manuels de procédures, entre autres (Schneider & Angelmar, 1993).

Deuxièmement, le discours et l'information présentés à des utilisateurs externes sont très différents de ceux contenus dans les documents de *reporting* interne (souvent confidentiels), que ce soit en termes de forme ou de fond. Pourtant, certains chercheurs comme Barr *et al.* (1992) ont utilisé des documents de *reporting* externe (dans leur cas, des rapports annuels) pour établir les schèmes cognitifs individuels des hauts dirigeants. Or, les références défavorables à l'efficacité de la gestion par la haute direction sont moins susceptibles d'être censurées dans les rapports internes que dans les rapports externes. L'image de la performance organisationnelle qui est dépeinte dans les documents de *reporting* interne reflète fidèlement la performance réelle de l'organisation. Ainsi, analyser des documents de *reporting* interne permet d'avoir une information davantage

détaillée et moins censurée (parce qu'elle reste privée), et de se faire une idée assez précise de la manière dont la nature et les causes de la performance sont représentées à un niveau macro-organisationnel. En d'autres termes, les documents de *reporting* interne sont sans doute une des meilleures sources d'information pour identifier la conception qu'une organisation a de la performance des unités d'une organisation.

Troisièmement, à l'inverse, nous avons estimé que l'analyse documentaire n'était pas une approche adéquate pour recueillir fidèlement les conceptions personnelles des gestionnaires, contrairement à Barr *et al.* (1992) encore une fois. Les schèmes personnels ne peuvent être identifiés à partir de l'analyse de documents préparés par plusieurs acteurs qui interviennent dans le processus de retraitement et de production des différents documents, même uniquement les documents internes. On ne peut affirmer que le contenu et la présentation des informations de documents de *reporting* sont attribuables à un seul acteur organisationnel. Au mieux, ces documents dépeignent des conceptions individuelles mises sous une forme choisie collectivement, qui ont un sens et une utilité collectifs. Au final, l'approche par entrevues et par observations directes nous a permis d'approcher de très près les schèmes de performance des gestionnaires. Ainsi, pour établir les conceptions managériales de la performance, nous nous sommes fondées sur trois sources de données, des entrevues avec les CM, des observations sur le terrain (y compris interactions avec des membres des tournées), et une analyse de documents internes aux tournées. Cette triangulation des données a ensuite fait l'objet de deux types de procédures d'analyse avec l'analyse qualitative (codage) des entrevues et la cartographie cognitive.

### **3.5.2. Limiter le biais du chercheur**

Si l'on scrute le déroulement de notre recherche, il ressort que nous avons passé plusieurs mois dans l'organisation et que nous avons été en interaction prolongée avec les sujets de notre étude. Nous avons commencé par une période de découverte, puis nous avons interrogé les contrôleurs de gestion, puis les gestionnaires en entrevue. Nous avons pu nous plonger dans leur environnement de travail, nous avons appris à mieux connaître les caractéristiques individuelles de chaque gestionnaire, ses valeurs et la dynamique relationnelle qu'il entretient avec ses collaborateurs. Notre présence a ainsi été mieux

acceptée. Une relation de confiance mutuelle s'est établie et a été entretenue tout au long de notre recherche. Cet engagement de longue durée, assorti du respect d'un code d'éthique clair et précis, a sans doute réduit la probabilité de comportements managériaux « hors de l'ordinaire » (faussés intentionnellement ou non) et a accru la profondeur (Patton, 2002) et la crédibilité (Lincoln & Guba, 1985) de nos résultats.

Simultanément, nous avons tenté de maintenir une distance scientifique rigoureuse vis-à-vis des répondants et des tournées. D'une part, il était important de limiter le développement de relations amicales pour ne pas biaiser les données. D'autre part, nous avons pris garde de ne pas basculer dans l'imprégnation excessive de certaines vues managériales, parce que celles-ci auraient pu biaiser notre interprétation. Nous devons rester neutre, autant que faire se peut, au moment de la collecte comme de l'interprétation des données. Nos propres sources de biais devaient être bâillonnées (perspectives théoriques, *a priori*, valeurs, intérêts...) (Lincoln & Guba, 1985) pour permettre aux phénomènes naturels de jaillir. Ainsi, nous avons été plus à même d'appréhender et d'interpréter fidèlement les phénomènes réels captés. Passer du temps avec les gestionnaires (observations directes) nous a permis de mieux lire leurs réactions et de rectifier nos perceptions rétrospectivement.

### **3.5.3. Documentation des procédures d'analyse à des fins de validation et de réplication**

Les critères d'objectivité, de fiabilité et de systématisation sont parmi les plus importants lorsqu'on utilise la technique des incidents critiques. Suite à ses analyses de la littérature, Gremler (2004) a déploré le manque de détails que les études fournissent sur leurs procédures d'analyse des données. Nous avons partiellement respecté le critère d'objectivité dans la mesure où nous étions seule à coder les données. La technique des incidents critiques requiert normalement plusieurs « juges » rompus aux techniques d'analyse. D'après Gremler (2004), 63% des études basées sur cette méthode ont au recours aux services de deux ou trois juges pour coder et catégoriser les données sur les incidents.

La méthodologie d'analyse des données est elle aussi documentée afin de permettre la répliation de nos résultats par un autre chercheur qui souhaiterait utiliser le même protocole appliqué aux mêmes données (Yin, 2009). Nos analyses de contenu ont été faites de manière systématique, ainsi que nous le mentionnions dans la sous-section sur les procédures d'analyse. L'ensemble de ces informations est organisé en base de données (Yin, 2009). Ce qui n'apparaît pas dans la thèse finale (notamment l'ensemble des données recueillies) a été stocké sur un support durable pour des raisons de traçabilité et d'utilisation ultérieure éventuelle, et protégé par mots de passe. Dans la limite des engagements de confidentialité que nous avons pris, toutes les informations sur la méthodologie demeurent à la disposition de nos pairs.

### **3.6.Considérations éthiques**

Nous nous sommes efforcée de respecter en tous points les recommandations de la version révisée de l'*Énoncé de politique des trois Conseils* de 2014 (EPTC 2 2014) (Gouvernement du Canada, 2014) relativement à l'éthique de la recherche avec des êtres humains, en particulier les celles relatives au consentement libre et éclairé des participants (chapitre 3 de l'EPTC 2), à la justice et à l'équité dans la participation à la recherche (chapitre 4 de l'EPTC 2), et à la vie privée et à la confidentialité (chapitre 5 de l'EPTC 2).

La direction de l'organisation a signé un accord pour autoriser la conduite de notre recherche en son sein. L'organisation nous a autorisées à divulguer son identité si nous gardions ses informations financières sensibles confidentielles. Le recrutement des répondants, avec l'aide et le soutien de la direction de l'organisation, a été fait sur une base volontaire. Deux formulaires d'éthique assurent aux répondants que les données collectées ont été utilisées dans les limites de ce qui avait été prévu avec leur accord. Ainsi, un engagement de confidentialité a été fourni aux répondants avant la collecte de données ; ils y ont trouvé l'engagement signé par les chercheurs participant à l'étude de faire un usage des données qui correspondent à ce qu'ils nous ont accordé. Les données sont confidentielles et ne sont accessibles qu'aux chercheurs dont le nom figure sur cette entente de confidentialité. De plus, chaque gestionnaire et contrôleur de gestion a signé

un formulaire de consentement à entrevue qui détaillait la problématique et les objectifs de la recherche ainsi que leurs droits en termes de confidentialité et de retrait de participation, et ce à chaque rencontre. Le but de ce formulaire était d'autoriser les chercheuses à procéder à l'entrevue, à enregistrer une piste audio de l'entrevue, à utiliser les données collectées dans la recherche, et à recontacter le répondant si des précisions sont requises. Le répondant indiquait dans le formulaire le niveau de protection de ses données personnelles considérées comme sensibles (identité, poste, nom de l'entreprise, région ou ville de travail, etc.) : « j'accepte que mon nom et ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche » (option 1), « j'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche » (option 2), « je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche » (option 3). Les répondants pouvaient nous demander de cesser l'utilisation de leurs données et de les détruire, jusqu'à la publication de la thèse. Les données électroniques sont protégées par deux mots de passe ; celles papier sont gardées sous clé.

Ceci conclut notre présentation de nos choix méthodologiques. Les prochains chapitres sont dédiés aux résultats de cette recherche. Ils répondent à la question de recherche « Quelle est l'influence du système de contrôle de gestion sur la relation entre les conceptions de la performance et les décisions de gestion de la performance ? » et aux objectifs spécifiques de recherche présentés à la section 2.2 ci-dessus.



## **Chapitre 4.**

# **Conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée du Cirque du Soleil**

Rappel des sous-questions de recherche (objectif 1) :

Comment les gestionnaires conçoivent-ils la performance qu'ils gèrent ? Comment ces conceptions managériales influencent-elles les décisions de gestion de la performance ?

“It’s a mystery of this business, but the show happens every night. No matter what other people do, we’ll do whatever it takes to get the show to happen. And that’s not a heroic thing. It’s simply the nature of show business. You put the show on stage or you put the show on stage. There’s no other choice.” (CM3)

Le Chapitre 4, premier de trois chapitres de résultats, est dédié à la présentation des conceptions que les CM ont de la performance de leur tournée, c'est-à-dire de la manière dont chacun définit la performance de sa tournée et dont il conçoit que cette performance peut être gérée et améliorée. Ces conceptions sont d'ordre cognitif. Pour chacun des CM, nous les représentons graphiquement sous la forme de cartes cognitives et en analysons le contenu pour souligner non seulement leurs caractéristiques propres ainsi que leurs différences, mais encore leurs points communs.

La section 4.1 de ce chapitre propose une analyse approfondie des caractéristiques uniques des cartes cognitives que nous avons établies pour chacun des CM. La section 4.2 identifie et présente le dénominateur cognitif commun aux six CM relativement à la définition de la performance des tournées et à leur gestion et amélioration. La section 4.3 offre une synthèse des points de congruence entre les différentes conceptions managériales exposées dans les deux premières sections, puis à la lumière de la section 4.2 une nouvelle lecture des points de divergences entre ces conceptions de la performance des tournées. La dernière section 4.4 conclut ce premier chapitre de résultats.

## **4.1. Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée**

Nos analyses par cartographie cognitive des *verbatim* d'entrevues avec les six CM nous ont permis d'établir six cartes cognitives des conceptions de la performance des spectacles de tournée que possèdent les CM. Chaque carte représente la conception personnelle qu'un CM a de la performance de sa tournée. Les six conceptions managériales de la performance sont représentées graphiquement dans six cartes cognitives que nous présentons aux Figure 26 (carte cognitive de CM1) à Figure 31 (carte cognitive de CM6) en annexe p. xvii à xxviii. Ces cartes cognitives révèlent que chaque CM conçoit la performance sous la forme d'une myriade de concepts relatifs à la performance qui sont connectés entre eux. Autrement dit, chaque carte cognitive fait apparaître graphiquement le réseau cognitif personnel de concepts relatifs à la performance. Ce réseau est unique à chaque CM, a été construit par l'expérience, et présente des caractéristiques systémiques.

Le réseau de concepts qui illustre la conception qu'un CM a de la performance de sa tournée est un schème cognitif spécifique à la performance de ce CM. Une simple lecture des cartes permet de voir que les différences individuelles entre les conceptions de la performance se situent au niveau des différents concepts qui les composent et aux liens (indiqués par des pastilles noires avec chiffres et nombres en blanc) que chaque CM fait entre ces concepts. Il apparaît que la conception de la performance de chaque gestionnaire est composé d'une multitude de concepts de performance reliés entre eux et organisés en une constellation cognitive stable. En plus d'être nombreux, les concepts de performance qui composent la conception de la performance de chaque CM sont diversifiés et d'importance relative.

Ces concepts sont diversifiés en cela qu'ils ont trait à divers aspects de performance. Les concepts principaux qui ressortent de la représentation graphique des conceptions de la performance sont des éléments de performance en tant que telle (ex. la qualité du spectacle), mais aussi les responsabilités des différents acteurs organisationnels et les rôles qu'ils jouent pour influencer la performance de la tournée. Ces concepts renseignent

donc aussi sur la contrôlabilité et sur l'imputabilité des acteurs relativement à la performance de la tournée.

D'autres concepts d'importance moindre mais tout aussi indispensables composent les conceptions de la performance, en particulier les éléments de contexte qui structurent et influencent la réalité de la tournée et de l'organisation, les outils formels et informels de mesure de la performance, les canaux communicationnels que les acteurs utilisent pour échanger de l'information et des connaissances, aux interactions entre ces acteurs, les valeurs des acteurs, les styles de gestion, les pratiques de gestion, les politiques organisationnelles ou locales, les cultures sur la tournée ou dans l'organisation, ou encore les processus dans lesquels tous les éléments susmentionnés sont mobilisables pour gérer la performance.

Ainsi, chaque conception managériale de la performance est composée de concepts et de liens entre ces concepts, et il décrit comment, selon chaque CM, la performance de la tournée est définie, contrôlée, gérée, mesurée, imputée et pilotable. La conception de la performance d'un CM est donc la manière dont le CM conçoit la nature de la performance de sa tournée, et la manière de la générer, de la mesurer, et de la piloter.

De plus, les liens entre les concepts de performance désignent certains concepts comme des antécédents ou des conséquences d'autres concepts. Mais encore, les liens autour des concepts sont plus ou moins nombreux. Cela indique l'importance relative de chaque concept par rapport aux autres. L'importance et la priorité d'un concept de performance sont définies par la place de ce concept dans le réseau de concepts de la conception de la performance et par l'intensité des relations entre ce concept et les autres.

Le Tableau 11 ci-dessous contient les résultats d'analyses supplémentaires des cartes cognitives que nous avons menées pour caractériser les différences entre les conceptions de la performance des CM. Il présente le degré de complexité et de densité de la conception de la performance de chaque CM, ainsi que les dix concepts les plus centraux (i.e. importants) pour chacun des CM. Pour rappel, nous avons défini les notions de complexité, densité et centralité dans notre chapitre de méthodologie, et avons proposé un exemple de carte cognitive afin de les illustrer. La complexité d'une carte cognitive

correspond au nombre de concepts qu'elle contient. La densité est déterminée à partir d'un score basé sur le nombre de liens qu'elle contient. Enfin, la centralité d'un concept est également déterminée par un score calculé à partir de l'importance donnée au concept dans le discours du CM et par le nombre de liens directs et indirects entre ce concept et d'autres concepts. Pour chacun des six CM, la liste des concepts composant les cartes cognitives des CM sont présentés par ordre de centralité en annexe (voir Tableau 38 à Tableau 43, entre les pages xviii et xxix).

Ces analyses supplémentaires des cartes cognitives montrent que les conceptions de la performance varient d'un CM à l'autre, et qu'elles semblent même hautement personnelles et peu alignées entre elles. En particulier, l'analyse de centralité des cartes, qui liste les dix concepts de performance les plus importants pour les CM, révèle que les CM ont des priorités qui semblent peu congruentes. Ainsi, les CM priorisent différemment ce qu'ils conçoivent comme les éléments clés de la performance de leur tournée. En croisant cette analyse avec celle des entrevues avec les CM, il ressort que cette variabilité s'explique par des styles de gestion et des personnalités différents, par les besoins et particularités uniques de chaque tournée, ainsi que par une conception personnelle du rôle de CM. Il convient de noter que la priorité donnée à certaines dimensions de la performance dans l'action se fait en fonction du contexte (projet, urgence, problème, opportunité...) et ne reflète pas nécessairement la centralité accordée à ces mêmes dimensions dans le schème cognitif d'un CM. La section 4.2 suivante donne davantage de détails sur ce résultat.

**Tableau 11. Complexité, densité et centralité des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance**

	CM1	CM2	CM3	CM4	CM5	CM6
<b>Complexité</b> (nombre de concepts)	78	38	34	26	31	46
<b>Densité</b> (nombre de liens)	342	182	186	142	146	191
<b>Centralité</b> (à partir du score du logiciel) :						
Concept central #1	Performance opérationnelle	Qualité du spectacle	Priorités et besoins du siège social	Bien-être, satisfaction, moral de la tournée	Performance technique et opérationnelle	Collaboration, travail en équipe, consultation
Concept central #2	Être transparent, partager l'information	Bien-être, plaisir, moral, satisfaction	Performance opérationnelle	Culture de l'humain, philosophie organisationnelle	Dépasser les attentes et les objectifs	Échanger des idées avec les autres tournées, identifier et partager les meilleures pratiques
Concept central #3	Être le maire du village, être partout, évaluer l'état de la tournée, faire le tour	Performance opérationnelle	Objectifs de performance de la tournée, déclinés par équipe et individu	Innover, proposer de nouvelles idées, aller au-delà des attentes	Qualité et intégrité du spectacle	Être à l'écoute des besoins des membres de la tournée
Concept central #4	Forger une communauté, camaraderie, penser en équipe, cohésion, famille, sentiment d'appartenance	Besoins spécifiques de la tournée, réalité opérationnelle	Ventes de billets	Contrôle des coûts	Processus rigoureux	Bien-être, moral de la tournée
Concept central #5	Culture, bonheur, vibe, bien-être, énergie de la tournée	Trouver un équilibre, jongler entre les multiples priorités et dimensions de la performance	Identité, marque, culture du Cirque	Passion, fierté, engagement, motivation	Échanger des informations avec les autres tournées, entre CM et tous niveaux	Communiquer, être transparent
Concept central #6	Planifier, faciliter et gérer le changement	Collaboration, travail d'équipe, unisson, coopération	Trouver un équilibre, jongler, résoudre les conflits	Collaborer, gestion participative	Expérience accrue, répertoire des meilleures pratiques	Faire plus que demandé (Excellence, qualité)
Concept central #7	Collaboration, travail d'équipe, efforts et décisions collectifs	Flexibilité, capacité d'adaptation, compétences transférables	Performance financière, rentabilité de la tournée	Qualité et intégrité du spectacle	Prendre plaisir à travailler, passion, motivation, engagement, fierté	Cohérence des pratiques, processus, politiques sur la tournée et entre les tournées aréna
Concept central #8	Engagement, dévouement, motivation	Revenus	Gérer, contrôler, piloter, influencer directement	Ventes de billets, revenus	Simplification des processus	Professionalisme, honnêteté, attitude entre les autres, respect
Concept central #9	Apprentissage, développement des employés	Tensions, sensibilités, incompréhensions	Contrôle des coûts, respect du budget	Performance opérationnelle	Performance sociale, humaine	Innover, chercher à améliorer l'existant
Concept central #10	Être créatif, plein de ressources, avoir de nouvelles idées	Conditions de vie sur la tournée	Priorités, besoins et bien-être de la tournée	Contribuer au-delà de la tournée	Contrôle des coûts	Donner du temps au changement

Dans la section 4.2, nous hybridons nos analyses des cartes cognitives des CM avec nos analyses qualitatives de codage des *verbatim* et avec nos observations, afin d'identifier des éléments clés de performance partagés entre tous les CM. Les conceptions de la performance de tous les CM possèdent des éléments de performance communs : elles sont caractérisées par les mêmes dimensions de la performance.

## 4.2. Typologie des dimensions de la performance

“Cirque is unique and we do things a certain way because we want to be the best.” (CM4)

Tous les CM s'accordent sur le fait que la performance des tournées du Cirque du Soleil est multidimensionnelle. À l'aide des cartes cognitives et du codage, nous avons identifié six dimensions de la performance des tournées du Cirque du Soleil : le bien-être, l'excellence humaine, la performance opérationnelle, la qualité et l'intégrité du spectacle, la marque Cirque du Soleil, et la performance financière. Selon chacun des six CM, ces six dimensions concourent toutes à générer la performance de chaque tournée. Elles sont les grands principes directeurs communs à tous les CM qui guident leurs décisions de gestion de la performance. Dans cette section, nous présentons la typologie des dimensions de la performance commune à tous les CM. Simultanément, nous explicitons les rôles que les CM disent jouer pour influencer cette performance, et nous soulignons les différences de conceptions que les CM ont de la contrôlabilité qu'ils exercent en pratique sur les multiples dimensions de performance et les différences de conceptions que les CM ont de leur imputabilité par rapport à ces dimensions.

La typologie des dimensions de la performance que nous avons identifiée est le fruit des deux approches méthodologiques distinctes utilisées dans le volet d'analyses 1. Nous avons abouti à l'établissement de la même typologie des dimensions de la performance des tournées à l'issue des deux procédures d'analyse des conceptions de la performance : le codage des *verbatim* (procédure A) et la cartographie cognitive (procédure B) (voir Figure 9). Ce constat nous permet d'affirmer que cette typologie possède une validité

interne (Lukka & Modell, 2010). La cartographie cognitive permet de repérer visuellement l'importance des dimensions et de certains concepts de performance, ainsi que les liens entre ceux-ci. Elle est complémentaire à l'analyse qualitative des *verbatim* portant sur les conceptions de la performance.

Au fil de cette section, en même temps que nous présentons la typologie des six dimensions de la performance, nous faisons référence aux liens d'influence (ou de causalité) entre les dimensions, liens que les CM ont évoqués comme faisant partie de leur conception de la performance des tournées et que nous avons donc représentés dans les cartes cognitives de leurs conceptions de la performance. L'index des liens se trouve dans le Tableau 12 ci-dessous. Ainsi, dans cette section, lorsque nous faisons référence au numéro d'un lien, nous montrons par nos deux approches d'analyses que les CM jonglent avec de multiples dimensions de la performance qui sont interdépendantes les unes des autres. Par exemple, si nos résultats décrivent le lien 14 entre coopération et créativité, nous indiquerons le numéro du lien ainsi (lien 14) à son évocation, et invitons le lecteur à repérer ce lien dans le Tableau 12 pour savoir quelles cartes cognitives consulter. (Il s'agit des cartes où le lien apparaît dans la conception de la performance des CM).

**Tableau 12. Index des liens entre les dimensions de performance**

# lien	Concept influenceur	Concept influencé	Type de lien	CM1	CM2	CM3	CM4	CM5	CM6
1	Bien-être	Engagement		x	x	x	x	x	x
2	Bien-être	Cohésion			x				x
3	Bien-être	Coopération			x	x	x	x	
4	Bien-être	Contribution					x	x	x
5	Bien-être	Créativité					x		x
6	Bien-être	Passion		x	x		x		
7	Bien-être	Professionalisme					x	x	x
8	Bien-être	Qualité spectacle	indirect	x	x	x	x	x	x
9	Bien-être	Performance opérationnelle	indirect	x			x		x
10	Cohésion	Bien-être		x	x				x
11	Cohésion	Engagement		x				x	
12	Cohésion	Coopération		x	x				x
13	Passion	Engagement		x					
14	Coopération	Créativité				x	x		x
15	Coopération	Professionalisme		x		x			
16	Coopération	Engagement				x		x	
17	Engagement	Bien-être		x	x		x	x	
18	Engagement	Créativité		x			x		
19	Engagement	Performance opérationnelle		x				x	
20	Coopération	Performance opérationnelle		x	x	x	x		x
21	Contribution	Performance opérationnelle					x	x	x
22	Créativité	Performance opérationnelle		x		x	x	x	x
23	Professionalisme	Performance opérationnelle		x		x		x	x
24	Professionalisme	Marque					x		
25	Engagement	Qualité spectacle		x		x	x		
26	Coopération	Qualité spectacle		x	x	x			
27	Contribution	Qualité spectacle					x		
28	Créativité	Qualité spectacle					x	x	
29	Professionalisme	Contrôle des coûts	indirect					x	
30	Performance opérationnelle	Qualité spectacle		x	x	x		x	
31	Performance opérationnelle	Bien-être	indirect	x	x		x		
32	Performance opérationnelle	Performance financière		x	x	x		x	x
33	Qualité spectacle	Marque		x	x				
34	Qualité spectacle	Revenus		x	x		x		
35	Marque	Revenus		x	x	x	x		
36	Revenus	Qualité spectacle		x	x		x		
37	Revenus	Bien-être		x			x		
38	Revenus	Engagement	indirect	x					
39	Contrôle des coûts	Bien-être	+/-				x		
40	Créativité	Performance financière	indirect	x			x		
41	Coopération	Contrôle des coûts	indirect					x	
42	Créativité	Contribution					x	x	

Les sous-sections suivantes présentent les six dimensions clés de la performance des tournées du Cirque du Soleil ainsi que les principaux concepts de performance qu'elles renferment, le cas échéant. Notre présentation de la typologie des dimensions de la performance dans les prochaines sections suit un ordre choisi qui est destiné à témoigner des liens de cause à effet, ou au minimum d'influence, entre les différentes dimensions.

Nous dévoilons d'abord la dimension de la performance des tournées la plus importante, puis les dimensions de la performance qui en sont les conséquences. Nous soulignons en premier le caractère essentiel du bien-être de la tournée, puis montrons comment à partir de cette dimension naissent toutes les autres dimensions de la performance que sont l'excellence humaine, la performance opérationnelle, la qualité et l'intégrité du spectacle, la marque Cirque du Soleil, et enfin la performance financière. La performance financière est l'ultime dimension de la performance en cela qu'elle garantit la pérennité de la tournée (et de l'organisation) et qu'elle influence directement et rétroactivement d'autres dimensions, notamment le bien-être de la tournée.

#### **4.2.1. Bien-être**

À partir de nos analyses des entrevues et de nos observations, nous avons identifié le bien-être des membres de la tournée comme étant une dimension clé de la performance des tournées, et le principal antécédent de toutes les autres dimensions de la performance. D'après tous les CM, le bien-être est la condition *sine qua non* du succès des activités sur la tournée, qu'elles soient artistiques, techniques, administratives ou encore sociales. Cette dimension de la performance est fondamentale sur la tournée. Pour pouvoir donner le meilleur de lui-même et avoir envie de continuer à faire partie de l'organisation, chaque membre de la tournée doit être heureux. Des employés heureux vont être plus performants et contribuer davantage au succès de leur tournée (liens 1-9). Le corollaire est vrai : des employés malheureux vont concourir à une performance globale moindre de la tournée.

Dans notre brève description du fonctionnement des tournées, nous avons indiqué que celles-ci sont en mouvement toute l'année, parfois dans des pays éloignés, et qu'elles se déplacent plus ou moins fréquemment (pour rappel, les tournées en aréna changent de ville à chaque semaine). Ces facteurs contextuels contribuent au fait que les membres des tournées vivent et travaillent constamment ensemble. Ainsi, les conditions de travail sur la tournée sont pratiquement indissociables des conditions de vie. Autrement dit, maintenir un environnement de travail agréable est synonyme de maintenir des conditions de vie agréables. La vie sur la tournée pouvant être difficile, le bien-être des individus de

la tournée est important pour retenir ceux-ci dans l'organisation, et pour les garder mobilisés, passionnés et dédiés à leur travail (liens 1,6,4).

“Talking about good performance, the most important thing, according to me, is happiness. Because everything else stems from that. If you're a truly happy person, gosh, you're gonna give your best, you're gonna be your most passionate, you're gonna be your most committed and you're gonna live a pretty good life! I only want happy people that walk through that gate. Because that's the sort of tour that I continue to manifest and promote, and believe we should do.” (CM1)

L'importance du bien-être sur la tournée est liée aux conditions de vie et de travail sur la tournée. Il faut comprendre que vivre sur la tournée, c'est vivre dans un village où tout le monde se connaît et est constamment ensemble. La cohabitation permanente forcée, à laquelle s'ajoute le fait que les membres rentrent rarement chez eux, impactent beaucoup la sphère personnelle. Il est difficile de trouver un équilibre ou de faire une séparation nette entre vie professionnelle et vie privée. Dans cet environnement de travail intense et prenant, les membres de la tournée n'ont pas d'autre choix que d'établir des liens entre eux. Les membres de la tournée ont une identité qui est partiellement fusionnée à celle de la tournée et du Cirque.

“Life on tour is interesting. It's interesting. [sighs] It's a delight! [smiles] You have to think about this as a village. Take 150 people and put them into one little village on the side of a mountain. You make them self-sufficient and you give them one company to run or a business to do in their little village. You can imagine that most of the time, things go just fine. But like in any very small community, this community has its politics, its issues, its emotional cycles that it goes through. So a lot of the time we spend in managing the tour in its day-to-day activities is about managing the people. Their living conditions, their transport conditions, the kitchen in which they eat, the activities that are offered for them, the comfort of their families, their children going to school, these are all elements that we need to be managed in order to maintain our positive environment on tour. And it's a very delicate thing, and it's very specific to this type of world.” (CM3)

### Vignette d'observation 1

Je visite la tournée de CM4 qui est en Europe. CM4 m'emmène dans les coulisses de l'arène dans laquelle sa tournée présente S4 cette semaine. Elle a toujours un talkie-walkie sur elle pour être joignable en tout temps. (J'avais remarqué la même chose sur les trois autres tournées que j'avais visitées, de CM1, CM2, CM3.)

Un employé la contacte pour lui faire part d'un problème. Elle se rend dans le couloir, et je la suis. Un garde de sécurité faisait sa ronde dans la zone où les artistes se changent. Elle lui explique que la tournée a une règle selon laquelle seuls les employés de la tournée peuvent aller dans cette zone. Le garde hausse le ton en disant qu'il travaille dans ce bâtiment et que c'est un manque de respect pour son travail. CM4 lui répond fermement que cette zone lui est malgré tout interdite pour préserver l'intimité des artistes.

La dimension bien-être dans la performance est si importante qu'elle fait partie de la culture des tournées et du Cirque en général. Le bien-être des tournées est une dimension de la performance si étroitement liée à la culture organisationnelle que certains CM utilisent « culture » comme un synonyme de « bien-être ». La culture de la tournée et celle du Cirque cimentent en effet les relations interpersonnelles.

La vignette d'observation 1 illustre que les CM prennent le bien-être de leur tournée très au sérieux.

« Les gens qui viennent sur la

tournée, c'est souvent une belle atmosphère. Je sais que les objectifs qu'on s'est mis comme directeurs, que ça va bien à ce niveau-là. Que les gens sont heureux. C'est important d'être accueillants, tout ça. C'est définitivement des objectifs qu'on peut lier à la performance. Je trouve que la culture elle-même fait partie intégrale de la performance. Si les gens sont pas heureux, c'est rare que les gens donnent leur 100 %. S'ils sont heureux, même dans les conditions difficiles, tant que c'est ponctuel, ils vont continuer à donner leur 100%. Mon rôle, c'est de s'assurer que tout ce qui est la pression du siège social, positive ou négative, qu'elle soit bien dirigée pour un *outcome* que moi je veux, que ça soit positif. » (CM5)

Les CM savent l'importance centrale du bien-être des individus sur leur tournée, et ils œuvrent à le maintenir. Dans leur conception de la performance de leur tournée, les CM considèrent qu'ils ont un contrôle élevé sur le bien-être de leur tournée. Un des rôles majeurs des CM est de créer et de préserver le bonheur de leur tournée, mais il s'agit d'un

rôle implicite. Le maintien du bien-être de la tournée est un exercice qui occupe quotidiennement les CM. Ces derniers s'assurent que chaque membre de sa tournée est heureux, choisit d'être là, et est motivé à s'impliquer et à donner le meilleur de lui-même. (Nous verrons au Chapitre 6 que la majorité des décisions évoquées par les CM vise cette dimension de la performance.)

« Le fait de garder le moral, ça fait partie de mon rôle. Si tu veux garder une bonne *vibe* sur la tournée, il faut l'entretenir. » (CM6)

“The responsibility for me is to make sure that you can inspire good performance is to provide the very best tour conditions you possibly can so people want to be here and want to perform.” (CM4)

“These kinds of well-being decisions, they're constantly coming up, always flowing.” (CM1)

Les CM agissent sur le bien-être des membres de leur tournée en étant à l'écoute de leurs besoins. Savoir si la tournée va bien est une seconde nature pour les CM. Cela dit, les CM n'ont pas d'objectif de performance sur cette dimension et ils ne sont pas évalués sur le degré de bien-être des membres de leur tournée. Le maintien du bien-être est un objectif de performance informel auquel les CM font cependant très attention. Les CM se considèrent comme imputables de cette dimension de la performance. Le bien-être de la tournée mesuré informellement par le CM lui sert en effet d'indicateur non officiel de la qualité de son travail et de celui de son équipe. C'est une manière pour le CM de vérifier qu'il remplit son rôle de supervision de l'ensemble de la tournée, avec le concours de ses directeurs. Si l'équipe du CM fait bien son travail, les employés seront contents de leur qualité de vie, la gestion de la tournée sera facilitée, et les autres dimensions de la performance seront positivement impactées (lien 31).

Chaque CM a développé ses propres techniques informelles de mesure qualitative de ce bien-être et les utilise fréquemment afin de prendre le pouls de la tournée. Cela leur permet d'identifier les sources de frustration ou de conflit. Par exemple, le style de gestion du bien-être de la tournée est « *managing by walking* » pour CM1 et CM2. Cela signifie que ces CM ne font pas appel à des systèmes d'informations formels pour prendre le pouls de

leur tournée, mais plutôt qu'ils vont à la rencontre des employés pour mesurer le niveau de bien-être ambiant. CM1 se promène un peu partout sur le site de sa tournée pendant la journée pour initier des discussions informelles avec les membres qu'il croisera. C'est la manière pour ce CM de s'enquérir du bien-être de sa tournée et de glaner des informations pour se tenir au courant d'événements qui pourraient affecter la performance de la tournée.

“To take the temperature of the tour and gauge how things are going, I walk around. I say "Hi, how are you doing?" I'm very active on my tour. I'm in the artistic tent, I'm in the show, I'm in front of house, I'm in the kitchen, I'm literally everywhere. I walk into Tour Services and I'm like, "What's going on?" And then, there are key people that you learn who have the vibe of the tour. Our Travel Coordinator, her husband is [on the show], so she knows what's going on in technical. And everybody comes in to Tour Services so she'll tell me, “Hey, people said this” or “The artists are talking about this”, that sort of thing. So I've got my key indicators of what's happening.” (CM1)

Nous avons observé le même comportement de la part de CM2 sur sa tournée. Pendant une phase d'observation, nous avons accompagné CM2 dans la cuisine de la tournée pendant l'intermission entre les deux moitiés du spectacle (voir la Vignette d'observation 2 ci-dessous).

Beaucoup d'employés de la tournée sont venus lui parler : chorégraphe, clowns, artistes, cuisiniers, chanteuse, gestionnaire, etc. Ils ont discuté de problèmes pressants, identifié des solutions à des problèmes mineurs, et même échangé de nombreuses blagues. Le climat de travail était concentré mais détendu et presque familial. CM2 se poste dans ce genre d'endroits très fréquentés de la tournée pour être accessible et écouter les besoins des membres de sa tournée. CM2 dit être accessible parce qu'elle se rend accessible.

Pour CM2, se poster à cet endroit stratégique à une heure aussi stratégique lui permet à la fois de jauger le bien-être des membres de sa tournée et d'inciter ceux-ci à lui parler des problèmes et points à améliorer. Elle écoute leurs idées et leurs doléances, et les fait se sentir considérés.

« La cuisine, c'est vraiment la centrale! Des fois, je peux m'asseoir ici, avec mon téléphone pis mon calepin de notes, pis j'ai pas besoin de rien faire, le travail vient à moi. Mais la meilleure façon de rejoindre tout le monde pis d'être présent, c'est d'être ici, pis d'être à l'intermission entre la cuisine pis la tente artistique. » (CM2)

D'autres CM évaluent le bien-être de leur tournée de manière moins directe, par exemple sur la base d'informations collectées par leur équipe de gestionnaires. Une des raisons est que certains employés se livrent plus facilement à des personnes autres que le CM. Par exemple, CM4 consulte ses directeurs du CoDi et/ou les superviseurs des membres qui ne semblent pas heureux sur sa tournée pour identifier des problèmes de démobilisation et trouver rapidement des solutions.

### Vignette d'observation 2

Je vais avec CM2 dans la cuisine de la tournée. Le spectacle commence dans deux heures. Plusieurs artistes viennent manger déjà maquillés. Certains sont sur leurs laptops, d'autre mangent, d'autres discutent et rigolent. Les gestionnaires de la tournée dont CM2 viennent dans la cuisine avec leur ordinateur et travaillent. Ils le font exprès pour croiser tout le monde.

L'ambiance est détendue, joyeuse. Les blagues fusent entre le staff administratif, les techniciens, les artistes et les cuisiniers. Je remarque qu'il y a beaucoup de visiteurs dans la cuisine, dont des familles avec des enfants.

CM2 a été absente pendant une semaine et vient de revenir. On sent qu'elle a manqué aux gens.

Les artistes viennent la voir pour lui demander toutes sortes de choses. Elle me dit qu'elle est contente parce qu'ils l'ont écoutée et ont respecté sa consigne pour les billets gratuits aux membres des familles. Elle remarque quand même que certains en demandent beaucoup et qu'elle doit encore expliquer pourquoi elle ne peut donner plus de deux billets par personne.

“So when we're talking about employee engagement, and who's happy to be here, if someone's unhappy, is that valid, or are they just unhappy because they've something else going on in their life? How can we address the issue

on tour? How can we identify what's tour-wide and what's individual? And then what do we do about that? Getting ideas-basically, I ask my team questions a lot. Because people behave differently with the company manager than they would with anyone else, so I rely on their opinions of what's going on, for them be able to tell me what's going on on tour, what the general vibe is, what people have problems with, what they like, in order for me to do more of the stuff that people want. Feedback, I rely on constant feedback. Just to make sure that we always have a general idea of what the pulse is on the tour at any time. Pulse... I say "vibe" a lot, I say "groovy" a lot. I make sure everything's groovy! [laughs]" (CM4)

Les CM ont le pouvoir de prendre des décisions dans le but de s'assurer que les conditions de vie et de travail sur la tournée soient assez bonnes pour que les membres de la tournée soient heureux et veuillent continuer à travailler fort pour le Cirque. Les CM font attention aux dépenses de leur tournée (nous en reparlerons dans la section sur la performance financière, celle-ci étant une importante dimension de la performance des tournées), mais ils sont conscients que certaines dépenses sont souhaitables voire nécessaires pour garder les employés heureux (lien 39). Donc les CM prennent des décisions de dépenses en faveur de la qualité de vie des membres de la tournée pour créer et maintenir le bien-être de la tournée.

Les CM ont tous évoqué des éléments de performance informels qu'ils utilisent pour entretenir un environnement de travail agréable et source de stabilité, pour faire en sorte que les membres de leur tournée respective soient heureux, et *a fortiori* pour leur permettre d'exceller. Ces éléments de performance sont comme des outils (c'est par exemple la manière dont CM4 les décrit) qui sont informels dans le sens où il ne s'agit pas de pratiques, politiques ou processus documentés. Ce sont de petites choses qui semblent simples, comme nous allons le voir, mais qui, mises ensemble, offrent un environnement de travail et de vie source de bien-être pour les membres de la tournée.

Ainsi, les CM influencent le bien-être de leur tournée respective en veillant à ce que deux facteurs concourent à créer un environnement de vie et de travail agréable : la qualité de vie et les activités sociales. Ces deux facteurs ont un impact positif majeur sur la

performance des membres de la tournée : ils créent du bien-être (lien 10), ce qui accroît l'engagement, renforce la cohésion, et ultimement encourage la collaboration (liens 1-3, 11-12).

« Y a des petites choses qu'on peut faire pour améliorer la performance de la tournée et les garder motivés. » (CM6)

Sur chaque tournée, l'équipe du CM prend les décisions relatives à la qualité de vie (premier facteur). La plupart des membres de la tournée ont des conditions de vie qui échappent à leur contrôle, ce qui rend les décisions touchant à celles-ci d'autant plus essentielles. Pour le CM, il s'agit de s'assurer que les besoins de base des membres de la tournée sont pris en considération. Le CM sait que les membres de la tournée sont particulièrement sensibles à quatre aspects des conditions de vie sur la tournée que sont l'hébergement, le transport, la nourriture et l'accès à Internet. En effet, les membres des tournées vivent « sur la route ». Ils ne vivent pas chez eux mais dans des hôtels. Ils mangent la nourriture préparée pour eux sur la tournée (cuisiniers Cirque en chapiteau, ou traiteurs en aréna). Leur capacité à communiquer avec leurs familles dépend en grande partie des connectivités offertes par la tournée (ex. Internet sur la tournée). Le confort du transport (heure de départ, durée et moyen de transport) influence lui aussi le moral des membres de la tournée (lien 39+).

“Housing and food are the two key things for a happy tour. If one of those is not good, it's like Maslow's laws of hierarchy, like housing and the basic needs for life, and it's totally true here as well. And you can tell: if housing's not good, the city we're at is not going to be good. So it's important that we invest and put money into these two areas, 'cause it'll make everything better. And it absolutely affects the performance and the decision making at the end of the day. And you wouldn't even think those two things-but when you really sit back, they do.” (CM1)

Ces quatre aspects des conditions de vie sur la tournée – logement, transport, nourriture, Internet – sont perçus par certains membres des tournées comme faisant partie des bénéfiques qui leur sont dus. CM3 est en désaccord avec cette vision des choses (lien 39-). Et comme le souligne CM5, les choix des CM en matière de qualité de vie offerte sur la

tournée peuvent légèrement varier d'une tournée à une autre. Il n'y a pas de cohérence absolue entre les tournées pour ces choix de gestion.

“Where in other companies, your salary and your bonus are the two things that define your success in your job, here, it's your salary, your bonus, the type of lodging you have, the type of food you have in the kitchen, how you're transported from city to city, whether the shuttle buses run after the show or not.” (CM3)

Les employés de la tournée en aréna volent sur des avions charters, i.e. sur des vols qui sont affrétés spécialement pour eux, pas sur des vols commerciaux. Cela permet plus de flexibilité dans les horaires de transfert vers la prochaine ville et donc la tournée bénéficie de plus de confort. Cela fait partie de l'effort du Cirque pour garantir le bien-être de ses employés (lien 39+). Par exemple, CM4 a déjà pris la décision de dépenser plus cher en vols *charter* pour offrir plus de confort et de repos aux membres de la tournée, parce que son objectif étant de préserver leur qualité de vie et leur bien-être.

La création et le maintien du bien-être de la tournée passe également par l'organisation d'activités sociales pour faire plaisir aux membres de la tournée (second facteur). Comme l'illustre la vignette d'observation 3, les activités sociales ont pour objectif de renforcer la cohésion sur la tournée et de démontrer à

tous de l'appréciation pour leur travail (lien 10). CM2 affirme dès le début de la première entrevue l'aspect essentiel d'avoir des activités sociales pour s'assurer que la tournée soit heureuse, car c'est la condition d'une bonne performance globale de la tournée (lien 10, liens 1-9). L'organisation d'activités sociales sert aussi à prodiguer de la stabilité à la tournée en la rassemblant autour d'événements communs récurrents.

### **Vignette d'observation 3**

Dans un coin de la cuisine de la tournée de CM1, trônent des dindes en papier multicolores que les employés ont faites avec leurs enfants pour l'Action de grâce. Un calendrier d'activités pour tous indique que le Père Noël descendra le mât du chapiteau en décembre.

« Pour améliorer la performance, c'est sûr que puisqu'on bouge beaucoup, c'est plus difficile d'organiser des activités [sociales] ou quoi que ce soit.

Sauf qu'on en fait pareil! On essaie vraiment deux fois par *leg* de faire des activités. Mettons, si c'est mon équipe immédiate, on va tous manger au restaurant ensemble, on va aux quilles. Mais on fait aussi des activités sur la tournée, pour tout le monde. » (CM6)

Une partie du budget de chaque tournée est consacrée à des activités sociales comme s'il s'agissait d'un investissement dans le bien-être de la tournée (lien 39+).

“If I want to improve the performance here, the decisions I can make-I control the well-being. So we have money that is set aside for well-being activities and the vibe on the tour. That's what I can control 100%. Our VP touring shows goes, "Here's your [confidential amount], do with it what you want. If you want to throw a premiere party for every city, that's great. You get [confidential amount]. Boom, done". So that's my direct impact of what I can do here.” (CM1)

“C'est des petits événements, mais quand même, ça fait que tout le monde est ensemble et a du bon temps, crée et améliore les relations, les liens. » (CM6)

Autre exemple, sur la tournée de CM2, il y a des éléments indispensables au bien-être de la tournée car ils font partie de la culture de la tournée, comme les biscuits chauds à chaque intermission qui font même partie de la culture de l'organisation. Il s'agit d'habitudes, de repères qui ont d'autant plus d'importance que l'environnement des tournées est relativement instable et incertain à cause du rythme des transferts, des changements de plans, et des surprises administratives et techniques pouvant survenir chaque jour. Arrêter les biscuits reviendrait à rien de moins que provoquer un bouleversement de la culture organisationnelle.

« À l'intermission, on a les biscuits. C'est une tradition au Cirque du Soleil, les biscuits frais, à chaque intermission. Tous les artistes arrivent à chaque intermission, les biscuits chauds... Écoute, moi ça va faire 11 ans [que je suis au Cirque] en janvier, pis tous les spectacles font ça. C'est du non-dit, c'est non écrit, mais tout le monde s'y attend. La journée où t'as pas de biscuits là, c'est la fin du monde. “Ben c'est quoi, vous coupez les budgets ?” “Non, non!” Ça serait la panique, l'émeute! (*Rires.*) » (CM2)

Il est intéressant de noter que le bien-être d'un membre d'une tournée peut varier en fonction des marchés que la tournée visite, ou du type de tournée sur lequel il évolue. Les CM respectent les différences de façons de travailler de chacun, et s'assurent que l'environnement de travail corresponde aux besoins individuels. Ils offrent une certaine flexibilité en accord avec le siège social pour permettre aux membres de leur tournée qui ne seraient pas heureux d'aller briller sur une autre tournée qui se trouverait sur un marché offrant des conditions de travail et de vie plus alignées avec les besoins desdits membres.

« Parfois, certains gens ont pas de succès dans un autre marché, pis ils restent pas sur la tournée. Y a des gens qui sont très bons pour les tournées nord-américaines, qui sont confortables pour ça, mais qui sont inconfortables quand leur culture et leur environnement changent. Y a un choc culturel à respecter. Y a des gens qui ont adoré passer 15 mois au Japon ; y a des gens qui étaient déprimés au bout de trois mois. Tout ça est à tenir en compte. Pis en tant qu'entreprise, on est très bons à tenir compte de ça. Des gens qui disent : "Je pense pas que je peux performer dans ce marché-là. Est-ce qu'il y a une opportunité pour moi d'aller ailleurs ?" Donc c'est à nous de parler entre les tournées pour s'assurer qu'on puisse transférer des gens comme ça qui pourraient nous offrir beaucoup dans un marché, mais moins dans un autre. Donc c'est à la fois les compétences, mais aussi la capacité d'adaptation des gens dans d'autres marchés très différents. » (CM2)

Un dernier exemple de l'importance du bien-être est que le rythme des opérations et les conditions de vie sont très différents entre chapiteau et aréna. En aréna, tout est accéléré car la tournée ne reste sur place qu'une semaine au lieu de six à huit semaines comme pour les tournées en chapiteau. Les membres d'une tournée en aréna perçoivent moins de stabilité dans leur environnement comparé à une tournée en chapiteau. Les villes visitées par une tournée en aréna sont parfois moins attrayantes et distrayantes car plus petites, ce qui joue sur le moral de la tournée.

Finalement, ce qui motive les CM à prendre en compte le bien-être de leur tournée est que celui-ci affecte positivement la performance financière de la tournée de manière indirecte (lien qui serait la conséquence des liens 1-9). Investir dans le bien-être de la tournée

permet notamment de conserver intacte la culture de la tournée et de retenir les talents, en gardant les membres de la tournée motivés (lien 1), disposés à collaborer (liens 3,7) et à amener de nouvelles idées (lien 5) pour contribuer au succès de la tournée (lien 4) (performance en terme d'excellence humaine que nous présentons dans la section suivante), et donc en général d'accroître toutes les dimensions de performance de la tournée. Le fait de garder les membres de la tournée heureux permet indirectement d'accroître la qualité du spectacle. Un haut moral se traduit en une performance artistique exceptionnelle, magique sur scène (lien 8). Un spectacle de haute qualité permet de vendre plus de billets (effet positif sur les revenus, lien 34), d'éviter des coûts liés à une baisse de la productivité (performance opérationnelle, lien 32), et aussi d'assurer un retour sur l'investissement qui a été consenti initialement dans le fait d'acquérir et de nourrir les talents qui évoluent désormais sur la tournée (lien indirect bien-être – contrôle des coûts). Par exemple, les artistes et employés restent parce qu'ils sont heureux de leurs conditions de travail, donc l'organisation n'a pas de coût à prévoir pour la formation d'éventuelles nouvelles recrues.

#### **4.2.2. Excellence humaine**

##### 4.2.2.1. Définition de l'excellence humaine

L'excellence humaine<sup>53</sup> est une dimension qualitative de la performance qui fait explicitement partie des attentes envers tous les employés du Cirque, en particulier ceux des tournées. Elle est d'autant plus importante pour les employés généralistes comme les employés administratifs, néanmoins elle est attendue de tous les membres sur une tournée. L'excellence humaine est évaluée individuellement mais pas comme un objectif global de la tournée. C'est une dimension collective de la performance de la tournée dans le sens où elle s'applique à tous ses employés. Les CM conçoivent que leur contrôlabilité sur cette dimension de performance est élevée et ils s'en sentent responsables.

---

<sup>53</sup> Nous avons choisi le concept d'excellence humaine pour rassembler sous une même ombrelle les notions de « *soft skills* », « d'attitudes », de « performance sociale », de « performance humaine », de « dimension humaine », de « qualité humaine » et « d'excellence » évoquées indistinctement par les CM pour désigner la même dimension de performance attendue des membres des tournées.

Au Cirque, il ne suffit pas de bien faire son travail d'un point de vue opérationnel et d'atteindre ses objectifs de performance opérationnelle – technique, administrative ou même artistique. Il faut surpasser les attentes liées au poste, aller plus loin que ce que la description de tâche exige, faire plus que demandé, et se dépasser pour contribuer à sa tournée et au-delà. Il ne s'agit pas uniquement de faire plus que demandé opérationnellement. Il faut être excellent sur le plan humain pour transformer son excellente performance opérationnelle en une performance exceptionnelle.

« Au niveau de la performance, j'avoue, je suis très exigeant. Mon niveau d'exigence, c'est que je considère pas que c'est suffisant juste de faire ta *job*. Je m'attends à ce que tu la surpasses, que tu innoves, que tu prennes ton travail et que tu l'adaptes et que tu le fasses évoluer. De façon à ce que si ton rendement est de X, je m'attends à ce que quand tu as terminé, il soit rendu à Z. Une progression, une amélioration et évidemment une adaptation. »

(CM5)

L'excellence humaine ajoute de la qualité au travail accompli et contribue à accroître la performance de la tournée, *a fortiori* la performance de l'organisation dans son ensemble. Il est attendu des membres des tournées qu'ils se comportent fidèlement à cette philosophie du dépassement de soi.

“Every employee is supposed to have both the technical skills and the ability to live with everyone and to do more than expected. There's performing as in your role and there's performing as an employee, as well. I would say that the performing as an employee is a bigger - it's more of a philosophical approach. It's understanding - it's creating really a culture in the company, of a company you want to be a part of, you want to be proud of, and that you care about when you're presenting.” (CM4)

L'excellence humaine est caractérisée par cinq attributs que l'on peut qualifier de valeurs humaines fondamentales et ancrées dans la culture des tournées du Cirque dans son ensemble : la passion, l'engagement, l'esprit d'équipe, la créativité et le professionnalisme.

“Employees at Cirque are expected to be team players, cooperators, passionate, creative and having the technical abilities obviously to do their show.” (CM4)

“We strive for excellence and define our expectations in this document that lists the pillars of our tour: "Focus on quality: Our priority each and every day is to work together to ensure that each evening, we present the best possible version of [S3]. We believe that it is worth our while to work that little bit harder so that the show shines with a bright light. We don't stop at 'good enough'; we reach for excellence in everything we do". It's easy in this environment to become a passive group that just does enough to make it happen. It's very easy. We can all have a nice comfortable life and take it easy and relax and things will take over. We want to do more than that. We want to push for excellence all the time.” (CM3)

« Dans ma philosophie, la performance est définissable à la fois en termes de qualité humaine et de tâches opérationnelles. En anglais, on dit *soft skills* et *hard skills*. Ça s'applique à moi aussi. Et on est tous évalués sur ça aussi. Notre évaluation est basée sur deux parties : des objectifs, et des attributs. » (CM5)

Les cinq attributs de l'excellence humaine (passion, engagement, esprit d'équipe, créativité, professionnalisme) décrivent un profil d'employé désiré et sont donc requis et encouragés. Ils font partie de la description de tâche des membres de la tournée. Ils représentent également des « indicateurs de performance communs » (CM6). Ces cinq attributs sont utilisés pour définir des objectifs qualitatifs clairs pour chaque membre de la tournée. Ces cinq attributs sont formellement mesurés sur les tournées dans le cadre de l'évaluation de la performance individuelle de chaque membre (CM, directeurs, gestionnaires, techniciens, artistes, etc.).

“The evaluation grid is a nine-grid square, G1 to G9. On one of the axes, you have [the employees'] objectives, and the other of the axes, you have their attributes. The objectives are what are set, and the attributes are a series of five different attributes like commitment, creativity, passion and so on. Then we evaluate them. If they perform just fine on their objectives and just fine

on their attributes, they're a G4. The other numbers-then let's say that they exceed on their attributes but they do just fine on their objectives, that would be a G2.” (CM3)

À travers ces cinq attributs, l'excellence humaine influence positivement toutes les autres dimensions de la performance (liens 10-29, 40-42). Si un employé performe mal au niveau des cinq attributs d'excellence humaine, et ne s'améliore pas après un certain temps, même s'il excelle dans ses tâches (opérationnelles, techniques, artistiques, administratives...), il pourrait être renvoyé. Une excellente performance en termes de *hard skills* ne compense pas des lacunes en termes de relations interpersonnelles. Un employé qui fait pas montre d'esprit d'équipe ne pourra pas rester sur la tournée, ou il ne sera pas recruté en premier lieu.

“If I need a new merchandise manager, and I know the best one in the world, fantastic, that'll deliver every time and maxing my sales, but they're also kind of an asshole and not a team player, then I won't hire him. I would rather take someone who will help out their coworkers, because we have really busy times in various positions. Like the travel and lodging helps with the luggage sometimes. But if this person is not prepared to do that, well then that affects the morale of the entire team. So I'd rather not have someone who is gonna make everyone else's life difficult, and have someone who's less of a ninja delivery-wise but who's gonna be more a team player. 'Cause that's still very much something that's valued. Obviously, they need to be able to do the job, but they also need to be able to have that generosity towards their coworkers. Everyone at Cirque is expected to go over and above their basic job description. So being a team player is very important.” (CM4)

Accomplir ses tâches opérationnelles correctement est évalué comme une performance individuelle moyenne. Au Cirque, c'est insuffisant de savoir faire son travail, il faut contribuer au-delà des attentes.

« Pour moi, la performance, c'est aussi autre chose qui est pas relié au boulot. Quelqu'un qui est performant, il a l'attitude qui va avec ça. C'est une job bien faite, en étant raisonnable, avec de l'innovation, avec une belle attitude.

L'attitude professionnelle, *team player*, honnête... C'est la communication, le respect, prendre le temps aussi. Pour moi, c'est ben important. Pour moi, travailler avec du monde qui sont pas honnêtes ou qui vont cacher une partie de l'information, j'ai beaucoup de difficulté avec ce genre de personnalités-là. À tous les niveaux. Moi, faut que ça soit ouvert, faut que ça soit transparent, on communique, et t'as une belle attitude avec les autres. T'as ben beau avoir la personne la plus performante, la plus efficace, mais elle si elle fait suer le reste de la tournée, si elle est bête avec tout le monde pis si elle tombe sur les nerfs à tout le monde, ça donne quoi d'avoir cette personne-là ? Elle va pas aller loin avec ça. (*Rires.*) Je vais en trouver une autre aussi performante pis que tout le monde va aimer. » (CM6)

Si au contraire un employé performe bien à la fois sur le plan de sa performance opérationnelle ou artistique et est excellent sur le plan humain, et qu'il souhaite rester sur la tournée, cela procure une stabilité parce que les équipes ne changent pas, ce qui bénéficie à la performance de la tournée. De plus, l'employé pourra relever des défis plus complexes et contribuer davantage à la performance de sa tournée.

L'année passée, on a eu beaucoup de gens qui ont surpassé nos attentes. C'est la première fois que je vivais une tournée qui avait autant de hauts performants. Ça s'explique par cette philosophie-là, d'avoir des attentes élevées. C'était la deuxième année des gens. Y avait eu très peu de rotation. Quand y a beaucoup de rotation, faut toujours que t'adaptes tes attentes de performance, c'est sûr. On a été chanceux de garder les gens. Avec une bonne rotation comme ça, tu peux facilement leur donner des défis de deuxième niveau, troisième niveau, pour les encourager. (CM5)

Dans les sous-sections suivantes, nous présentons la définition des cinq attributs de l'excellence humaine tels que conçus par les CM. La définition que nous avons isolée pour chacun des attributs a émergé du terrain et ne correspond pas nécessairement à la définition organisationnelle des cinq attributs. En effet, nous allons voir que même si cette catégorisation en cinq attributs est celle de l'organisation dans son ensemble, et même si les employés sont formellement évalués sur ces cinq attributs, la définition de chaque attribut peut légèrement varier d'une tournée à une autre. Dans un premier temps, nous

présentons les définitions qui sont propres aux CM et qui sont généralement partagées par tous les CM. Dans un second temps, nous terminons cette section sur l'excellence humaine par une réflexion autour du fait que certains attributs recouvrent des acceptions similaires mais pas toujours identiques. En particulier, nous abordons le fait qu'à des fins de gestion de leur tournée, les CM exploitent un certain flou sémantique entourant ces attributs.

#### 4.2.2.2. Passion

Les membres des tournées doivent être passionnés, ils doivent aimer ce qu'ils font, et démontrer cette passion, pour rester motivés et avoir envie de s'investir pour leur tournée et le Cirque (lien 13). La passion est la première source de motivation sur les tournées. Elle est nécessaire pour travailler sur les tournées à cause des sacrifices personnels que requiert le mode de vie extrême que représente le fait de faire partie d'une tournée du Cirque.

“You have to be fueled by passion to stay here. You have to be driven by something other than money and just technical skills. Once you're on tour, it's a hard life. You have to be passionate about what you do and want to be there. If you're there just to do your job, then it's going to be a temporary job for you. Because we sacrifice so much, we're away from our families, we don't have a life. Cirque is so extreme because the tour is going for so long. I've been on the road for five years. I haven't seen my storage unit since I left. I have no idea what's in it. We sacrifice so much that you actually have to love it in order for that to be worthwhile for you. Because if you don't, and if it's just about money, well you can stay home and make money, and have all those things that make your life normal.” (CM4)

“Touring is a lifestyle and you have to be in the right place in your life to truly embrace it and enjoy it. Because as I said before, if you don't, you won't last out there.” (CM1)

Les conditions de vie/travail sur la tournée sont plaisantes en théorie, mais elles peuvent être difficiles pour certains. Le fait d'être toujours sur la route peut rendre compliqué le fait d'avoir une vie personnelle, par exemple d'avoir une famille<sup>54</sup>.

“The working conditions are pretty interesting. You're traveling the world. You're not paying for any food. You're not paying for any housing. We transport you from city to city. You know, I mean, for the office people, we have [confidential salary amount], we've got insurance, we've got vacation time. We've got all these corporate benefits. The only thing we ask is that everyone is dedicated and passionate about it. Yep, and usually you pretty much are here or are not here. Because you can't live this lifestyle and not be 100% committed.” (CM1)

Le fait de demander aux membres de la tournée d'être passionné est à double tranchant. La séparation entre vie professionnelle et vie personnelle est difficile à faire sur les tournées.

“We are very personally invested in all that. It's part of this environment. It is very delicate to separate the professional life from the personal life.” (CM3)

Le problème est que certains membres des tournées définissent leur vie par leur travail. Cela peut se comprendre car pour eux, exceller dans ce qu'ils font fait partie de leur identité (ex. artistes) en plus d'être une exigence organisationnelle. La cohabitation d'individus passionnés rend l'environnement de travail électrique et peut mener à des conflits si les émotions prennent le dessus.

“One of the factors of working with 141 passionate, committed people is that you have 141 passions to deal with. So it can become a very emotionally charged environment. And one of the disadvantages of being on tour is how all we have is work. We have work, we have our colleagues, when we go home we still talk about work... So many people often get into trouble because they define because they define their personal success through their

---

<sup>54</sup> Certains conjoints et enfants accompagnent, ou visitent fréquemment, les membres de la tournée. Certains conjoints travaillent sur la même tournée, ce qui peut complexifier la séparation des relations personnelles et professionnelles.

job. "If I'm a good employee, I'm a good person; if I'm a bad employee, I'm a bad person". That becomes even more pronounced here because it's all they have. They have their life at work, and they have playtime. Going out, having a drink, going for dinner, going to a museum, whatever they do. So from that point of view, it can easily become a very emotionally charged environment. I don't believe in that and I work very hard to eliminate that type of emotion in the workplace.” (CM3)

Les CM composent avec ces nombreuses passions individuelles et choisissent l'exemple qu'ils veulent donner relativement à la séparation entre vie privée et travail, ce qui fait miroir à la proximité qu'ils ont avec leur tournée.

#### 4.2.2.3. Engagement

L'engagement est l'attribut de l'excellence humaine qui a trait à la motivation des membres des tournées de rester y travailler et d'y exceller au quotidien. L'engagement est l'attribut le plus ardemment désiré chez un membre d'une tournée. Il faut que celui-ci ait la volonté d'être sur la tournée avant tout (lien 17).

“How the tour creates performance, not just the way it gets its employees to perform, but where it comes from, how it's generated, basically – the fundamental part is people have to want to be there. That's the start.” (CM4)

L'engagement est très fortement influencé par la passion qui anime la personne (lien 13), mais aussi par le bien-être de celle-ci (lien 1), donc par des éléments tels que la qualité des conditions de vie, les dynamiques sociales (lien 11), l'écoute et la reconnaissance. L'environnement de travail affecte la motivation des membres de la tournée, d'autant plus qu'ils communiquent entre eux entre les tournées et qu'ils comparent leurs conditions.

« Je veux qu'on soit identifiés comme une bonne tournée. Je veux pas être sur une tournée que le monde dise : “Ben moi, je veux pas aller travailler là”. Ça fait assez longtemps, mais je me souviens qu'on entendait souvent tout le monde dire : "Oh moi je veux pas aller travailler sur [autre spectacle], il

paraît que c'est pas une bonne tournée". Fait que moi quand je suis tombé *company manager*, j'ai fait comme : "Moi, je peux être la tournée comme ça. Je veux pas que ma tournée soit vue comme une tournée pas le fun. Ou pas efficace. Je veux qu'on soit une tournée qui est bien 'roundée', autant au niveau de la performance, au niveau de l'efficacité, au niveau de l'attitude". »  
(CM6)

L'engagement affecte les autres attributs de l'excellence humaine et les autres dimensions de la performance de la tournée. Un employé motivé sera enclin à mieux collaborer, à vouloir dépasser les attentes envers lui, à innover dans son travail, ou encore à se comporter de manière professionnelle (liens 17-19). Un employé malheureux, sera démobilisé, même s'il est passionné, créatif et professionnel. Cela diminuera sa performance en général et donc la performance de la tournée (liens 19,25).

En prenant le pouls de leur tournée pour mesurer son bien-être, les CM évaluent le niveau d'engagement (lien 1). Ils se fient aux informations que leur fournissent les gestionnaires de la tournée, et celles qu'ils collectent eux-mêmes. Sur la base de cette évaluation informelle de performance, les CM peuvent mettre en place des mesures pour influencer la motivation de leur tournée. Par exemple, l'engagement fluctue en aréna à cause du rythme des transferts. Cet aspect rappelle les moyens mis en œuvre pour préserver le bien-être de la tournée.

« Y a plusieurs leviers qu'on peut actionner pour améliorer la performance en termes de motivation. [Nom d'un directeur] applique ça souvent, le principe de levier, avec son groupe, de semaine en semaine. Tu rentres dans des vagues, je dirais les semaines 7, 8 et 9, surtout 8, c'est des semaines où le moral est un peu bas. Ça fait presque deux mois que t'es parti de la maison, t'sais, t'as hâte... Après ça, ça remonte, la semaine 9, on donne les itinéraires pour les vacances... C'est le gros moral! (*Rires.*) Des fois, on peut jouer avec ça administrativement pour l'influencer. Pis d'autres temps, on va les influencer en leur disant : "Gardez votre motivation. Oubliez pas, les gens ont payé le même prix la première semaine que la dernière semaine". Y a des moyens matériels mais aussi psychologiques pour influencer leur moral et les encourager. » (CM6)

Les CM sont conscients de l'inutilité de garder un employé qui a perdu sa motivation à faire partie de la tournée. Non seulement cette personne n'est pas heureuse et devrait partir, mais en plus elle affecte négativement les autres membres de la tournée et la performance globale de la tournée. À la fois pour le bien de cette personne et pour le bien collectif, les CM vont préférer inciter la personne à quitter la tournée.

"I always tell everybody I work with, "No one is handcuffed to this job. The gate is always there, it's always open. We choose to walk through it every day to work here, and we choose to walk out it at the end of the night". I would never say, "You can't leave, you have to stay". Because what good is that? It's not fair to anybody else on the team if you're angry, if you're mad, if you're sad, anything like that." (CM1)

"At the end of the day, it's an agreement. You perform a show; it's a certain amount of money. We agree on that, everybody's happy. But when things change, you don't have to stay. There are other circuses, there are other corporations. So find what it is that you're really passionate about and go do that, 'cause life's too short". And when you rationally talk about it, then the people understand that the power is in their court. And then, it's kind of like, "Yeah, I can leave, but do I want to? Well, it's actually pretty good here, so..." (CM1)

Le niveau d'implication, voire d'abnégation, requis des gestionnaires de tournée est très élevé. Certains CM ne manquent pas d'ironiser sur l'importance de cet attribut aux yeux de l'organisation.

« L'année dernière, au Cirque, le *buzzword* c'était l'engagement, pis on avait reçu des formations d'engagement. Tout le monde *front line* disait : "Regarde, j'ai pas besoin d'engagement là. Je fais 45 à 55-60 heures [par] semaine, parle-moi pas d'engagement! *Right ?*" » (CM5)

Le niveau de bien-être sur la tournée influence très fortement le prochain attribut de performance que nous présentons, l'esprit d'équipe.

#### 4.2.2.4. Esprit d'équipe

L'attribut esprit d'équipe est l'attribut de l'excellence humaine le plus évoqué par les CM car il est le plus important moteur de performance humaine à leurs yeux. L'esprit d'équipe qui est requis et encouragé sur les tournées repose sur les idées de coopération, et, en amont, d'appartenance et de volonté de contribuer à un collectif.

“Number one [of our four tour pillars] is "The team". I believe that the biggest and most important resource we have here are the people. It's all we have. This company is not built on a product that you can make in a factory and sell. It's built on human performance. And therefore, the human performance on stage becomes key for the success of the show. And I extend that philosophy to everyone on tour. The most important resource that we work with here are our people, how they're managed, how they perform and how they're doing their jobs. So as you can see the team pillar states that "The 141 members of [S3]'s permanent team each shares his or her own skills and talents to the benefit of the show. Whether cooking, teaching, performing onstage or running show tracks, each of us plays an essential role in the success of [S3]. Joining our team, you will also be called on to give your best. At the base of everything we do is teamwork and respect towards our colleagues, local staff and patrons. We choose to communicate with each other in an appropriate manner. We choose to trust that each member of our team will do the very best job they can. We challenge each other to be better team players, and to put the needs of the group above our own". So philosophically, that's how I expect my people to behave with each other.”

(CM3)

Pour un membre d'une tournée, avoir un esprit d'équipe signifie à la fois faire partie d'un grand tout, œuvrer ensemble pour le bien commun, et contribuer à la performance de sa tournée ainsi qu'à celle du Cirque. Cet attribut d'excellence humaine regroupe ainsi un grand nombre de notions que l'on peut diviser en trois volets : cohésion, coopération et contribution.

#### 4.2.2.4.1. Cohésion

Premier volet de l'attribut d'esprit d'équipe, la cohésion correspond aux liens sociaux et à la proximité entre les membres dans le cadre professionnel de leur tournée. Elle fait référence aux notions d'esprit de corps, sentiment d'appartenance, liens fraternels, c'est-à-dire ce qui a trait aux liens interpersonnels entre les membres de la tournée. La cohésion d'une tournée n'est pas un élément de performance qui est requis des individus. En revanche, elle est souhaitée par qu'elle impacte positivement la performance de la tournée. Elle est donc recherchée par les CM. Le sentiment d'appartenance et l'engagement sont des facteurs clés de succès qui permettent de compenser le caractère très particulier, voire difficile, des conditions de travail et de vie sur la tournée (liens 10,17).

“If you go and visit a small company, you'll find they have a very strong company culture at work. But then, they all go home. And they have their families and their lives, and their activities, and their gardening, and everything else to distract them until they go back to work. So their work energy is invested at work and the rest of the time it's other stuff. We live and work and sleep and eat and play and do everything with the same people. So we're almost on a 24-hour work cycle. It's difficult to learn to leave work at the end of the day and talk about something else, when the only thing that we have in common is this. So that also creates quite an intense working environment. It means that we have to focus a lot on interpersonal relationships.” (CM3)

La cohésion influence le bien-être et la performance de la tournée (lien 10), et inversement elle est renforcée par l'organisation d'activités sociales (lien 2), comme nous en avons discuté dans la section sur le bien-être de la tournée. La cohésion sur la tournée est façonnée par la culture de la tournée – qui dépend du spectacle lui-même et des différentes cultures et personnalités des membres et groupes sociaux sur la tournée – ainsi que par la proximité que le CM souhaite avoir avec sa tournée. La manière dont le CM interagit avec les membres de sa tournée influence les liens sociaux sur la tournée. Le CM définit sa relation aux membres de sa tournée de manière professionnelle, et de manière plus ou

moins personnelle. Les tournées de CM2, CM5 et CM6 sont particulièrement tricotées serré. Les liens sont fraternels pour diverses raisons que nous expliquons ci-après.

« À chaque semaine, on a un meeting avec les artistes qui s'appelle le "Tapis Rouge". Avant le premier spectacle de chaque semaine, c'est un meeting artistique, donc c'est le directeur artistique qui parle : "On va travailler là-dessus, cette semaine faut faire attention à ça...". Mais c'est aussi un moment où on peut s'adresser aux artistes au complet. Aujourd'hui, on fait la rencontre, pis y a un artiste qui a levé sa main pis qui a dit : "Est-ce qu'on peut prendre un moment pour vous remercier du travail que vous faites ?" Y a vraiment... Moi, j'ai jamais vu ça sur aucune des autres tournées, pis j'en ai fait quatre autres. J'ai jamais vu autant d'ouverture. Les gens apprécient et sont reconnaissants du travail qui est fait. Ça, ça peut pas se recréer ailleurs. Tu peux pas provoquer ça chez les gens. C'est avec le temps et les événements que ça se développe... C'est assez magique, la connexion. C'est un lien spécial. » (CM2)

« Quelque chose de très simple, tout le monde dans le bureau adore la musique. Fait que j'ai acheté des speakers. On plug les iPods, pis on met de la musique dans le bureau. C'est une façon de partager. Y en a peut-être qui seraient pas capables, vu qu'on est sept dans le bureau avec le monde qui parle et la musique. À date, ça va bien. Ça veut pas dire qu'à un moment donné, j'aurai pas un employé qui "fittera" pas là-dedans. Si ça "fitte" pas, je repenserai l'idée d'être tout le monde ensemble. Je sais que c'est pas toutes les tournées qui font ça, tout le monde ensemble. Y a des semaines où j'y arrive pas, alors je prends un bureau toute seule. Ça arrive généralement en fin de *leg*, quand j'ai encore une bonne liste [de choses à faire], et que le fait d'être toute seule m'aide. Généralement, j'aime ça être avec tout le monde. Ça me permet de voir le genre d'échanges qu'ils ont avec la tournée, qu'ils ont entre eux. Ça m'a permis souvent de désamorcer des feux plus rapidement, le fait que je suis là avec eux autres. Moi, c'est quelque chose qui me convient cette formule-là, d'être tout le monde ensemble. » (CM6)

Les CM utilisent des métaphores pour décrire leur tournée. Ces métaphores sont révélatrices du degré de cohésion entre les membres de la tournée, de la proximité que le

CM souhaite avoir avec les autres et insuffler sur la tournée, et même du style de gestion du CM. Pour la plupart des CM, leur tournée est un village dont ils sont le maire. C'est une métaphore qui a aussi été reprise dans les documents stratégiques officiels que nous avons analysés.

« Tu te rends pas compte de la proximité avec les gens. T'as toujours 150 personnes autour de toi. Là [sur la tournée] t'as quelqu'un sur Facebook qui dit : "Hey, je m'en va au cinéma ce soir voir tel film, qui veut venir avec moi ?" "Ben on y va!" Mais quand t'es à Montréal, là... Si toi tu fais pas l'effort, tu vas être tout seul, tout l'hiver, caché chez toi, sans le soleil! (Rires.) C'est fou comment ça devient vraiment un petit microcosme, une petite communauté. Mais c'est ça, c'est notre village, c'est comme ça qu'il fonctionne. C'est comme ça que les gens vivent dans ce village-là. » (CM2)

“Everyone pretty much knows everyone. They're not friends, I mean everyone is very friendly, but there's little cliques. You know, the Russians stick together, etc. At the end of the day, we're a traveling group of people that really watches out for each other. And it's a very interesting and cool sort of vibe. I would say it's a family. But as in every family, there's a dysfunction, right? Everybody's got that crazy aunt or that wiped-out cousin that – some are alcoholic, some are drug addicts, we've got it all here! [laughs] And I'm like the mayor of the city. I'm not the dad... I don't want to be the dad, no!” (CM1)

Pour d'autres CM, leur tournée est une grande famille dont ils sont la figure matriarcale ou patriarcale. Par exemple, CM2 considère sa tournée comme sa famille, et la gère de cette manière. Elle est proche d'eux, comme une figure parentale. Elle est protectrice, aime partager des moments agréables avec eux, et use aussi de discipline. Elle s'inquiète pour eux quand leur numéro d'artiste est dangereux. CM2 attribue son succès dans la gestion de sa tournée à sa proximité avec les personnes.

« Je gère mon équipe comme si c'était ma famille. J'ai toujours été comme ça. Y a des gens qui me "blâment" d'être trop proche pis d'être trop connecté avec les gens de la tournée, mais c'est un mode de vie, c'est pas juste un travail. C'est dans ces moments-là que tu te rends compte... Le fait que je

savais qui est-ce qui était en peine [...], je connaissais des choses personnelles sur eux, pis ça nous aide. Tous les directeurs, on est pareil. Le fait de connaître tes gens, tu peux vraiment gérer n'importe quoi ensuite. [...]  
Ça facilite la gestion. » (CM2)

Pour d'autres encore, la tournée est une troupe similaire à une unité de l'armée, c'est-à-dire une troupe dans le sens aussi bien artistique que militaire du terme. L'esprit de corps procure du soutien psychologique et opérationnel, guide l'action, et renforce le sentiment d'appartenance.

« Pour moi, le Cirque et l'armée, c'est presque pareil. Les gens sont tout le temps surpris quand je dis ça. Quand tu travailles avec un groupe de personnes, que tu voyages avec, que t'es logés, nourris ensemble, ça forme des liens. Et ces liens-là sont pareils. Que ce soit dans l'armée ou au Cirque, la seule différence, c'est les costumes. Et peut-être le maquillage. Les liens sont fraternels. Quand on est dans l'armée, il faut toujours être là les uns pour les autres, et c'est la même chose au Cirque. C'est être capable de prendre soin les uns des autres. » (CM5)

La cohésion permet au CM de mieux connaître les membres de sa tournée sur le plan personnel, donc d'offrir une meilleure écoute et de mieux répondre à leurs besoins. Pour créer et maintenir le bien-être de la tournée, les CM doivent connaître les membres de leur tournée. CM1 donne beaucoup d'exemples de situations dans lesquelles il prend des décisions sur la base de sa connaissance approfondie des personnes.

Il connaît chaque personne, leur situation privée (jusqu'à un certain point), et leur parle régulièrement pour s'assurer qu'elles se sentent bien sur la tournée et dans leur travail (voir section sur le bien-être). La cohésion renforce l'engagement (lien 11) et incite à participer à l'effort collectif (lien 12). La vignette d'observation 4 illustre la cohésion sur la tournée de CM2 et ses effets sur l'engagement.

Autre exemple est le fait qu'un membre s'intéresse au spectacle de sa tournée et aille régulièrement le voir. Cela le fait se sentir plus proche de ses collègues et motivé à collaborer avec eux et à contribuer au succès de sa tournée.

#### **Vignette d'observation 4**

À la fin du deuxième jour d'observation de la tournée de CM2, j'attends celle-ci après le spectacle pour qu'elle me ramène en voiture. Je croise le directeur des services au public et on discute du spectacle puis de la tournée. Il me dit que CM1 et CM2 sont les deux meilleurs CM au Cirque. « J'aime mon patron. Je n'aurais pas accepté de travailler sur cette tournée si elle n'avait pas été là. »

Quelques minutes plus tard, on embarque tous les quatre dans la voiture : CM2, le directeur voyage et hébergement, la publiciste et moi. Tout le monde a eu une journée intense et est fatigué, mais fait une sorte de débriefing informel. CM2 s'inquiète pour un des clowns qui s'est blessé sur scène pendant le spectacle. Elle a prévenu le siège social par courriel. Elle se dit triste mais soulagée car Montréal le rapatriera sûrement chez lui pour sa convalescence s'il le souhaite, donc il va pouvoir passer du temps en famille.

Nous, on est chanceux, on a un spectacle magnifique, qui est aimé, qui est applaudi pis qui motive. Je remarque tous les employés vont voir le spectacle, au moins une fois par ville. J'ai déjà été sur des tournées où les gens disent : "Ah, je l'ai pas vu cette année". Ils sont complètement déconnectés du spectacle. Mais je trouve qu'on est chanceux sur [S2], les gens vont voir leur show. Pis c'est important. C'est important de te rappeler pourquoi tu travailles fort comme ça, pourquoi tu dors pas assez! (*Rires.*)  
(CM2)

Parfois, des événements tragiques ou riches en émotion rapprochent les membres d'une tournée. La tournée de CM2 a survécu à la catastrophe de Fukushima. L'équipe administrative et le siège social ont rapidement sorti la tournée du Japon, ce que les

membres de la tournée n'oublieront jamais. La tournée de CM6 a perdu un collègue et a vécu un processus de deuil ensemble, ce qui a créé des liens sociaux forts.

« On est une équipe qui est passée au travers de l'impossible. On était au Japon quand le tsunami de Fukushima est arrivé. Ça a vraiment créé un attachement, une fierté, et une confiance en l'équipe de gestion. Je pense que je retrouverai plus jamais ça ailleurs. » (CM2)

« Sur mon autre tournée, on avait eu un technicien qu'on a retrouvé décédé dans sa chambre. C'est sûr que c'était effrayant. Le climat après sur la tournée, c'était affreux. On a pas fait de funérailles parce que le corps avait été rapatrié à la maison auprès de sa famille, mais fallait faire quelque chose. On a fait un livre. Tout le monde pouvait écrire dans le livre, tout ce qui leur passait par la tête. On leur a dit : "Regardez, ça reste ici". [...] On a fait ces petites choses-là, on en parlait, on incitait le monde à en parler. Ça, ça a rien à voir avec leur performance au boulot, mais c'était vraiment au niveau de comment les sortir de cette tristesse, pour que ça les affecte pas. Parce que je me disais : "Si on les laisse comme ça, à long terme, ça va affecter la performance". C'est dur à surmonter, parce que c'est comme un membre de ta famille. » (CM6)

Les CM essaient tous à leur manière d'être proches de leur tournée. Certains tentent néanmoins de garder une certaine distance et d'établir des frontières entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle (ce qui est un défi sur les tournées étant donné le fait que tout le monde travaille et vit constamment ensemble). La proximité de la relation entre le CM et sa tournée est également liée à la perception que le CM a de l'importance de la hiérarchie. Un CM qui possède une vision horizontale de sa tournée, qui perçoit les autres comme ses pairs voire comme les membres de sa famille, et qui participe aux activités sociales est plus proche des autres membres de la tournée qu'un CM pour qui la hiérarchie doit être préservée et qui est réticent à fraterniser avec les autres membres de la tournée. Pour CM3 et CM4 par exemple, la focalisation sur le travail prime sur les activités sociales.

“Even me, I can't always be friends with the people on tour. And there's delicate things. My partner works on tour, he and I have been touring together for 3 years and working together but that means technically I'm his boss so that's a challenge. But then that's the case of many, many people here on tour where their personal lives and their professional lives are intertwined and it's something that you have to learn to manage. And you have to learn to manage well. And I always say to my colleagues here and the company managers that one of the things that we have to do, we can't always show ourselves to be perfect corporate officers, we do everything by the book, you know. We have to look human and seem human. So once in a while we have to go to the parties. Once in a while we have to turn up on the activities planned for the families. Even if we don't want to, it's important sometimes to do that. Just to show that we're still here, that we're people, and that we're part of this community. Otherwise, we separate ourselves too much, then we don't have a relationship anymore with the rest of the teams. We have to show that we belong, that we share personal things too. And then there's a balance because you belong but you can't belong too much. You have to have fun but you can't have too much fun. You have to show that you're part of the community but you have to maintain a certain distance. It's a close balance... it's a close balance for sure.” (CM3)

“I'm not afraid to make unpopular decisions and I will stick to my guns even if it's not what people will want to hear. I'll do everything I can to make life easy and be here for people, but I won't compromise what has to be done just to be a crowd-pleaser. So I would say that I'm not as patient as maybe people would like me to be? I don't know. I sort of get the feeling that this tour was a lot more about friendships previously, whereas for me it's more about work. People would hang out a lot more in the office but maybe the office is not a place where people should come and hang out while other people are trying to work.” (CM4)

La cohésion est importante sur chaque tournée mais aussi entre les tournées. À mesure que l'organisation a grandi et ajouté plusieurs spectacles à son portefeuille de produits, l'esprit d'équipe s'est étendu à un grand nombre de tournées. Cependant, la proximité

entre les tournées a été quelque peu diluée à cause du grand nombre de spectacles dans la « famille ». L'esprit d'équipe fait plus que jamais partie de la culture de Cirque et de ses tournées, mais la cohésion est plus difficile qu'avant à maintenir.

“It changed, and I think it's just because you get bigger. If you get a family of 5 people, you're close. And then your extended family of every show that opens up, we say it's like a new sibling. If you have 26 siblings, you're not going to be as close anymore. Not that's it good or bad, it's just a cultural change. And it's growth. And it really takes someone very, very talented at the top to keep that culture alive and thriving. It takes someone very talented to manage that Titanic ship if that's what you want to do. And by "you", I mean someone up higher. It doesn't have to be Guy [Laliberté], but it's someone that's appointed to be like, "I really want this culture to continue in the company". And it's encouraged through the VPs down to my level. "Hey, make sure you acknowledge Amaluna's opening, and here's \$500 to do that". And they don't have to give me money, I just have to be creative.” (CM1)

La croissance du Cirque constitue un changement majeur survenu dans la vie de l'organisation. Nous reviendrons sur les défis associés au contrôle de cette croissance lorsque nous évoquerons l'origine des tensions entre les dimensions de la performance dans le Chapitre 5 ci-dessous.

#### 4.2.2.4.2. *Coopération*

Second volet de l'attribut d'esprit d'équipe, la coopération fait référence aux notions de collaboration, travail d'équipe, entraide, recherche de consensus et gestion participative, c'est-à-dire ce qui est relatif aux dynamiques de travail des membres de la tournée. La coopération teinte et cimente chaque interaction entre les membres d'une tournée et entre la tournée et ses collaborateurs (internes et externes à l'organisation). Tous les CM considèrent que la coopération sur la tournée est indispensable. Nous en parlons en premier, et nous parlons de la coopération entre les tournées, tout aussi importante, en second.

Toute activité de la tournée, et donc toute performance générée, requièrent un certain degré de coopération. La coopération entre les individus et entre les équipes spécialisées est indispensable à la performance de la tournée. Les membres de la tournée et leurs collaborateurs en dehors de la tournée doivent coopérer pour tous œuvrer vers le même but qui est de présenter le spectacle. Cela n'est possible que grâce à un effort collectif reposant sur la coopération (lien 20) et sur la motivation de travailler ensemble que celui-ci suscite (lien 16).

“I think that when you talk to most company managers, I think they'll say the same thing. The decision-making process at Cirque is a collaboration.”

(CM1)

« Si je veux améliorer la performance globale de notre opération, ou si je sens que la performance diminue, je m'assurerai en premier lieu que tous les gestionnaires, superviseurs et chefs d'équipe travaillent bien ensemble d'un département à l'autre. Mon premier réflexe est d'aller voir comment les gens interagissent. J'irai tout de suite voir comment les équipes travaillent ensemble, quitte à avoir une session avec les chefs de tous les départements (technique, artistique...) que je réunirai pour voir ce qui fonctionne et ce qui fonctionne pas. Je pense que si on commence à gérer en silos chaque opération, notre performance va en souffrir vraiment rapidement. Des fois, c'est tout simplement que les gens ne sont pas conscients de la réalité de l'autre. C'est la plus grande cause de dysfonction que j'ai vue. (*Rires.*) C'est de dire : "Oh, ben je savais pas que tu faisais ça toi! Je le ferai plus". C'est des choses tellement naïves des fois. Fait que ça vaut la peine de juste commencer avec l'impact humain avant tout. » (CM2)

La coopération sur la tournée présuppose une connaissance approfondie des opérations de la tournée, mais aussi une prise en considération de la réalité et des besoins des autres équipes. Toute décision prise sur la tournée a des effets sur au moins une équipe de la tournée, voire sur les autres tournées. Les CM encouragent donc les membres de leur tournée à tenir compte des réalités et des besoins des autres dans leur processus décisionnel. Sur chaque tournée, il est impensable de travailler en déconnexion des autres

et de faire fi des conséquences de ses actions sur la communauté de la tournée, voire du Cirque en général.

« Je veux que tout le monde soit collaborateur, pis que ça coule, pis qu'on travaille bien, pis qu'on "envoie" pas promener le monde. Je pense que tous les *company managers*, on l'a, ce souci-là. » (CM6)

« Parler avec les autres équipes de la tournée, ça les motive et ça leur donne une meilleure idée de ce que leurs collègues font. Faut travailler ensemble. On travaille pas en silos. Tout le monde fait un peu de tout. J'avais fait ça sur [ma tournée précédente], et j'ai décidé de le garder. Et ça marche bien. C'est aussi une motivation pour mon équipe de voir la confiance que j'ai. » (CM6)

“I really try to breed a community of people who understand that it is about working together. Again, nothing we decide-decisions we make impact everything. So if I can get people in the mindset that ‘Before I make that decision, maybe I should talk to this person,’ rather than working in a silo, rather than thinking ‘It's just all me’, because that doesn't work.” (CM1)

Les CM sont conscients que leurs propres décisions vont nécessairement affecter d'autres membres de la tournée, d'autres équipes. C'est pour cela que le processus décisionnel des CM est consultatif et inclusif. Les CM collaborent pour décider plutôt que de prendre des décisions seuls.

“It's definitely a collaboration, a consensus environment. I can't make this job about me personally because it wouldn't function. We don't all have to agree, but everyone should be heard. They need to feel like it's collaborative. If not, it's definitively not working.” (CM4)

“I don't really make sole decisions here. I never make a decision by myself. It's a collaboration between me, my boss, his bosses, and people on tour.” (CM1)

Avant de prendre une décision, les CM consultent habituellement les responsables concernés pour tenir compte autant que possible des besoins et contraintes de tous, sur la tournée, sur les autres tournées, au siège social, chez leur promoteur, etc. Ils prennent soin

de mesurer les conséquences de leurs actions sur les autres, surtout en termes d'impact humain ou sur les activités de leurs collègues (liens 15,20,26,41).

« Mon approche, c'est toujours avec beaucoup de collaboration. C'est pas vraiment mon genre d'imposer des décisions, à moins que je voie quelqu'un qui prend la mauvaise direction, je vais l'arrêter. Mais avec les quatre directeurs, on discute de tout et on trouve la meilleure façon pour la tournée en entier. C'est important pour moi de consulter mes experts. Si je consulte pas le directeur artistique, pis que je prends une décision qui impacte son équipe, c'est pas juste pour lui, parce que c'est lui qui doit gérer le tout ensuite. » (CM2)

CM6 garde toujours en tête que toutes les décisions qu'elle prend peuvent avoir des répercussions sur les autres tournées en aréna. Elle est consciente de la rapidité et facilité de circulation des informations entre les employés de tournées distinctes. CM6 consulte les autres tournées en aréna pour valider leurs pratiques, processus ou politiques, avant d'accepter ou d'initier un changement dans sa tournée.

« Parce qu'ils se parlent, hein! [Les employés des tournées] se parlent entre eux... Avec Facebook et tout le reste maintenant, oublie ça! (*Rires.*) » (CM6)

Chacune des décisions des CM est le fruit d'une coopération avec d'autres membres de leur tournée ou d'autres tournées : les directeurs, superviseurs ou même parfois membres de leur tournée, les CM des autres tournées, les membres du siège social en particulier leur VP, les partenaires externes, etc. Le plus souvent, les CM prennent des décisions de concert avec les directeurs du CoDi qui ont leur propre expertise (technique et artistique). La recherche de consensus fait partie de la culture de la tournée.

« On est très *tight* et consultatif ensemble. Nous trois, ce qu'on appelle le CoDi, on est très *tight*, dans le sens qu'on se supporte et qu'on prend le temps de bien comprendre les besoins de chacun pour qu'on soit capable d'y voir quand la personne est pas là, même si elle est pas là pour les présenter ou les défendre. » (CM5)

« Des fois, j'ai l'impression que c'est de la gestion participative. J'ai pas besoin d'aller communiquer des messages directement à ces deux équipes-là. Quand je dis aux gars que c'est ça la directive, la directive va être communiquée et actionnée. En même temps, s'ils sont pas d'accord, ils n'ont pas peur d'avoir une discussion. Si je pense que c'est la meilleure façon, des fois les gars me disent "As-tu pensé à ça?" Et on trouve le milieu. On écoute tous les points de vue et à un moment donné, il faut trancher. La décision finale me revient, c'est ma responsabilité. Mais on cherche le consensus. »  
(CM5)

Les CM se définissent comme des généralistes et les personnes de leurs équipes comme des spécialistes. Par exemple, CM5 connaît en partie le travail des membres de son équipe de directeurs, parce qu'il a occupé certaines de leurs fonctions avant d'arriver à son poste, mais il n'est plus à jour par rapport aux meilleures pratiques actuelles. Il fait confiance à l'expertise de personnes de son équipe et les coaches. Il se fie à leurs informations. CM5 ne présume pas tout savoir.

« Regarde, la job de tous et chacun dans mon équipe, je l'ai déjà faite partiellement quand j'ai commencé en aréna, mais ça fait comme longtemps. Fait que j'assume pas que je connais la job, fait que je leur demande tout le temps : "C'est quoi les *best practices*?" La collaboration est tout le temps-là, fait que quand ils deviennent mes collègues, c'est la continuité de ça. Même si j'ai touché à plusieurs de leurs postes, c'est eux les spécialistes. Ça se peut que ça ait évolué ou qu'il y ait des façons différentes de faire. C'est la différence entre généraliste et spécialiste. » (CM5)

Ainsi, en plus de se fier à l'expertise des autres et de la solliciter, les CM délèguent. Ils accordent leur confiance à leurs équipes sur leur tournée ainsi qu'à leurs collaborateurs hors tournée. Ces derniers bénéficient d'une discrétion et d'une autonomie qui leur permet non seulement d'exceller dans leur travail, mais aussi, comme nous le verrons avec l'attribut de créativité, de faire preuve de créativité et d'innover dans leur travail (lien 14).

"I'm allowed to manage how I see fit. I'm not a person that would constantly remind people of my position because I think that shows-if I have to do that,

then I have a problem because it's an insecurity. So I, as much as possible, leave people free to manage their stuff how they see fit, and if there's a problem then I'll address it. But it's a very organic approach.” (CM4)

Par exemple, CM1 est très à l’aise à faire confiance et à déléguer. Son style de gestion est basé sur la transparence et sur la confiance en ses habiletés de gestionnaire et en celles de ses collaborateurs. Comme les autres CM, il partage beaucoup d’informations pour que tout le monde soit tenu au courant. Il ne lutte pas pour le pouvoir et inclut dans les discussions les responsables potentiellement impactés. Il partage son pouvoir décisionnel tout en se considérant imputable des décisions prises parce qu’il est responsable de la performance de sa tournée. Il incarne l’esprit de communauté qui œuvre vers le même but qu’il souhaite voir les membres de la tournée émuler. De plus, miser sur la collaboration et la délégation lui libère du temps pour d’autres tâches.

“It’s very simple. Management, at the end of the day, is a very simple process, if you understand it. And you must be very secure in your abilities. I think management becomes complicated when supervisors, managers or directors are insecure about themselves or their work. And that’s why they have to hold on to information, because information is power. Once you realize that, “Hey, you know what? It’s a community and my directors are gonna make me look that much better because I’m letting them do their job”, gosh!” (CM1)

“I believe in empowering the people. We pay everybody a good amount of money to do their job. And for me, it's important to let people do their job. I'm not a micro manager. And again, I encourage people to make decisions on their own. I encourage them to consult me, if they have concerns or questions with that decision-making power or those skills, and I'm always there as a support. But I feel, too, that people cannot learn unless they have that opportunity to make that decision, and if it's not a catastrophic mistake that is going to cost millions of dollars, that sort of thing, we learn from it, we move on and that's how people grow.” (CM1)

Un autre exemple de coopération par délégation d'un CM à ses équipes et de partage du pouvoir est CM5 qui rend sa tournée autonome en se rendant "dispensable". Il forme ses directeurs et gestionnaires sur sa tournée pour qu'ils puissent le remplacer en tant que CM de façon temporaire (s'il absente) ou permanente (pour prendre la relève).

« Les tournées, je les ai toujours faites de façon à ce que je sois dispensable. Autrement dit, si je me fais frapper par un autobus, que quelqu'un, un junior, puisse prendre ma place temporairement jusqu'à ce qu'on me trouve un remplaçant. Avant c'était [CM4], avant [CM4] c'était [nom], pis maintenant c'est rendu ma T&L [responsable Voyage et hébergement]. [...] Pas de problème au niveau des transitions. » (CM5)

Notons que l'expertise des CM pourrait être perçue comme inestimable parce qu'une grande partie de leurs savoirs sont tacites, mais les CM savent qu'ils sont remplaçables parce que (1) le travail de CM ne change pas, que la personne qui occupe le poste de CM soit eux ou quelqu'un d'autre ; (2) ils délèguent beaucoup et essaient même de se rendre dispensables en partageant leurs savoirs et en coachant leurs équipes ; (3) ils changent de tournée à moyen terme, notamment en fonction des marchés visités (Europe, Asie...), ce qui habitue les tournées à voir ses CM et équipes de gestion à la tête de leur tournée changer.

“[S4]’s always functioned, I mean it's not-I don't know what sort of influence I've had on this tour because I've only been here just over a year and a half. So it's really too soon to tell. [...] It doesn't need me personally to run it. It needs a company manager but it'll be the same show no matter who's in this seat.” (CM4)

Nous venons de voir que sur la tournée, la coopération est rendue possible par le partage du pouvoir et des informations entre les membres. Cela requiert une confiance réciproque entre les membres de la tournée et leurs collaborateurs. La coopération sur les tournées se fonde sur l'idée que les performances individuelles sont interdépendantes, et que chaque membre d'une tournée fait partie d'un tout auquel il doit contribuer (tournée et organisation) en gardant les intérêts et les objectifs collectifs comme principes directeurs

communs. La coopération sur les tournées se fonde également sur la confiance dans l'expertise des autres, sur un échange de savoirs et sur une recherche collective de solutions qui sont à la fois inscrits dans une démarche d'innovation des pratiques et débarrassés d'enjeux de pouvoir (ceux-ci pouvant entraver cette démarche).

La même approche de coopération existe également entre les tournées, certes de façon moins marquée, mais elle est encouragée par les CM eux-mêmes. La coopération entre les tournées joue un rôle majeur dans le succès global de chaque tournée. En plus de coopérer avec leurs équipes, de déléguer, et d'encourager la coopération sur leur tournée, les CM montrent l'exemple en coopérant avec les CM sur les autres tournées pour créer et pour partager les savoirs. Et ils incitent les membres de leurs équipes de gestion à coopérer avec les autres tournées.

« Avant même de commencer sur la tournée, j'avais tout écrit. Je m'étais dit : "On va s'assurer que les autres tournées l'ont". Je pense que personne en aréna, on avait mis par écrit aussi clair que ça. C'est comme ça, on se partage beaucoup de choses. On appelle ça les best practices. C'est comment on fait notre job. Souvent, on s'en parle, on échange. » (CM6)

La création et le partage des savoirs et des meilleures pratiques entre les tournées résultent de l'influence combinée de trois éléments de performance. Les tournées sont connectées par un esprit de cohésion (lien 12), elles sont mues par une volonté de contribuer à un succès collectif qui dépasse leurs frontières (nous évoquons le sous-attribut de contribution dans la section 4.2.2.4.3 ci-dessous comme troisième volet de l'attribut d'esprit d'équipe), et elles sont animées par une culture de la créativité. Cette dernière est l'élément le plus influent de la triade génératrice de coopération entre les tournées. Elle signifie à la fois résoudre les problèmes opérationnels de manière créative et chercher à innover pour améliorer l'existant (liens 14-15). Nous revenons sur cette culture de la créativité dans la section 4.2.2.5 ci-dessous sur l'attribut de créativité.

D'abord, nous évoquons la coopération entre les CM de différentes tournées. En fonction des affinités entre les personnalités et des besoins locaux de gestion, les CM se font confiance et se consultent les uns les autres. Ils sont les seuls à avoir une vision d'ensemble

proche des opérations de leur tournée. Échanger des informations entre eux est un facteur clé de succès opérationnel et financier de leur tournée. Leur but est de réfléchir ensemble, de partager de bonnes idées, d'identifier les meilleures pratiques (dépendamment du contexte), de se sentir moins seul dans leur rôle, d'avoir un soutien, ou encore de se tenir au courant des dernières nouvelles, des derniers changements, ou de ce qui se passe en dehors de leur tournée et notamment au siège social (par exemple être au courant de décisions *top-down* à venir). Ils échangent des informations pour décider, pour identifier les meilleures pratiques à adopter, pour améliorer un processus, pour établir des cibles budgétaires plus précises, ou encore pour réfléchir à de nouvelles idées destinées à améliorer la gestion des tournées.

“I see [the tour directors] as my peers although they're on my team.” (CM4)

Même s'ils sont sur des continents différents, les CM sont connectés de manière formelle tous les mois via une réunion à distance et de manière informelle très fréquemment par emails ou téléphone. Les CM échangent beaucoup d'informations avec les CM des autres tournées du même type (aréna ou chapiteau). Les CM savent qu'un autre CM peut déjà avoir été confronté au même problème, ou à la même opportunité, bien que celui ou celle-ci puisse sembler unique à la tournée, par exemple sur des marchés nouveaux pour la tournée mais connus d'autres tournées. Les CM s'appellent donc au besoin (fréquemment) avec cette volonté d'utiliser l'expérience des autres pour élaborer de meilleures décisions / pratiques / politiques / processus. Avec l'expérience directe, c'est l'autre façon pour eux d'améliorer ces éléments. Ou encore, un CM anticipe qu'un autre CM sera confronté à la même situation, donc il va partager son expérience et ses astuces pour potentiellement l'aider à élaborer de meilleures futures décisions. Les CM s'inspirent des autres tournées en les interrogeant sur leurs façons de faire, et les inspirent en retour. De plus, il est important pour eux de se garder informés de ce qui se passe sur les autres tournées pour que le pouvoir décisionnel ne leur échappe pas.

Les CM savent que toute décision qu'ils prennent n'est pas neutre pour les autres tournées. Tout changement sur une tournée peut devenir un changement sur les autres tournées. Les CM sont conscients de leur responsabilité dans l'impact de leurs décisions sur les autres

tournées. Ils savent l'importance de rester dans les balises de la jurisprudence. Un des objectifs des échanges entre les CM est donc d'assurer la cohérence des pratiques de gestion, des processus et des politiques entre toutes les tournées autant que possible. Les CM s'efforcent de prendre des décisions qui ne créent pas de précédents pouvant mettre leurs collègues sur les autres tournées dans une position fâcheuse.

“We're very close. The three of us [company managers] have worked on the same tour together in the past, so we're all quite tight, we know each other. So we're very used to talking, we're very used to each other's approaches, but it's good to balance it off with other tours as well just to see if we're not splitting off too far in the other direction.” (CM4)

« C'est de faire attention dans nos décisions pour être sûrs qu'on crée pas de précédent. » (CM5)

Les CM veillent donc, dans une certaine mesure, à harmoniser leurs choix de gestion et ceux faits par les autres CM sur les autres tournées, notamment en aréna, pour éviter de prendre une décision qui entrerait en conflit avec les pratiques, processus ou politiques en place sur les autres tournées. Cela dit, un CM n'est pas obligé de prendre des décisions identiques à celles prises par les autres, pour plusieurs raisons dont notamment le fait que sa tournée a ses propres spécificités (besoins, cultures, fonctionnement, spectacle, plan de tournée et marchés visités, etc.). Ce partage d'informations entre CM renforce le contrôle décentralisé des opérations des tournées.

Les CM encouragent également leurs équipes à consulter leurs pairs sur les autres tournées afin d'avoir les meilleures informations auprès des meilleures ressources. Les membres de tournées sont encouragés à améliorer leurs façons de faire en s'inspirant par exemple des pratiques de leurs pairs sur les autres tournées. Ainsi, les pairs des autres tournées sont préférablement inclus dans les décisions d'une tournée, mais ces pairs jouent aussi un rôle de conseiller et de benchmark pour la performance, puisque l'autre tournée peut les consulter et même les émuler.

« J'invite tout le monde de mon équipe, ou même sur la tournée, à les appeler sur les autres tournées pour savoir comment ils font. "C'est une bonne question, demandez-leur comment ils font ça. T'envoies un petit e-mail aux trois autres *shows* d'aréna pis tu leur dis : 'Hey, OK, j'ai ce petit problème-là, qu'est-ce que vous faites, vous autres ?'". » (CM6)

Solliciter l'avis des pairs sur les autres tournées ne vise pas à évaluer le travail des autres, il vise plutôt à dénicher les astuces et meilleures pratiques des autres, à aller chercher l'expertise de manière approfondie (CM5 parle de minutie), ce que le CM ou les directeurs ne peuvent pas faire avec autant de précision sur la tournée, à établir des liens relationnels, et à renforcer à fortiori le réseau d'entraide. Acquérir des informations précises des autres tournées permet soit d'améliorer les pratiques actuelles, soit de créer des solutions innovantes en cas de problème nouveau et de se préparer à faire face à l'incertitude dans le futur.

Servir de projet pilote et partager avec les autres CM le fruit de ses expériences est l'une des manières de créer des meilleures pratiques. Et dans ce cas, les meilleures pratiques sont documentées, formalisées dans le but d'inspirer les autres tournées.

« Souvent, un des cinq *company managers* [en aréna] va être la personne qu'on va porter volontaire pour faire partie d'un projet pilote ou d'un comité. Quand cela se produit, les quatre autres ont la conscience tranquille. On sait que nos intérêts vont être vus. Souvent, la personne, à travers ce processus, va nous contacter, nous mettre à jour, nous demander si on a des suggestions et on va lui donner des suggestions. On va parler entre nous. Tout le monde est impliqué, pas juste elle. Les liens informels et formels sont actifs des deux bords. Autrement dit, si j'ai une communication avec [le VP Spectacles de tournées], pis que je parle avec [CM4], je vais lui dire ce qui est pas nécessairement communiqué à tous les cinq, mais qui est communiqué juste à moi, mais moi je m'assure que c'est communiqué aux cinq. Pourquoi? Parce que ma situation, je pense qu'elle est unique, mais elle l'est pas vraiment. Ce qu'on essaie le plus possible, c'est à la fois de prendre en considération que la situation est parfois unique, mais que parfois elle est généralisable. » (CM5)

Une autre façon de créer des meilleures pratiques consiste à s'inspirer de ce que font les pairs sur les autres tournées. Les CM de tournées similaires (chapiteau ou aréna) communiquent très fréquemment entre eux dans le but de trouver des solutions à leurs problèmes.

« On se parle entre *company managers*, les directeurs se parlent aussi entre eux d'une tournée à l'autre, à la fois pour savoir s'ils ont des conseils parce qu'ils ont vécu des expériences similaires sur le continent, parce qu'y a des particularités qui peuvent être différentes d'un continent à l'autre mais pour lesquelles on va trouver des solutions similaires d'une tournée à l'autre. »

(CM6)

Ainsi, les CM stimulent la recherche d'expertise auprès des autres tournées en encourageant les échanges d'informations sur la gestion opérationnelle, financière et humaine entre les tournées. Le partage plus ou moins formel d'expériences et de découvertes alimente un répertoire commun de meilleures pratiques. Le fait de collaborer entre les tournées fait que les tournées sont des outils d'accumulation d'expériences rassemblées dans un répertoire de connaissances commun. Les CM savent qu'il est bénéfique de puiser dans le répertoire virtuel commun de savoirs tacites et de l'alimenter. Cela permet de se préparer individuellement et de préparer la tournée à faire face à l'incertitude, ou de résoudre des problèmes inconnus. Cela permet aussi aux CM d'orienter les comportements en utilisant des pratiques éprouvées par leurs homologues sur d'autres tournées.

Les CM remarquent que les meilleures pratiques de gestion des tournées qu'ils aiment se partager sont parfois documentées, mais pas toujours. Les meilleures pratiques qui sont documentées ont souvent été formalisées sous l'impulsion d'un CM qui, de son propre chef, a choisi de consigner les pratiques opérationnelles et administratives de sa tournée qui servait de projet pilote. C'est notamment le cas de la première tournée qui a fait la transition de chapiteau à aréna. L'objectif de ce CM était de fournir un guide que ses pairs CM pourraient utiliser pour faciliter la transition en aréna des autres tournées concernées, et prendre immédiatement les meilleures décisions possibles en évitant les écueils que sa tournée a vécus.

Toutes les facettes de coopération que les CM définissent comme des antécédents de la performance de leur tournée sont guidées par le fait que les CM conçoivent la performance de leur tournée comme faisant partie d'un grand ensemble co-dépendant auquel chaque tournée contribue.

#### 4.2.2.4.3. *Contribution*

Troisième et dernier volet de l'attribut d'esprit d'équipe, la notion de contribution soutient la qualité des interactions sociales et professionnelles des membres de la tournée. Chaque membre d'une tournée contribue au succès de sa tournée. Chaque personne joue un rôle important, et personne n'est plus important qu'une autre. Si le public ne voit que le spectacle sur scène, il est important de se rappeler qu'une telle performance n'existe que parce que tous les membres de la tournée y ont contribué, chacun à leur niveau (liens 21,27).

"I always tell people when I give them a tour is, "The performance that you see on stage results from the collaboration of everybody on this tour. It's not just artists up there doing their thing. (People are wowed by that.) It's because we got people in the kitchen cooking meals that feed these people. It's because we got janitors that are cleaning the bathrooms and cleaning up the showers, that make it good. So we support what they do on stage. It truly is a collaboration". For example, it's a collaboration of [name] (whom you saw on the big top) painting that [stage] structure to make it look good, for it to be safe, and for it to be the best that it can be. And that's why she's doing the best at her job, for a reflection of that energy and product that people come and experience every night." (CM1)

Pour CM2, la tournée est un corps humain qui vit grâce au fonctionnement harmonieux de ses différents organes. Chaque organe est important pour faire vivre la tournée, chaque organe contribue au tout, et c'est l'interconnexion efficace entre les organes qui contribue au succès de la tournée.

« Le corps humain, c'est une bonne image pour représenter la tournée. La colonne vertébrale, ça serait l'équipe technique, les artistes seraient les muscles, parce qu'ils sont vraiment attachés serrés. Le cerveau, c'est les directeurs de la tournée parce qu'on fait toute la planification et la coordination de toutes les activités sur le site. L'équipe en avant, notre équipe commerciale, qui s'occupe des clients, ça pourrait être ton sourire et ta parole parce que c'est eux qui nous représentent. Les gens qui arrivent avec leurs billets le soir, c'est l'équipe des services au public de [nom] qui accepte leurs billets pis qui leur vend de la bouffe et des souvenirs, qui les assoit dans le chapiteau, qui leur dit bonsoir. C'est vraiment nos représentants. L'équipe des services en tournée de [nom] serait peut-être tout ton système digestif, parce qu'on les nourrit, on fournit un toit au-dessus de la tête de tout le monde, on les transporte ; c'est au centre de tout. C'est une drôle d'analogie. C'est une drôle de bête! Je suis pas sûre que c'est un être humain! (*Rires.*) Le cœur... Le cœur, c'est le spectacle en tant que tel, c'est pas forcément des personnes. C'est ce qui nous unit tous. C'est ce qui bat pis qui fait que tout le reste fonctionne. » (CM2)

De plus, chacun est incité à percevoir sa contribution comme quelque chose qui va au-delà de la tournée. Chaque membre garde en tête qu'il contribue à la performance de sa tournée, à celle de la Division Spectacles de tournée, à celle de l'organisation, et même à la société en étant un citoyen du monde. La volonté de contribuer à la tournée et à l'organisation en faisant plus que ce qui est demandé est un trait d'excellence. Se dépasser, dépasser ses objectifs, surpasser les attentes en contribuant à la tournée mais aussi à la division est décrit comme une contribution à la performance de la tournée.

« Ce que je veux dire, c'est qu'au niveau de la performance, toujours les encourager à faire plus, leur donner plus de responsabilités pour voir comment ils vivent ça, pis qu'ils aient de l'expérience aussi, de la fierté etc. La performance provient du fait que je demande toujours aux gens de se surpasser. La contribution à la division : moi ce que je dis, c'est que c'est pas assez de juste contribuer à ton *business unit*, faut que tu contribues aussi à la division. » (CM5)

Les conséquences de cette contribution additionnelle pour les employés sont une expérience accrue et une fierté. Dans l'exemple ci-dessous, CM1 guide lui-même les visites des coulisses de la tournée pour les clients. Il connaît chaque employé de sa tournée et il souligne leur contribution à la performance globale de la tournée devant les clients, ce qui accroît la fierté des employés dans leur travail, leur engagement, leur sentiment d'appartenance ainsi que leur volonté à donner d'eux-mêmes pour contribuer au succès de leur tournée.

"I give a ton, ton of tours. I get people involved in the tours I give to the public, because they take a lot of pride in what they do here. And it's funny because they'll see me do this, and they're curious about who it is and that sort of thing. And I always want to walk around when I'm on tour, and say, "Hey, this is [name], he's our head plumber. [Name], tell 'em what you do here". And all of a sudden-first of all, I put a name on that employee so, "Wow! He's acknowledging that he knows me!" Absolutely, I know you. And also, I'm saying, "You being the head plumber is important enough for you to talk about what you do to these strangers who are coming to experience the show". And what it does is that it creates this vibe of "Oh my gosh, my job that I do here, whether I'm cleaning the bathrooms or I'm the artistic director, it matters in what we do!" It creates a sense of belonging. And it creates that pride. And it creates that camaraderie of "This is my show, I am part of this" and that's so what people want to be. And if people don't feel that they are part of something or that they contribute to it, it's disengagement. And how is that going to affect the performance overall?"

(CM1)

L'attribut d'esprit d'équipe, avec les différents aspects qui le composent, est un des plus importants éléments de performance pour les CM. La prise en compte de l'autre, sur la tournée mais aussi sur les autres tournées et au-delà, et de ce qu'il a à apporter pour faciliter « mon » travail permet de créer et de renforcer des liens interpersonnels qui soutiennent les liens professionnels. La volonté de contribuer à la performance de la tournée (et du Cirque) et de coopérer pour tous œuvrer en vue des mêmes buts accroissent

l'engagement (lien 16) ainsi que l'attribut de créativité (lien 14) que nous introduisons dans la prochaine section.

#### 4.2.2.5. Créativité

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, la créativité sur les tournées n'est pas l'apanage des artistes<sup>55</sup>. Dans cette section, nous parlons de la créativité de tous les membres des tournées, pas seulement des artistes. La créativité se retrouve en effet dans tous les aspects du fonctionnement des tournées. Elle est encouragée, voire requise, aussi bien pour pallier l'incertitude opérationnelle que pour faire évoluer les pratiques.

La créativité est un attribut de l'excellence humaine fidèle à la culture organisationnelle de l'innovation. Cette poursuite insatiable de l'innovation s'explique par le fait que le Cirque est une organisation créative, et qu'elle est en plus en phase de croissance organique. Le Cirque a besoin de créativité dans deux buts. D'une part, il cherche à se définir et à trouver une stabilité dans ses pratiques, processus et politiques de planification, de gestion et de contrôle. D'autre part, il cherche à constamment se réinventer pour ne stagner ni dans son offre de produits ni dans son fonctionnement interne, et pour cela il doit conserver une flexibilité permettant la prise d'initiatives innovantes.

“We're a creative force. And I'm going to say we're a creative company.  
Because that's what we are.” (CM1)

« Nous autres en tournée on a encore quand même une liberté. Qui pour moi est importante! J'aime pas que ça soit routinier. Ça serait pas moi non plus. J'aime avoir un peu de marge de manœuvre, pouvoir faire mes choses, expérimenter. Si j'avais pas cette marge de manœuvre-là, mon rôle serait tellement limité qu'on pourrait même se demander s'il est nécessaire et utile... J'apporte une valeur ajoutée dans la prise de décisions. Si y a pas de marge de manœuvre, si y a pas de liberté de faire les choses, il peut pas y avoir d'innovation. » (CM6)

---

<sup>55</sup> Nous nous concentrons sur la contribution de la créativité artistique à la performance des tournées dans la section sur la dimension de performance appelée qualité et intégrité du spectacle (lien 28).

La créativité définie comme recherche constante d'innovations fait partie de la culture des tournées et est définie comme indispensable à la gestion des opérations des tournées. Sur les tournées, comme au Cirque en général, la créativité et l'innovation font autant partie de la culture qu'elles sont des facteurs-clés de succès. Les CM embrassent cette vision et cette culture de la créativité. Ils cultivent un environnement ouvert où les idées et suggestions sont les bienvenues et où les défis opérationnels inspirent l'innovation. La créativité des membres des tournées est donc facilitée, soutenue, et elle est aussi évaluée, parce que pour les CM, elle influence positivement la performance opérationnelle des individus et de la tournée en général (lien 22).

« L'innovation - amener des idées nouvelles, des fonctionnements nouveaux, essayer des nouvelles choses aussi... Y a des objectifs sur ça. » (CM6)

Ainsi, sur les tournées, une grande place est laissée à l'innovation par essais-erreurs. Les membres des tournées, y compris les CM, ont une marge de manœuvre pour prendre des décisions et expérimenter de nouvelles façons de faire. Ils sont encouragés à être créatifs pour améliorer entre autres les pratiques et les processus sur leur tournée. Ces innovations qui se font à tâtons ont pour but d'améliorer la performance de leur tournée en bout de ligne, et d'identifier des pratiques gagnantes à retenir pour l'avenir.

“It's like being a researcher, like you. It's on the edge of trying scientific things.” (CM1)

Les tournées testent beaucoup de choses. Les CM sont comme des pionniers qui partent à l'aventure avec un chemin tracé et qui doivent improviser en cours de route pour survivre. Le plan de route, la structure et le support offerts par le siège social sont source de stabilité et de direction, mais l'innovation vient du terrain. Les CM supportent la créativité des membres de la tournée en soutenant leurs apprentissages et en les aidant à s'améliorer dans leur travail. Les CM gèrent avec une philosophie selon laquelle tout est améliorable.

« Tu veux pas tout donner tout cuit dans la bouche, pour que la personne puisse aussi innover. Fait que moi, au niveau de la performance, pour un nouveau, je m'attends à ce que les trois premiers mois, il fasse ce qui est

attendu à 100 %, pis une fois qu'il a bien maîtrisé les *best practices*, pis que je suis content, pis que la personne a réussi, après ça, je m'attends à ce que cette personne-là fasse évoluer la production. » (CM5)

La créativité repose sur la prémisse que le travail est collaboratif et qu'elle est donc facilitée par un fort esprit d'équipe. La collaboration peut faciliter ou entraver la créativité (lien 14). De la même façon qu'ils les encouragent à collaborer, les CM incitent les membres de leur tournée à faire preuve de créativité en leur octroyant un pouvoir discrétionnaire et en leur offrant marge de manœuvre, écoute et support. Nous avons évoqué plus haut que les CM délèguent parce qu'ils font confiance à la compétence de leurs équipes. Ils leur donnent de la latitude pour travailler de la manière dont ils l'entendent y compris pour tester de nouvelles idées et faire des erreurs. Être un collaborateur performant est lié au fait d'innover et d'améliorer sa pratique.

« Moi, je laisse beaucoup de liberté à mon équipe. Souvent, si y a des affaires où je leur dis : "Vas-y!" Quand j'ai commencé avec l'aréna, c'est sûr que j'ai amené ce que je faisais sur [ma tournée précédente]. Je leur ai montré. Après un certain temps, je leur ai dit : "Bon, là, vous la savez votre job. Si vous voulez changer des affaires, allez-y". Y en a une, elle a dit : "Moi, ce *template*-là, je ne l'aime pas, je le changerais". "Vas-y, change-les!" Ça me dérange pas. Tant qu'on continue à faire ce qu'on a à faire, je suis pas fermé à ça. Je laisse beaucoup de liberté, mais faut que je m'assure que les choses soient quand même très bien faites. Je veux pas avoir d'affaires qui seraient "botchées", non... Ils ont la liberté de comment ils font les choses. Y a pas forcément une procédure à suivre. Ce qui compte, c'est que le travail soit bien fait. S'ils veulent le faire d'une certaine façon, tant mieux, pis s'ils apportent de l'innovation, c'est encore mieux. » (CM6)

Le partage du pouvoir et le soutien à l'innovation relèvent autant de la culture organisationnelle que du style de gestion. L'innovation et la prise de risques font partie de la culture et même de l'identité du Cirque, et cette culture ruisselle jusque sur les tournées, sous l'influence des CM. L'acceptation du risque d'erreur et des coûts associés fait partie de la culture insufflée par les CM sur leur tournée. En fait, ce n'est pas la bonne performance financière des tournées ou du Cirque qui incite les CM à adopter une

approche d'innovation organique et expérimentale. La situation financière de l'organisation n'est en effet pas si bonne, et comme nous allons l'exposer par la suite, le contrôle des dépenses a un poids grandissant au Cirque.

“I encourage people to make decisions on their own. I encourage them to consult me, if they have concerns or questions with that decision-making power or those skills, and I'm always there as a support. But I feel, too, that people cannot learn unless they have that opportunity to make that decision, and if it's not a catastrophic mistake that is going to cost millions of dollars, that sort of thing, we learn from it, we move on and that's how people grow.”

(CM1)

Ainsi, les membres des tournées se sentent considérés et libres de suggérer des nouveautés. Cette liberté rend l'environnement de travail agréable, ce qui est bénéfique au bien-être de la tournée. Leurs idées sont prises en compte et valorisées. Ils sentent qu'ils appartiennent à l'effort collectif, ce qui accroît leur volonté de contribuer (lien 42). Les trois prochaines citations montrent que la créativité des membres des tournées inspire parfois les CM à mettre en place des changements sur leur tournée, ou à partager ces idées avec les autres tournées ou à les faire remonter au siège social. Ces changements et innovations partagées peuvent avoir des effets positifs sur la performance financière de l'organisation, parce qu'elles permettent d'accroître les revenus ou de réduire les dépenses (lien 40).

“Managers on tour can inspire others to be creative first of all by example. I think being an example is very important. Secondly, a lot of it has to do with creating empowerment, making people feel like they have control over their own destiny, making them feel like that idea that they have is not only acceptable, it's also desired. We are particularly open here to feedback from the tour, ideas of things, of what they can do, and so on. And I expect the directors to take time listening to that, because it's important that the tour feels that they have a voice at the directorship level.” (CM3)

« J'ai un employé qui me voit faire des *backstage tours* avec les sponsors et qui me dit : "Des fois je te vois faire, pourquoi on en fait pas avec les

clients ? Pis on pourrait charger plus cher". Je lui dis : "Wow! Mais c'est de l'investissement par exemple. Je peux quand même pas faire ça à tous les soirs. À un moment donné, mes heures...". Mais il me dit : "On pourrait être plusieurs". Je lui dis : "C'est vrai," je commençais à faire une petite liste, "on pourrait quasiment être 10 personnes capables de faire ça. Mettons qu'on charge du ticket 'ça' de plus... C'est pas fou!" Il est arrivé avec une idée de même, pis je me suis mise à réfléchir un peu plus. [...] Les ressources à mobiliser, on ferait une rotation avec du monde qui sont déjà là... J'ai remonté l'idée à mon VP. Maintenant, on a des *backstage tours* en aréna, comme en chapiteau ils ont la tente VIP. C'est une idée qui a commencé avec cet employé! » (CM6)

Les membres de la tournée deviennent meilleurs, prennent confiance et ont une plus grande volonté de s'impliquer et de contribuer à la performance de leur tournée, et la performance de la tournée bénéficie de ces innovations. Les bonnes idées sont également partagées avec les autres tournées. Les apprentissages sont à la fois individuels et collectifs, localisés et partagés. Nous soulignons cette facette importante de la gestion de la performance des tournées dans la section sur la création et le partage des meilleures pratiques.

« Y a plein de choses qu'on a changées sur [la tournée], qu'on faisait pas avant sur [ma tournée précédente] ou qu'on faisait différemment. "Wow! Oui, on est plus efficace! Ça va plus vite de même. Super bonne idée! Envoie-la donc aux autres tournées d'aréna, parce que je sais pas si eux autres le font". » (CM6)

Les tournées servent de projet pilote dans divers cas de figure. Une tournée peut servir de projet pilote pour implanter une nouvelle politique décidée par le siège social (si l'implantation n'est pas censée se faire simultanément sur toutes les tournées ce qui est le scénario le plus courant), ou même un changement opérationnel majeur (ex. transition pour la première fois du chapiteau à l'aréna). Un autre cas de figure est celui où une tournée innove et est donc la première à éprouver une nouvelle pratique ou un nouveau processus.

L'innovation peut émaner de n'importe quel membre de la tournée. Les autres tournées ne sont pas toujours au courant de ces innovations sur les autres tournées. L'échange d'informations entre les CM, entre les CM et leur VP, et aussi entre les pairs sur des tournées distinctes, est crucial pour la diffusion de ces innovations locales. Nous avons abordé ce point dans la section sur la coopération, à propos de la création et du partage des savoirs et des meilleures pratiques. À l'inverse, il peut arriver que les CM de plusieurs tournées se consultent, « brainstorment », et décident par consensus laquelle de leurs tournées servira de projet pilote aux autres pour tester une nouvelle façon de faire. Les autres tournées bénéficieront de l'apprentissage de la tournée pilote et pourront choisir de l'imiter.

“[S1] is kind of known as the tour that tests stuff a lot. We were the first one to put up a box office, take it out of the trailer and place it in the big top. And the first one to start the backstage tours. It's a new program where you can purchase a \$400 ticket and get a behind-the-scenes tour along with your show ticket. We do that Tuesdays and Thursdays. And I'm the first one to spirit that because I just want this project to be a go. So we're kind of known as-don't tell the other company managers this [laughs], but [name], who's in Montreal, with front of house operations, said, “We're going to try this photo booth, and you guys are first!” And I'm like, “Great! Bring it on. I'm happy to do all of that stuff!” (CM1)

“I always tell people “Hey, you wanna try something new? Let's do it on our tour?” Because I want to be the leader of the shows to say, “Hey, we can do this more efficiently, or we can do this a better way, or we can make more money, or we can...” It's just my philosophy in life that there's constant place for improvements, and I enjoy the challenge of that. This is personally-driven. It's a way for me to see different things and also to improve how things are done, or try to new ways. There's always new stuff you can do. I say it's personal but in the end, it's for the good of the organization. The company gains from my-I guess, just my way of being.” (CM1)

Pour rebondir sur cette citation de CM1, l'encouragement de la créativité se fait sur une base constante sur chaque tournée, pas uniquement dans le cadre de projets pilotes. En

s'interrogeant sur leur efficacité et efficacité des pratiques et des processus, les individus sur les tournées s'efforcent de trouver de meilleures pratiques et processus. C'est une manière de piloter la performance.

« On se questionne vraiment sur tout. "On en a-tu vraiment besoin ? On peut-tu le faire autrement ?" Pas juste pendant la période budgétaire. On le fait pas mal tout le temps en fait. » (CM6)

« C'est aussi un aspect qui est important pour moi. Nous autres, ça fait deux ans qu'on est en Amérique du Nord. Même si tout va bien, même si oui on a bien rodé les opérations, on en change encore. Des changements, on en fait toujours. Je veux pas qu'on reste : "Oh ben on l'a toujours fait de même". C'est pas parce qu'on a toujours fait de même qu'on peut pas le changer! (Rires.) Oui, peut-être qu'on va essayer quelque chose pis finalement dire que non, on retourne à la vieille méthode parce que c'est mieux. Mais faut quand même essayer. Parce que des fois en essayant, tu découvres quelque chose. » (CM6)

La remise en question de l'existant cause des disruptions à la stabilité opérationnelle, mais cela ne fait généralement pas peur aux CM ou aux membres de la tournée. Ces derniers y sont habitués parce que cela fait partie de leur quotidien. Les défis générés par l'instabilité sont pour certains une source d'inspiration à réinventer les façons de faire.

« Déjà qu'y a pas beaucoup de stabilité par nature pour les tournées en aréna, on essaie toujours de s'améliorer et de trouver des meilleures façons de faire. On pourrait très bien se dire que comme ça fonctionne de même, on continue et on se questionne pas. Mais il y a toujours quelque chose, je te le dis! Regarde, depuis le temps que je suis en aréna, y a tout temps des petites affaires qu'on trouve qu'on peut "tweaker" comme on dit, qu'on peut améliorer. C'est pas nécessairement majeur. Parce que c'est vrai que le modèle aréna, il est quand même bien rodé je trouve au Cirque en ce moment. Mais y a toujours des petites affaires qu'on peut améliorer, tout le temps. » (CM6)

En fait, la créativité est encouragée au gré des défis qui surgissent au quotidien. Avoir une pensée tournée vers la résolution des problèmes est une forme de créativité du quotidien. Dans la section sur la dimension opérationnelle de la performance des tournées, nous approfondissons notre explication de la manière dont les membres des tournées, en particulier les techniciens et les administrateurs, font preuve de beaucoup d'ingéniosité pour faire fonctionner leur tournée au plan opérationnel (lien 22).

“If we have a really tough transfer to make, I expect my travel and lodging [people] to come up with some ideas on how that can be less tough. "OK, we're catching a plane, but it's only a seven-hour drive, for example. Seven hours is still probably a little bit too long to put people on a bus, so we're still gonna fly but can I send the luggage on a truck, so I don't pay baggage fees at the airport?" That sort of creativity is what I expect the travel and lodging to come up with. Finding ideas is an objective for everyone. How can you do what you do better?” (CM4)

“So there’s constantly stuff like that, that I don’t even have anything to do with. But because it’s on my tour, it’s my job to solve it and to make it work for everybody. That’s where you really got to be resourceful and creative in your thinking and that sort of thing. And again, this is just one little thing on the scheme of a massive amount of processing the information daily.” (CM1)

« Deux cents piasses. J'ai fait : "Oh ho, oui! Fais-les venir tout de suite!"  
(*Rires.*) » (CM6)

Faire preuve de créativité permet de limiter les dépenses (lien 40). Les CM encouragent les membres de leur tournée à trouver des solutions qui soient moins coûteuses. Nous verrons dans la section 4.2.6 sur la dimension de performance financière que le contrôle des coûts prend une importance croissante au Cirque et donc sur les tournées.

#### 4.2.2.6. Professionnalisme

Nous avons vu que la performance des tournées dépend entre autres du degré de passion, d'engagement, d'esprit d'équipe et de créativité de ses membres. Il est attendu des membres des tournées qu'ils participent à l'effort collectif et qu'ils innovent pour

améliorer la performance de leur tournée, qu'ils soient passionnés et motivés. En plus, les CM sont responsables du maintien d'un équilibre entre le fait que les membres des tournées doivent être hautement investis et le fait qu'ils doivent se comporter de manière raisonnable. Comme nous l'avons indiqué plus haut, il est parfois difficile en tournée de ne pas se laisser guider par ses émotions ou de ne pas prendre les choses personnellement, étant donné la très mince frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Le cinquième et dernier attribut, le professionnalisme, aide au maintien de cet équilibre en rappelant aux membres des tournées qu'ils doivent se comporter de manière professionnelle sur la tournée comme en dehors.

L'attribut de professionnalisme fait référence au respect, à l'éthique de travail et à la discipline, mais aussi, de plus en plus, à l'imputabilité et aux pratiques de travail financièrement responsables. Le professionnalisme est à distinguer de la performance opérationnelle qui, elle, a trait à l'exécution des tâches et à l'atteinte des objectifs opérationnels (notamment administratifs et techniques), que nous abordons dans la prochaine section sur la dimension de performance opérationnelle.

Chaque membre d'une tournée, quel qu'il soit, i.e. qu'il s'agisse d'un artiste, d'un technicien, d'un employé administratif, d'un directeur, etc., doit se comporter de manière professionnelle et respectueuse sur sa tournée mais aussi en public car il représente son organisation. Il doit respecter le travail de ses collègues, ce qui influence positivement les relations de travail, la coopération, et le bien-être sur les tournées, et donc en bout de ligne la performance opérationnelle et la performance artistique sur scène (lien 23). De plus, il est l'ambassadeur du Cirque où qu'il va et il est responsable de préserver l'image de son organisation en tout temps (lien 24). Le comportement en public fait aussi partie de la performance de la tournée. Elle est liée à la marque Cirque du Soleil, qui est une autre de la performance des tournées.

“We have corporate wear. People wear the Cirque jacket. One big example is when they're out in public, they have to keep in mind that they've basically got a great big flag on their back that says "I work for Cirque du Soleil", so behave yourself. If you wanna go and do something else, take your jacket off! [laughs]” (CM4)

Le haut niveau de professionnalisme que doit démontrer chaque employé n'aide pas à faire la coupure entre le travail et la sphère privée. En quelque sorte, les membres des tournées sont toujours au travail parce que leur comportement privé est en permanence associé au Cirque.

“And off stage, because we try to tell them that they're always at work, it's 24 hours a day. "At the hotel, you're representing the company, so you don't get drunk or put a chair through a window, please". [laughs] "It would be really nice if you didn't trash the hotel..." It's a matter of how often they go to their physio appointments, for example, how well they take care of their costume.”  
(CM4)

Les pratiques des tournées liées à la responsabilité sociale et environnementale contribuent également à la performance des tournées. À l’instar de la tournée de CM3, les tournées sont les plus vertes possible, et elles contribuent à la société à travers des initiatives menées par des filiales du Cirque (ex. One Drop). Cet aspect fait écho à la volonté des tournées de contribuer à leur organisation mais aussi au-delà des frontières organisationnelles.

“Part of our “responsible work practices” pillar is, "We implement green emissions where possible and focus on minimizing our environmental footprint. We support the activities of our global citizenship department. And consider ourselves ambassadors of Cirque du Soleil's brand".” (CM3)

Sur les tournées, les relations interprofessionnelles doivent être courtoises. L'éthique de travail est importante, aussi bien au niveau du respect que de la prise de responsabilités (imputabilité). L'enjeu est de maintenir un environnement de travail (et quasiment de vie) qui soit agréable, aussi serein que le permettent les défis opérationnels, et qui facilite la coopération et le partage des idées.

« Quand t'as une gang d'indiens, faut que t'aies un chef. Faut que t'aies quelqu'un qui dise : "Non, si vous vous engueulez pendant le montage, ça passe pas". Sinon, tu t'en vas où ? Faut que t'aies une éthique de travail. Y a un minimum de respect. Je suis pas très tolérant quand le monde va

commencer à se chanter des bêtises. Non, non non, ça, ça passe pas. "T'as le droit de pas être content, t'as droit de pas l'aimer, mais y a toujours une façon de dire les choses. Je vous demande pas d'être chum. Mais tu peux pas commencer à l'engueuler tout fort, tout haut, le traiter de n'importe quoi devant tout le monde. Ça, je vais jamais accepter ça. Tu te dois d'être professionnel et de travailler avec lui". Lui aussi est comme ça. "Vous êtes pas obligés d'être les meilleurs amis *outside work*, mais *at work*, vous travaillez ensemble". Pour moi, c'est quelque chose qui est super important. » (CM6)

« J'ai déjà travaillé avec d'autres production managers qui me disaient : "Bah, c'est pas grave ça. Les gars s'engueulent un peu mais après, c'est correct!" Non, parce que tout le monde autour, c'est pas ça que tout le monde "feel" correct. Ça met un stress, ça met un malaise qui sont pas nécessaires. » (CM6)

Les CM n'hésitent pas à user de discipline, si besoin.

“We have to be unafraid to give unpopular rules sometimes. You can't spoil people either. People have to know that you're gonna be firm but fair. That they're expected – rule number one is, "you're here to do a job, and you have to do that job". And if all the little other things overtake your ability to do that job, then you have to get back in line.” (CM4)

« Si y a des problèmes de comportement, faire partir [l'employé]. Parce qu'évidemment, gérer la tournée c'est prendre des mesures disciplinaires aussi. Mais j'ai une tournée "Club Med". (*Rires.*) J'ai pas de problème disciplinaire. » (CM5)

La conduite professionnelle des individus est influencée par les différentes cultures qui cohabitent sur chaque tournée. Les responsables d'équipe et le CM doivent adapter leur approche disciplinaire aux individus ou groupes concernés. Un équilibre délicat doit être trouvé entre fermeté officielle et discussion informelle, ce qui requiert une certaine expérience et une bonne connaissance de sa tournée. Il en va du bien-être de la tournée.

« Quand je les rencontre eux spécifiquement, le fait de les mettre à l'écart pour leur parler, ça fait qu'ils vont mieux recevoir ce que je veux leur dire. Je vais être très stricte avec eux. Ils sont jeunes aussi, les Russes que j'ai. Donc je vais leur dire : "Regardez, les gars, j'en ai déjà parlé de ça. Là, ça va être la dernière fois". Je vais vraiment être très encadrante. Mais je parlerais pas aux Brésiliens comme ça. Ça passerait pas. Les Brésiliens diraient : "Ben là, elle, pour qui elle nous prend ?" Mais les Russes, quand je deviens très encadrante, je leur dis : "Hey, là là, vous le savez. Pis la prochaine fois que ça, ça se passe, il va y avoir des conséquences. C'est plate les gars, mais là je suis rendue à ce point-là". C'est drôle parce qu'il y en a beaucoup maintenant avec lesquels je suis rendue assez proche, et qui me disent : "En tout cas [CM6], quand tu nous dis que c'est assez, on le sait. On ira pas plus loin. On le sait". C'est vrai, quand je leur dis : "OK là, les gars, je prends du temps pour vous rencontrer et je veux être sûre que c'est clair," et la traductrice traduit, "je veux être sûre que vous me comprenez, parce que je vais pas le répéter, ça. Après, je passe à l'action et vous 'dealerez' avec les conséquences. Ça, là, ça peut pas arriver sur la tournée". Fait que là, dans ce temps-là, eux autres, c'est : "OK, OK, on comprend, on le fera plus!" C'est niaisieux, mais eux autres, ça marche. Les encadrer de même, ça marche. C'est ce dont ils ont besoin pour que ça fonctionne. Tandis que les Brésiliens, ça passerait pas. Le groupe que j'ai, si y a de quoi qui marche pas, c'est plus : "*Hey guys*, je vais vous expliquer...". C'est plus une discussion informelle. Je dirais pas *friendly*, c'est plus comme informel, mais le message passe pareil. Mais si je faisais ça informel avec les Russes quand y a quelque chose qui marche pas, pff, ils s'en foutraient! (*Rires.*) Ça passerait pas parce qu'ils verraient pas le sérieux de tout ça. Tandis que là, si j'arrive et que je dis : "Là, ça va faire. C'est la dernière fois que je vous en parle. *And I mean it*". Fait que là ils sont comme : "OK, on verra arrêter!" C'est correct, t'sais. Bon, ça va peut-être "réarriver" [sic] à un moment donné, mais après je suis correcte pour un bout. C'est quelque chose que j'adore de la job, les différences de culture. Ça, c'est magnifique. De côtoyer du monde différent et tout, c'est ben le fun! » (CM6)

Certains CM interdisent l'utilisation de grossièretés alors que d'autres (s'en) sacrent littéralement. Tout dépend des styles de gestion, et, encore une fois, de leur proximité avec leur tournée. Pour CM1 par exemple, jurer est un manque de respect et peut avoir des conséquences négatives sur la performance de la tournée en bout de ligne. Pour d'autres CM, la réalité opérationnelle n'a pas besoin d'être édulcorée.

“There's also the professional line. I teach my directors that we don't use foul language here because that represents professionalism. "Yeah, but I've done that on every other tour". "That's great but we are going to be respected here. And every time you say 'fuck' or whatever, people lose that sort of respect, and you are a level higher than the guys in the 54. And I will expect that from you". So it's taken some training. [laughs] It's form of professionalism which affects performance as well, because that's the respect factor. So there is a certain way that we need to act. I can witness a lot, but I don't participate. This also is how I imprint both my way of seeing things and the level of performance I expect from everyone.” (CM1)

« C'est déjà arrivé qu'ils me posent une question pis que je sois : "*Holy fuck*", je suis pas sûre de quoi répondre. » (CM6)

“There is a lot of moral support in here, lots of, "Are you OK?" But not a lot of practical support, I would say. Like, there's not so much accountability where they're going to point out to a coworker that they're fucking up. Sorry for that word, you can edit me if you want! [laughs]” (CM4)

La notion d'imputabilité financière prend une importance graduelle sur les tournées. Agir de manière professionnelle signifie également être efficace, i.e. bien faire son travail tout en veillant à ne pas dépenser plus que nécessaire (lien 29). Il s'agit d'un enjeu assez nouveau au Cirque.

“The last [pillar of our tour] is "Responsible work practices": "At [S3], we strive to find a balance between art and commerce. While protecting the artistic integrity of the show, we also recognize that [S3] is a commercial activity of Cirque du Soleil". This sentence is here is for the very simple reason that historically, our company has put a big wall between the creative

process and the business part of the company. That's breaking down in the last year or so. We've made a lot of progress in understanding that while the quality of the show is extremely important, it cannot come at any cost. It has to be still a profitable show for us to run. So we focus here on finding that balance very much so between art and commerce. "We treat the company's assets with care, ensuring that they're protected and maintained. We embrace correct business practices. We spend Cirque's money thoughtfully and wisely". And this is a very important phrase here. "We spend Cirque's money thoughtfully and wisely and ensure that there is no wastage".” (CM3)

Nous revenons sur ce point par la suite parce qu’il est symptomatique des changements profonds qui secouent l’organisation depuis peu, à savoir que le contrôle des dépenses entre en tension avec la culture organisationnelle.

#### 4.2.2.7. Mesure de l’excellence humaine et polysémie des attributs

Il est important de rappeler que l’excellence humaine est une dimension plurielle de la performance qui est mesurée pour chaque membre d’une tournée, mais pas pour l’unité d’affaires qu’est la tournée. Chacun des cinq attributs de l’excellence humaine est évalué individuellement, et cette évaluation de la performance est commune à tous. Son évaluation est officielle, dans le sens où les cinq attributs d’excellence humaine font partie des attentes formelles de la performance de chaque membre d’une tournée. Elle a pour but de donner du feedback individualisé à chacun et de les aider à contribuer à la hauteur (et plus) de ses objectifs.

Cela dit, l’excellence humaine reste une dimension très qualitative et subjective de la performance dans la façon dont elle est mesurée, mais aussi, en amont, dans la façon dont elle est définie. Les cinq attributs servent à la fois d’objectifs thématiques et d’indicateurs de performance sur lesquels les membres des tournées sont évalués. Des objectifs liés aux cinq attributs sont fixés et mesurés, dans les deux cas d’une manière alliant formel et informel. L’évaluation formelle se base sur une multitude d’éléments informels en rapport avec chacun des cinq attributs d’excellence humaine.

“It's difficult to evaluate performance in terms of quality. "No wastage", "spend wisely", but at the same time "be excellent". It's very difficult to find indicators that may help us see if people on tour decide to do just good enough, because they're very subjective.” (CM3)

Et bien que le système d'évaluation de la performance sur la base de ces cinq attributs soit formalisé et harmonisé à l'ensemble de l'organisation, nous avons constaté en amont que la définition même des cinq attributs peut légèrement varier d'une tournée à une autre, rendant parfois floue la distinction entre les attributs. Par exemple, pour CM4, l'esprit d'équipe semble englober le professionnalisme et le respect. Pour CM2 et CM5, esprit d'équipe semble davantage signifier cohésion, liens fraternels. Pour CM6, écouter la critique et chercher à s'améliorer fait partie de la coopération. Par conséquent, l'exercice du contrôle sur cette dimension de la performance (l'excellence humaine) est particulier à chaque tournée, en cela que chacune est libre de définir de la manière qu'elle l'entend les cinq attributs officiels qui la composent. Et le siège social n'exerce pas de contrôle sur le caractère flexible des définitions des attributs de performance.

Cela pose-t-il un problème? Nos analyses montrent que non, au contraire. Les CM exploitent ce flou sémantique pour arrimer le lexique commun des attributs aux spécificités de leur tournée (Bourguignon, 1997). Les variations sémantiques dues à la polysémie des attributs reflètent inmanquablement les variations entre les spécificités des différentes tournées, entre leurs besoins et leurs fonctionnements particuliers. Ainsi, les CM orientent les comportements et modulent le contrôle en définissant les comportements désirés particuliers à leur tournée. Par exemple, CM3 et ses directeurs ont formellement défini des piliers pour expliciter les attributs attendus des membres de la tournée. Ces piliers reprennent et redistribuent les cinq attributs d'une manière qui fait du sens pour cette tournée.

Ainsi, les variations sémantiques témoignent de la flexibilité et de l'indépendance dont les tournées ont besoin pour exceller à leur manière tout en étant intégrées à une organisation qui tente d'harmoniser l'évaluation de la performance de ses multiples tournées dans le but de garder un certain contrôle de ses opérations de grande envergure et complexes. Étant donné que sur chaque tournée, les employés reçoivent des objectifs

de performance clairs en début d'année et à mi-année à l'issue de leur évaluation, il n'y a pas de place pour la confusion. La cohérence entre objectifs d'excellence humaine et indicateurs de cette performance, ainsi que leur validité interne à la tournée, sont assurées. De surcroît, les CM s'efforcent de maintenir des pratiques, processus, politiques qui soient choisis de concert et alignés entre les tournées, avec la bénédiction du siège social.

### **4.2.3. Performance opérationnelle**

La performance opérationnelle est une des rares dimensions de la performance des tournées qui peut être mesurée quantitativement. La performance opérationnelle consiste à exécuter les tâches opérationnelles qui sont listées dans sa description de tâches, démontrer une haute maîtrise de ses compétences (*hard skills*), c'est-à-dire atteindre de manière efficace et efficiente les objectifs clairement définis. Le recrutement des meilleurs employés et l'allocation optimale des ressources de la tournée facilite la réalisation de cet objectif. Une excellente performance opérationnelle représente le niveau minimal de performance qui est attendu des membres de la tournée, nous l'avons vu, l'excellence humaine étant tout aussi importante.

« Moi, la performance, évidemment, c'est que la personne fasse sa job. Ça, c'est clair. Il faut que le travail soit fait en termes d'objectifs qu'ils ont à atteindre à chaque année. » (CM6)

« Dans ma philosophie, la performance est définissable à la fois en termes de qualité humaine et de tâches opérationnelles. En anglais, on dit *soft skills* et *hard skills*. » (CM5)

Les CM chapeautent à la fois la planification opérationnelle pour le court et moyen terme, et la gestion opérationnelle dans le présent. Dans leurs conceptions de la performance de la tournée, ils ont un grand pouvoir décisionnel en rapport aux opérations et ils se considèrent imputables de la performance opérationnelle.

« Mon rôle est vraiment à deux niveaux. C'est de m'assurer que la planification est faite, donc c'est une vue d'ensemble, et aussi une vue dans les opérations de jour en jour. » (CM5)

“My job is so operational. There is a bigger picture to be looked at, but ultimately, where I come in and what I can influence and control is what happens on the road.” (CM4)

“You're talking about evaluating [operational] performance. So you have the technical skills, you know, the very simple parts. Mine would be sort of slightly less tangible, just because that's sort of like "everything has to work": move the show, get it place to place, be safe, you know. But everyone else has a job description, so you can say, "OK, well, this is all going well". If you have a [person from] travel and lodging who cannot figure out bus timing, then I need to teach them how to do it. But if the all the shuttles are always there, there's no problems with the planes, the luggage always shows up on time, then that person's doing a good job. I do have a job description too, but it's very broad. Not everything is written down. It's basically making sure that everyone else is doing their job description! [laughs]” (CM4)

La connaissance des opérations et des liens entre tous les éléments et toutes les dimensions de la performance est essentielle pour prendre de bonnes décisions opérationnelles. Les processus de contrôle de la performance opérationnelle pure doivent être très rigoureux pour des raisons de gestion du temps, de sécurité, d'efficacité, et donc de contrôle des coûts. L'exécution doit être précise.

« La performance du côté technique, c'est de s'assurer que l'équipement est en bon état, que l'équipe est bien gérée, pis qu'on peut livrer une opération qui est comme une montre suisse... » (CM2)

« Pour ceux qui ne connaissent pas le Cirque, ils vont nous voir comme une gang de mêlée, mais ils sont aussi toujours surpris de voir la rigueur de nos processus. Quand on dit qu'on veut une température de 72°F, ça rigole pas. On va la monitorer pour que ça soit ça. Il y a des aspects identiques qu'on

retrouve dans les deux [le Cirque et l'armée]. Il y a des compétences bien particulières, mais aussi toute une structure et des processus. » (CM5)

La performance opérationnelle de la tournée a pour principal objectif de présenter le spectacle de la tournée à l'heure prévue. Le succès opérationnel est la condition *sine qua non* pour que le spectacle soit présenté et que la performance artistique existe (lien 30). La présentation du spectacle au public impose le rythme aux activités opérationnelles, comme l'illustre également la vignette d'observation 5 ci-dessous.

“My responsibility is getting this show up and running every night, and making sure the guests have the best experience that we can offer them.”  
(CM1)

« Nos priorités, c'est livrer un spectacle à la fin de la journée, c'est de bouger tout le monde sur le prochain marché, c'est d'être capable de monter le chapiteau dans le temps prévu. » (CM2)

“Every single day, everything that we do, is about making a show happen at 8 o'clock. We have to get our show going. And we'll sacrifice anything to make that goal happen.” (CM3)

Cet impératif est lié à la performance de la marque Cirque du Soleil et à la performance financière de la tournée (et de l'organisation). Si un spectacle devait être annulé pour quelque raison que ce soit, la perception du Cirque est que les conséquences sur son image de marque et sur ses revenus sur ce marché seraient très négatives (lien 32). Cette éventualité n'est donc tout simplement pas envisageable.

Le plus grand défi opérationnel est de réussir transférer la tournée (équipement et personnes) vers sa prochaine ville, à remonter

#### **Vignette d'observation 5**

CM1 me fait visiter le site du chapiteau. Le site semble désert car la tournée est en repos ce jour-là (c'est un lundi). Nous croisons quelques gestionnaires dans les remorques de camions qui servent de bureaux. Sous le chapiteau, les techniciens sont à pied d'œuvre depuis tôt le matin pour réparer un élément structurel essentiel de la scène. Ils sont en train de terminer de le peindre. Pendant ce temps, un autre groupe de techniciens teste un nouveau câble de suspension qui sert à sécuriser les artistes. L'un d'eux me dit que tout doit être prêt pour les répétitions du lendemain. Le facteur temps semble vraiment important! Tout devra être prêt.

la structure technique, à recréer l'espace de travail nécessaires, et simplement à tout mettre en œuvre pour que le premier spectacle dans cette ville soit présenté comme prévu.

“Our biggest challenge as a group, here, is not presenting the show. Putting the show on stage every night is quite easy. The biggest challenge that we have is moving the show from City A to City B. There, you're talking about a whole selection of performance-related standards that we have to look at: scheduling, health & safety, appropriate use of machinery and equipment, all of these different types of parameters that drive the transfer process. But the biggest thing that drives the transfer process is time. We have to get ready by the first show. We have to have everything set up and ready to go by the dress rehearsal. And if we don't, there are financial implications because we start to lose public shows. So ultimately, all of the time-related issues are money-driven as well. Time is money.” (CM3)

L'équipe technique de la tournée mène le balai du transfert de la tournée. Le transfert nécessite un effort coordonné entre l'équipe technique et les équipes administratives en charge de l'immigration, du transport et du logement, entre autres. Planifier et mener à bien ces missions de transfert est ce qui consomme la majorité du temps de travail de ces équipes sur les tournées. La performance opérationnelle des individus est facilitée par l'attribut d'excellence humaine d'esprit d'équipe (et ses antécédents). La performance opérationnelle est accrue par la cohésion et l'engagement des membres de la tournée (lien 19), par la coopération (lien 20), et par une volonté de contribuer au succès de sa tournée (lien 21).

“Everyone in their own dimension is responsible for the transfer. I think the Production Manager has a particular mandate because he or she basically drives all the technical team here, which drives everything else. So if the tent house hasn't been put up by the tent crew, then the artistic team can't work inside it. So obviously, everything is driven in that process by the Production Manager. And I'd say his is the biggest mandate over the whole transfer process.” (CM3)

« L'équipe technique, c'est la colonne vertébrale du spectacle. Si on leur donne pas les bons outils pis le bon budget pour livrer cette opération, les artistes - qui sont un peu le muscle autour de la colonne - pourront pas s'attacher à cette colonne-là, parce qu'elle est pas solide. » (CM2)

Moving the show is the biggest challenge. And making the show happen is what we do up to when we move the show again. So as soon as we opened in [this city], it's almost like there are two teams working on tour but they're the same people. Half the time we spend to getting our show up and running and it's easy, it's what we do every day, it's part of our job. It's like you sitting down and reading textbooks, that's what you do. Half of our time is spent planning for and executing the transfers. And it's really, literally, as soon as one city is open and running successfully, all the directors and most of the managers leave that city behind in their heads and turn their attention to the next transfer. So it really almost becomes like we work on two different schedule cycles here. One is the daily cycle of putting the show on stage, which is really our bread and butter. And then one is this rolling cycle from city to city, including the transfer which is a 10-day schedule. (CM3)

Une fois un transfert complété, la gestion opérationnelle « de tous les jours » apporte son lot de défis. En pratique, les jours se suivent et sont loin de se ressembler. Les imprévus, obstacles, et autres difficultés font partie de la réalité opérationnelle sur les tournées. Les membres des tournées sont confrontés sur une base journalière à des problèmes opérationnels qui peuvent mettre en péril leur capacité à présenter leur spectacle à l'heure prévue.

« Dans l'armée, on est appelé à déménager très vite. On est averti très peu de temps à l'avance. Le Cirque aussi, c'est souvent comme ça. » (CM5)

Que ce soit une pièce d'équipement à remplacer, une imprimante de grandes affiches qui brise, une réparation à effectuer en urgence, pour le volet technique, ou encore un problème d'immigration d'un artiste, un accident sur scène, un quiproquo avec un hôtel, une annulation des vols de transfert de la tournée à la dernière minute, pour le volet administratif, ou même un changement de plan de tournée à moins de deux mois et les

sempiternels caprices de Dame Nature (toutes ces situations étant réelles), il y a toujours des éléments incontrôlables sur la tournée qui nécessitent une réponse opérationnelle rapide.

« Ce qu'on fait vraiment, c'est qu'on jongle, hein! Aujourd'hui, je vois qu'y a des urgences parce que cette équipe-là travaille pas bien ou que cette équipe-là a besoin de support. Parce que si on fait pas ça tout de suite, on peut pas livrer nécessairement. Ça dépend. Chaque journée est nouvelle ici. C'est presque impossible d'avoir une idée claire de ce que la semaine nous réserve. » (CM2)

“We develop on the tour a culture of urgency, a culture of immediacy, we look for solutions right now for problems that we have right now. And culturally, that affects our work ethic as well, because we start to work with that same rhythm. So here on tour, if a problem happens now, within 30 minutes we have a meeting, within an hour we have a solution, within 2 hours the solution is implemented.” (CM3)

« Le problème, c'était de la logistique! On avait pas le choix de s'en sortir!  
(Rires.) » (CM6)

Ce contexte d'incertitude permanente est exacerbé par le fait que le temps est une ressource limitée. Régulièrement, les tournées sont en situation d'urgence parce que la présentation de chaque spectacle est impérative. Avoir une attitude positive face aux défis et être efficace pour trouver des solutions ingénieuses et peu coûteuses face aux défis ont un impact significatif sur la performance opérationnelle de la tournée. Pour exceller opérationnellement, nous l'avons évoqué, remplir son rôle ne suffit pas ; il faut aussi être excellent sur le plan humain. Il faut à la fois faire preuve d'ingéniosité et être axé vers la résolution de problèmes pour relever les nombreux défis découlant de l'incertitude inhérente aux tournées. En cela, la performance opérationnelle est liée à l'attribut de créativité (lien 22).

« Si jamais y a des mauvaises surprises, on va trouver une solution! » (CM2)

“Another pillar of our tour is: "Solution-oriented thinking". This is a big one. "Life on tour throws many obstacles our way. We choose not to view these obstacles as negative, rather they are simply a part of our day to day reality, and something to be managed in a positive way". So when it snows, there's no point of going, "Oh fuck! Oh no, it snowed, oh shit! My day is ruined, oh no!" No. It's part of the reality of our work. We accept the fact that it will snow and rain, it will be hot or cold. We'll have to adjust to the weather. If you don't like the weather, go work in an office. This is a tour with a tent, so... So we have to see these things not as obstacles or problems, simply as the realities of our job. Like we said before, the only constant here is change. "The challenges that are thrown at us are opportunities for us to learn, to improve our operation, and to challenge ourselves and each other. We don't believe in drama. Problems are overcome with calm and logical thinking; we don't lose our cool..."” (CM3)

Souvenons-nous du flou sémantique utilisé par les CM pour adapter la définition locale des attributs d'excellence humaine à la réalité de leur tournée et par la même occasion à leurs besoins et style de gestion. Ainsi sur certaines tournées, le fait d'être toujours prêt à relever des défis et de chercher des solutions aux problèmes qui surviennent fréquemment sur les tournées est rattaché à un autre attribut, celui du professionnalisme et notamment l'aspect d'imputabilité (lien 23).

« Je veux que les gens soient responsabilisés. Autrement dit, c'est de dire : "Arrête de chialer, prends ton rôle au sérieux, viens me voir, arrive-moi avec des solutions. T'es pas un employé, t'es un superviseur. Fait que le luxe de chialer, là, tu l'as pas. Ou tu peux chialer, mais t'as besoin d'avoir des solutions". » (CM5)

La performance opérationnelle doit s'adapter à de nombreux paramètres internes et externes aux tournées. Les pratiques et processus opérationnels varient selon que le spectacle est présenté en chapiteau ou en aréna. Le rythme des transferts, la complexité administrative (CM5 parle de « lourdeur administrative »), les contraintes logistiques, les routines, l'instabilité et d'autres paramètres opérationnels sont différents entre les

tournées en chapiteau et celles en aréna. D'où l'importance d'avoir dans ses équipes des personnes qui sont bien adaptées à leur environnement de travail.

« Pour les techniciens, c'est de nouveaux défis à chaque fois qu'on arrive dans une nouvelle aréna. Vois-tu, les techniciens, c'est quelque chose qu'ils apprécient, l'aréna, parce que c'est jamais pareil. Alors que leur job en *big top*, c'est toujours pareil. Parce qu'en chapiteau, t'as toujours le même chapiteau. T'accroches tes lumières toujours à la même place, t'accroches tes speakers toujours à la même place. Tu *rig* tout à la même place. Tandis qu'en aréna, ils auront vu les plans avant, et vont arriver en disant : "Oh! OK. Fait que là, mes *speakers* vont pas être en avant cette semaine-ci, on va les mettre plus dans le milieu". Mais après, quand ils font le *tuning*, c'est différent, il y a plein de choses qui changent. Les autres, c'est de quoi qu'ils adorent. Souvent, les techniciens, quand on reste deux ou trois semaines à la même place, ils sont tout énervés : "OK [CM6] là, j'ai besoin de faire le montage pis un démontage, là! Ça fait trop longtemps là!" (*Rires.*) Eux autres, ils aiment cette adrénaline-là, parce que c'est jamais pareil. En *big top*, c'est rendu de routinier ; ici, ça l'est pas. Souvent, ils aiment ça, c'est de beaux défis pour eux autres. » (CM6)

La performance opérationnelle doit aussi tenir compte de paramètres externes à la tournée, en particulier des marchés et villes visités par la tournée. D'un marché à un autre, les façons de faire doivent s'adapter parce que les conditions opérationnelles changent grandement selon que la tournée est en Amérique du nord, en Europe ou encore au Japon par exemple. Les CM sont responsables de gérer ce qu'ils décrivent comme un changement de culture de leur tournée dû au changement de marché.

« On fonctionne beaucoup par ville, par marché. C'est l'équivalent des projets dans une équipe traditionnelle. Chaque marché a vraiment son identité propre. C'est d'être capable de "requestionner" en cours de route à l'intérieur de chaque projet, et se demander si nos buts ou nos obstacles sont en train de changer, parce que c'est vraiment pas statique. "OK, pour Moscou, qu'est-ce qu'on a besoin de faire ? Pour Madrid, qu'est-ce qu'on a besoin de faire ?" Qu'est-ce qui est rattaché à chaque marché ? Que ce soit l'immigration, que

ce soit une nouvelle façon de vendre nos billets... Par exemple, quand on va à Paris, y a des paramètres différents pour la gestion des heures des employés. Les gens peuvent pas travailler plus de 44 heures en moyenne par semaine, sur un projet de 12 semaines. Moi par exemple, je travaille en moyenne 70 heures par semaine, donc faut qu'on change notre façon de faire, qu'on réévalue. Faut être capable de revoir nos paramètres constamment. » (CM2)

« Les directeurs et moi en tournée - le groupe de gestion - notre rôle est vraiment important dans les changements de culture comme ça. La nature de notre gestion et le type de gestion aussi va changer. Par exemple, quand on est aux États-Unis pendant deux-trois ans, culturellement on change pas nos façons de faire. C'est bien mais c'est aussi dangereux pour une tournée, parce que tu t'installes confortablement, ça va vite, pis là tout à coup quand tu quittes les États-Unis pour aller soit au Japon, soit en Europe, soit en Amérique du Sud, tout change, donc faut revoir tout le modèle. Tandis qu'une tournée qui passe à travers l'Europe, et qui, à chaque une ou deux villes, change de pays, change complètement d'identité. On change nos heures de spectacle, par exemple à Madrid nos spectacles sont souvent le soir à 22 h. Donc faut changer nos horaires, faut changer notre façon de faire. Y a du bon et du mauvais. (*Rires.*) Y a pas de stabilité dans notre opération! Ça crée beaucoup plus de travail. Ma position aux États-Unis pis ma position en Europe est complètement différente. Mon nombre d'heures, les interventions que je fais, le nombre de partenaires avec lesquels faut faire affaire... Par exemple, en Europe, on a entre cinq et dix revendeurs de billets par ville. Ça, c'est beaucoup de partenaires en affaires à gérer. Tandis qu'aux États-Unis, on a un modèle qui s'applique à tous les marchés, à toutes les villes. Ailleurs, c'est carrément tout le modèle d'affaires et toute la gestion en arrière qu'il faut changer. Si je me compare avec [CM1], par exemple : à partir de janvier, moi je suis dans un théâtre, je me prépare à aller en Espagne, tandis que [CM1], il sait que la langue change pas, la culture change pas car il va rester aux États-Unis, mais il sait qu'il va avoir des facteurs comme les syndicats américains à gérer et c'est beaucoup. Y a quand même des défis de chaque côté mais c'est très différent. » (CM2)

Le changement est à la fois au niveau de la gestion administrative et des défis techniques. Avoir une grande capacité d'adaptation est essentielle pour être performant opérationnellement. Le fait d'exceller sur les plans de la créativité et du professionnalisme aide les membres des tournées à s'adapter à ces changements (liens 22,23).

« En Amérique du Nord, c'est facile, mais en Europe c'est beaucoup plus *challenging* parce que tu vas de pays en pays de semaine en semaine. Il faut que les gens aient une meilleure capacité d'adaptation. » (CM5)

« L'équipe technique, en ce moment, ils sont en train de planifier chaque seconde de notre arrivée à Londres pour dire : "Je vide mon camion à cet endroit-là, je vais mettre trois caisses ici, ensuite 10 minutes plus tard, je vais aller pousser ça là..." On n'a pas beaucoup d'espace pour mettre tout cet équipement-là. On a 19 camions juste pour le spectacle! Pis on peut seulement les vider deux à la fois. Normalement, on monte le spectacle avec un bon rythme, sans faire trop de surtemps, en quatre jours. En ce moment, on a quatre jours pour le monter dans un théâtre où on n'est jamais allé. On va travailler la nuit aussi, on va faire du jour et nuit. On divise les équipes en deux ; le travail arrête jamais. On a besoin de cuisiner jour et nuit, d'offrir un support de transport jour et nuit. C'est gros. Ça va être intense. » (CM2)

« Comme là, les techniciens travaillent sur l'Europe. Les buildings sont très différents en Europe par rapport à en Amérique du Nord. On est quand même chanceux, parce qu'en Amérique du Nord, pas toujours mais généralement, c'est des bons buildings, qui sont pas trop vieux. Ça arrive qu'on en ait fait des trop vieux, c'est un vrai challenge. Il y a un côté quand même assez standard en Amérique du Nord, comparé à en Europe. En Europe, les techniciens sont là : "OK, on va attacher ça où ? Il y a pas de place au plafond pour accrocher ça...". (*Rires.*) Il faut faire preuve d'ingéniosité. Sérieusement, les techniciens sont bons parce que la majeure partie du temps, ça marche. C'est vraiment rare que ça marche pas. En fait, je crois que c'est arrivé une seule fois qu'il y ait un building qu'on ne puisse pas faire. Parce que nous autres, il faut accrocher [le gros équipement de S6] au plafond. Le plafond était pas assez solide pour le supporter. Mais généralement, les

techniciens trouvent toujours de nouvelles idées pour que ça fonctionne.  
(*Rires.*) » (CM6)

Ces défis sont exacerbés pour les tournées en aréna. La plupart des membres sont stimulés par le fait que leur environnement de travail varie ainsi. Ils aiment avoir des défis différents à relever qui brisent la routine. Certains techniciens préfèrent travailler en aréna plutôt qu'en chapiteau parce que leur environnement de travail est encore plus incertain et qu'il apporte des défis plus complexes plus fréquemment.

Même si une tournée en aréna va visiter une aréna qu'une autre tournée a déjà visitée, elle a des contraintes techniques spécifiques qui l'empêchent de s'en remettre entièrement à l'expérience de la tournée passée pour planifier ses propres problèmes ou solutions techniques. De plus, chaque nouvelle aréna est différente et représente un nouveau défi technique pour lequel la tournée ne peut anticiper tous les problèmes potentiels.

« À un moment donné, on vient à savoir qu'on va être correct. Et après, on le voit si on a bien fait ou si c'était pas la meilleure décision. "La prochaine fois, on va se prendre des notes! Si le building est fait comme ça, on peut pas ouvrir là". (*Rires.*) Des petites choses comme ça. C'est un apprentissage au fur et à mesure. Et comme les arénas sont toutes différentes les unes des autres... [...] C'est toujours différent, c'est jamais vraiment exactement pareil. On essaye de pas avoir de surprise, mais oui ça peut arriver. On peut pas tout anticiper. C'est impossible de tout prévoir. Parce que même si on essaie, j'ai toujours des petites choses qui posent problème. Et on se dit qu'on va se prendre des petites notes pour se rappeler de ça parce que ça nous était jamais arrivé. » (CM6)

En plus de l'échange de meilleures pratiques, l'accumulation d'expérience aide les tournées à mieux maîtriser l'incertitude et à éviter les écueils opérationnels, surtout pour les tournées en aréna qui sont encore confrontées à beaucoup de territoires inexplorés.

#### **4.2.4. Qualité et intégrité du spectacle**

Le spectacle est la mission numéro un et le lien en commun de tous les membres et groupes de la tournée, aussi hétérogènes soient-ils. Opérationnellement, la tournée a pour

mission de présenter le spectacle en temps et en heure. La qualité et l'intégrité du spectacle représentent une dimension de performance additionnelle. Elle dépend de toutes les dimensions de la performance que nous avons précédemment évoquées. Le lecteur assidu qui sera arrivé à cette section sourira peut-être en constatant que la performance artistique ne représente surprenamment qu'une partie mineure de l'ensemble de la performance d'une tournée. Pour CM1, le spectacle représente une faible part des activités de la tournée dont il se considère responsable. Plus généralement, les CM se pensent les garants de cette dimension de la performance même s'ils partagent le contrôle des décisions et la reddition de comptes avec le directeur artistique.

“I don't even look at the stage show as a performance. It's part of this machine. And yeah, to the general public, it probably gets the most attention, but for me it's 20% of what I do here. So the tour would be 100% and the show would be 20%.” (CM1)

La présentation d'un spectacle est en fait l'aboutissement d'un chemin ardu parsemé d'excellence et d'exigence de créativité, aussi bien sur les tournées qu'en amont. Nous avons recueilli un grand volume de données sur la manière dont les spectacles sont créés au siège social avant d'être mis en marché via les tournées, ainsi que sur le niveau de qualité exceptionnelle insufflé dans ceux-ci, depuis l'étincelle créatrice à l'origine de leur existence jusqu'à leur présentation au public près de dix fois par semaine. Clairement, une attention extrême est accordée par le Cirque et par les tournées aux moindres détails pour livrer des spectacles époustouflants de magie, de poésie, d'athléticité et d'humour. Le Cirque du Soleil est réputé pour ne pas rechigner à la dépense, que ce soit pour la confection de perruques en vrais cheveux ou de costumes utilisant les plus beaux tissus et matériaux et faits sur mesure pour chaque artiste dont la tête aura été moulée pour conserver une référence au siège social en tout temps, l'achat des meilleures marques de maquillage, le fait que la musique soit jouée en *live* par un groupe lors de chaque spectacle, etc. Tout est abouti à la perfection pour émerveiller à chaque représentation. Les membres des tournées sont fiers de la qualité extrêmement élevée du produit que leur tournée présente au public et en général que le Cirque offre (lien 33).

“The product is incredible. It's just beautiful. It's just the best of the best.”  
(CM4)

Les tournées ont donc aussi pour mission de maintenir le très haut niveau de qualité du spectacle et son intégrité. L'intégrité d'un spectacle correspond au fait qu'à chaque représentation le spectacle doit être fidèle au spectacle originellement créé. Le succès du spectacle auprès du public dépend de cette dimension de la performance. La bonne performance des ventes vient de la qualité et l'intégrité du spectacle. Le spectacle doit être de qualité très élevée pour satisfaire le public et engranger des revenus, et il doit en plus être livré avec une qualité constante fidèle au produit originel. La performance financière de la tournée en dépend donc elle aussi de la qualité et de l'intégrité du spectacle (lien 34). Nous étayons l'explication de ce lien dans la section sur les revenus des tournées.

« Tu peux pas reproduire un show du Cirque facilement. C'est vraiment qualitatif. C'est ça, l'essence. La rentabilité part de là. Si t'as les ingrédients magiques, le "wow", les costumes, la musique etc., tout ça va former un spectacle écœurant, pis si tu fais ça, tu vas le vendre ton spectacle, y a pas de problème. On va quand même "dealer" avec les hauts et les bas du marché [...], on va se retrouver à vendre peut-être plus de billets, peut-être pas autant de revenus, mais ça va être une bonne expérience pour tout le monde. La constante sur laquelle on peut essayer de travailler, c'est la qualité du spectacle. Que tout le monde mette l'effort le plus important qu'il puisse pour avoir un spectacle écœurant. » (CM5)

« De notre côté sur la tournée, c'est la performance du spectacle pour maintenir la qualité et l'intégrité d'un spectacle. Pour s'assurer que les équipes qui sont en charge des revenus puissent vendre un bon produit. » (CM2)

« Il faut que la tournée soit un succès auprès du public. De jamais perdre notre but, il faut donner un spectacle de haute qualité, et de vendre des billets. » (CM5)

Le spectacle est de haute qualité seulement si les membres de la tournée (et leurs collaborateurs en dehors) travaillent à l'unisson. Le maintien de la qualité et de l'intégrité signifie contrôler la qualité de la performance des artistes et des techniciens. Ces deux

groupes travaillent main dans la main, en décalage dans le temps (planification du spectacle) mais aussi simultanément (exécution du spectacle), pour créer une performance artistique (lien 26).

« Y a de la magie quand c'est parfait. Pis tu le réalises pas jusqu'à temps que t'aies vu un show exceptionnel. Écoute, y a 52 artistes et à peu près une quinzaine de techniciens par spectacle. Quand tout est aligné, quand les étoiles sont alignées (*Rires.*), y a une magie incroyable qui se passe sur scène. Juste la structure en tissu en haut de la scène qui respire à un moment donné, si ça respire pas en même temps que la musique, ça aura pas d'impact. Pis si [nom d'un artiste] fait pas le mouvement en même temps, t'auras pas d'impact. Mais si tout ça fonctionne, t'as le meilleur spectacle. » (CM2)

La performance des techniciens, à laquelle nous avons fait allusion dans la section sur la performance opérationnelle, est un des deux volets au cœur de la qualité et intégrité du spectacle. Les techniciens de scène contribuent à la qualité du spectacle à travers notamment la préparation technique de la scène, et pendant le spectacle à l'actionnement des sons, lumières, rideaux et en assurant et faisant voler les artistes si besoin.

“For the technical team, again that's really straightforward. I mean if the show runs and works, then they're performing well. There's timeliness (the show has to be presented on time). There's all the cues in the show, for example when special effects are supposed to come in and we get a show report every evening with a list of what worked and what didn't work, so we know what's going on and in that we can see what the recurring problems are, and then take it down to, "OK, if you wanna get to that performance, that prop's not working so [laughs] that's prop needs to perform a little bit better".” (CM4)

La performance des artistes est bien sûr l'autre volet de la qualité et intégrité du spectacle. Les artistes influencent cette dimension de la performance en donnant le meilleur d'eux-mêmes sur scène, et en respectant le produit et le travail de toutes les personnes qui contribuent au spectacle.

“For artists, we gauge performance obviously with how they look on stage.”  
(CM4)

“What does the show look like? This is what we're selling. Is the product a quality product? How are the costumes looking? If you see there's a thread hanging off things on stage, then you need to talk to your wardrobe person. We have four full-time people to maintain the costumes and the wigs and the hair pieces. One of the biggest beauties of Cirque is it's detailed with the costumes and with the makeup. So in terms of performing on that level, everything has to look – if some are being a little bit sloppy with their makeup and they do that for a week, they obviously rushed it and said, "Oh, I can do it in half an hour" when it actually takes an hour, then we have to pull them aside and say, "Your makeup looks like shit, you're gonna to have to sit in wardrobe and do it now for the next week so that we know that you can". We offer them the help, like, "Do you have any problem? Did you forget how to do it?" [laughs] "And if so, let us know what help you need. But if you're just deciding that that's good enough, well, no". There's a very, very high standard. So in terms of evaluating performance, there has to be respect for the product that you're presenting and that you're delivering. So the makeup is also a way to evaluate the performance, definitely. You look at their makeup, and if they hang up their costume or if they leave it on the floor. You have one piece of costume worth \$10,000, and they're gonna leave it on the floor? I don't think so! And it's custom-made; everything is made for that person. They have to be respectful to the words their work environment, basically.” (CM4)

“What I can say is there's a reason this tour has been consistently successful: it's an absolutely beautiful show and it's up to them to keep it beautiful. If there's 40 people on stage, and one of them starts poking the other one when they're supposed to be standing straight looking up, and they think you don't notice, it's like, "Come on!" They have to stay in character until they're through the curtain back stage. They're supposed to. People have paid money to come and see a high-quality show.” (CM4)

La performance artistique est mesurée indirectement par les commentaires du public et par les ventes de billets. Elle est mesurée directement par l'équipe du Directeur artistique

#### **Vignette d'observation 6**

J'assiste à S2 pour la première fois. CM2 m'a donné un « siège du producteur », la meilleure catégorie de sièges pour voir le spectacle, c'est-à-dire juste en face de la scène, un peu en hauteur, au premier rang. À côté de moi, le chorégraphe de S2, en visite pour en contrôler la qualité et l'intégrité, prend des notes sur son téléphone pendant toute la durée du spectacle. À l'intermission, on se retrouve dans la cuisine de la tournée avec tout le monde. Il m'explique alors les points qu'il a relevés et pourquoi il est important de les améliorer pour la qualité du spectacle. Ces points sont des détails artistiques très précis sur des mouvements, placements, etc. que je n'avais pas du tout remarqués.

sur la tournée, et occasionnellement par le Directeur artistique senior, le chorégraphe (comme l'illustre la vignette d'observation 6), et / ou le créateur du spectacle qui viennent en personne contrôler la qualité du spectacle présenté par la tournée. Le directeur artistique senior est responsable de la qualité de plusieurs spectacles. Le créateur du spectacle définit la vision artistique du spectacle que la tournée doit s'assurer de présenter fidèlement. Sur la tournée, le directeur artistique est responsable de la qualité et de l'intégrité du spectacle.

Et concomitamment, le CM doit aussi rendre des comptes sur cette dimension de la performance de sa tournée. Offrir un spectacle de qualité irréprochable est associé aux attributs de professionnalisme et d'esprit d'équipe.

“I'm accountable for delivering the show that we'd advertised.” (CM4)

“We work hard to ensure that the patrons' experience with [S3] meets or exceeds their expectations.” (CM3)

“Focus on quality: Our priority each and every day is to work together to ensure that each evening, we present the best possible version of [S3]. We believe that it is worth our while to work that little bit harder so that the show shines with a bright light. We don't stop at “good enough”; we reach for excellence in everything we do". It's easy in this environment to become a passive group that just does enough to make it happen. It's very easy. We can all have a nice comfortable life and take it easy and relax and things will take

over. We want to do more than that. We want to push for excellence all the time.” (CM3)

Les artistes sont motivés à éblouir les spectateurs et cherchent ainsi à se dépasser pour offrir une qualité de spectacle toujours excellente. Ainsi, certains artistes cherchent à faire évoluer le spectacle de leur tournée en mettant à contribution leur créativité artistique et leur talent (lien 28). Mais le lien entre créativité artistique et qualité du spectacle est plus complexe que celui entre créativité opérationnelle et qualité du spectacle. En fait, les artistes des tournées peuvent être créatifs mais dans une certaine limite. Ils ont avant tout un rôle d'exécution de la vision artistique des créateurs et des directeurs artistiques du spectacle. Principalement, le Cirque les fait venir du monde entier au siège social et les entraîne, les transforme d'athlète à artiste, leur apprend à jouer la comédie, à danser, à se maquiller, en plus de perfectionner leur expertise athlétique, mais ne leur demande pas de participer à la production artistique de leur futur spectacle. Les artistes sont recrutés et formés *a posteriori* de la production du contenu artistique. Si un artiste souhaite suggérer une modification à son numéro, celle-ci doit être validée avec son *coach* artistique, voire avec le directeur artistique de la tournée, afin de préserver l'intégrité et la qualité du spectacle dans son ensemble. En d'autres termes, le changement au numéro ne doit pas altérer la vision artistique originellement infusée dans le spectacle (ni être trop risqué pour des raisons de sécurité). Les clowns sont une catégorie d'artistes un peu à part parce qu'ils bénéficient d'une plus grande liberté artistique. En effet, ils adaptent souvent leurs numéros lorsque les marchés sont différents. Donc à divers degrés, les artistes peuvent exprimer leur créativité. Le Cirque encourage cette expression de la créativité, tout en l'encadrant, parce qu'elle a un impact direct sur le moral des artistes et employés, ce qui rejaillit positivement sur la performance de la tournée en termes de revenus.

#### **4.2.5. Marque Cirque du Soleil**

Tous les CM considèrent la marque Cirque du Soleil comme une dimension de la performance de l'organisation mais également des tournées. Les CM sont responsables de la protéger et ils l'utilisent pour aider l'organisation à promouvoir leur spectacle. Le renom et l'identité de l'organisation aident les tournées à créer des liens localement avec leur public. La marque Cirque du Soleil fait vendre et elle impacte positivement la vente

de billets des spectacles du Cirque. Si tous les CM sont sensibles à l'effet de la marque sur la performance de leur tournée, ceux en chapiteau semblent davantage essayer d'influencer cet effet. Cela s'explique probablement par le fait que les tournées en chapiteau restent plusieurs semaines sur place, ce qui donne davantage de temps à leurs CM pour suggérer des changements

« T'as l'évaluation de la performance des employés, la performance financière, la performance du spectacle sur scène, puis ensuite la performance de la marque dans un certain marché qui fait directement les revenus. Au niveau de la tournée, j'ai un contrôle sur ça. » (CM2)

Pour chaque tournée, présenter un spectacle de haute qualité contribue à bien représenter le Cirque, sa qualité, sa philosophie, sa créativité, sa dimension humaine. Et en général, les membres des tournées sont des ambassadeurs de la marque Cirque du Soleil auprès du public aussi bien sur scène qu'en dehors. Les CM en sont très conscients et ils veillent à ce qu'en plus d'être promue pour bénéficier aux revenus de leur tournée, la réputation et la marque Cirque du Soleil soit protégée. Nous avons en effet évoqué l'importance d'être un ambassadeur de marque dans la section sur l'attribut de professionnalisme (lien 24).

“We consider ourselves ambassadors of Cirque du Soleil's brand. We would hold brand ambassadorship as a KPI. We hold ourselves to that standard when it comes to dealing with the public. When it comes to dealing with the city itself, with either authorities or other businesses and so on, we try to do it in an appropriate way for this brand so that we're good brand ambassadors. And that's another big KPI that we hold ourselves to here.” (CM3)

“The company manager has the responsibility to be the face of Cirque.”  
(CM1)

Dans la section sur la composante « contribution » de l'attribut d'esprit d'équipe, nous avons vu que CM1 se définit comme un ambassadeur de sa tournée, et qu'il investit beaucoup de temps à faire découvrir aux clients l'envers du décor de sa tournée et tous les employés qui contribuent à la présentation quotidienne d'un spectacle à qualité élevée. Il demande aux employés d'intervenir pour faire faire le tour du propriétaire aux visiteurs.

Cette participation et cette reconnaissance du travail renforcent ainsi l'engagement, la fierté et le sentiment d'appartenance des employés qui perçoivent clairement leur contribution à la qualité du spectacle. L'excellente performance de chacun, la collaboration et la cohésion influencent favorablement l'excellence artistique et l'image de la marque en bout de ligne.

La renommée internationale de l'organisation permet de promouvoir ses spectacles partout où se rendent les tournées. Le succès des spectacles passés favorise le succès des spectacles qui visitent un marché pour la première fois ou à nouveau. La marque et l'image de l'organisation sont associées aux spectacles mis en marché. Elles sont sciemment mises en avant pour promouvoir le caractère unique des spectacles (lien 33).

« Ce qui fait que le Cirque du Soleil est renommé, c'est que c'est un produit unique. » (CM2)

« Une partie de l'attrait de notre entreprise, c'est qu'on vient du Canada, on a notre univers à nous, notre identité à nous. Les gens veulent pas voir un spectacle local. Ils en ont, pis ils vont payer beaucoup moins cher. Ils veulent pas voir un cirque traditionnel avec les clowns qui font les blagues auxquels ils sont habitués. Ils veulent voir un produit du Cirque du Soleil. » (CM2)

Le rayonnement et la promotion de la marque Cirque du Soleil ainsi que ceux du spectacle lui-même dans les villes visitées sont des moteurs importants de la visibilité des spectacles. Ils stimulent les ventes de billets, et ont donc le succès financier des tournées. La promotion des spectacles et celle de la marque Cirque du Soleil font partie d'une indissociable symbiose. Cette promotion se fait visuellement (affichage, télévision, courriels, réseaux sociaux, etc.) et via les interactions entre les membres des tournées et le public à la fois sur scène et en dehors. Le Cirque fait l'autopromotion de ses spectacles sur les marchés qu'il connaît. Il se fait aider de promoteurs sur les autres marchés (ex. Europe, Japon) pour bénéficier de leur expertise. La marque Cirque du Soleil est en retour affectée par la performance de chaque tournée en termes de qualité et d'intégrité de son spectacle.

“We try to have our branded trucks with the [S1] logo by the [highway] for visibility.” (CM1)

Dans chaque ville ou marché, la vente de billets est un indicateur de la performance du spectacle et de celle de la marque Cirque du Soleil (lien 35). C’est une des raisons pour lesquelles les CM tentent de contribuer à la maximisation des revenus de leur tournée en aidant la promotion de leur spectacle et de la marque Cirque du Soleil autant que possible, comme nous le voyons dans la section suivante sur la performance financière, dernière dimension de la typologie.

#### **4.2.6. Performance financière**

La performance financière de chaque tournée englobe les revenus, à maximiser, et les dépenses de la tournée, à limiter.

##### **4.2.6.1. Planification et évaluation de la performance financière**

L’évaluation de la performance financière de la tournée se fait sur la base de ces deux paramètres. Pour comprendre le défi de gérer les revenus ou les dépenses des tournées, il faut d’abord avoir connaissance des éléments que les gestionnaires sur les tournées contrôlent et des ceux qu’ils ne contrôlent pas. Nous allons l’expliquer plus en détails, mais pour résumer, en ce qui concerne les revenus de leur tournée, les CM et leurs équipes prennent très peu de décisions en rapport avec le marketing ou la vente des billets du spectacle, et en ce qui concerne les dépenses de leur tournée, ils sont responsables et imputables toutefois ils reçoivent le plan de tournée pour leur spectacle et doivent travailler à l’intérieur de ces contraintes.

« J’ai un contrôle niveau des coûts, mais pas au niveau des revenus directement. » (CM5)

Comme nous l’avons vu à propos de l’évolution des rôles et responsabilités des CM (voir Tableau 33 (annexe p. ix)), ces derniers ont perdu le contrôle direct sur une partie de la génération des revenus qu’ils avaient historiquement. Les CM ne sont pas tenus directement ou eux seuls responsables du profit de leur tournée parce qu’une partie du

pouvoir décisionnel est centralisé au siège social, notamment les décisions de marketing et promotion des tournées ou les plans de tournée. Le VP Spectacles de tournée a le contrôle direct sur ces éléments car il gère une équipe distincte en charge de ceux-ci. Il est responsable de l'ensemble de la performance financière de chaque tournée.

« Je suis responsable des coûts, pas des revenus, et en ce qui concerne l'évaluation de ma performance, je dirais que oui et non je suis évaluée sur les deux. Y a quand même une bonne compréhension de ce que je peux influencer, de ce que je peux affecter ou non. Mais la tournée est évaluée sur les deux. Quand on regarde le profit final de [S2], on prend tout en compte. Disons que mon patron, [nom], le VP Spectacles [de tournée], a un petit peu plus de stress que ça pour moi. Lui non plus est pas responsable des équipes de marketing, mais son patron à lui est en charge des équipes de marketing pour les arénas et les chapiteaux. Donc si [nom du VP] voit qu'y a toujours un problème spécifique sur cette tournée-là, il va m'aider, il va m'appuyer, il va me dire : « Je vais t'aider à régler ce problème-là. ». Donc c'est important que moi je lui rapporte ces problèmes. C'est à lui que je rends des comptes. »  
(CM2)

Le budget est le principal outil de planification et de *reporting* utilisé pour définir des objectifs de profit de la tournée et pour évaluer périodiquement la performance financière de la tournée. Les budgets servent à planifier et à contrôler la performance financière, aussi bien la génération de revenus que le contrôle des coûts. Les cibles budgétaires pour l'année suivante sont établies conjointement par la tournée et par le siège social, chacun renseignant la partie du budget dont il a le contrôle. Ainsi, le siège social budgète les prévisions de revenus de chaque tournée sur la base des plans de tournée qu'ils déterminent et des stratégies marketing qu'ils choisissent, et les CM budgètent les dépenses de leur tournée.

Pour ces raisons, le processus budgétaire est à la fois *top-down*, entre la haute direction et le VP Spectacles de tournée, et participatif et itératif, entre le VP et les CM sur leur tournée. Il est le fruit d'un processus de définition d'objectifs de performance qui s'étend à la performance opérationnelle et à la performance financière. La haute direction du

Cirque envoie les objectifs stratégiques de l'organisation aux vice-présidences senior qui traduisent ces objectifs en objectifs pour leur vice-présidences, qui communiquent leurs objectifs raffinés à leurs VP. C'est ainsi que le VP Spectacles de tournée reçoit l'information à partir de laquelle il définit les objectifs de performance de la Division Spectacles de tournée, qu'il transmet ensuite aux tournées. Les CM et leur équipe adaptent ensuite ces objectifs à leur tournée. Les objectifs de la tournée et les indicateurs-clés de performance (ICP) permettant de mesurer leur atteinte sont alignés sur ceux de l'organisation.

“The measures of performance that we use here on [S3] and there in Montreal, I don't think it overlaps that much simply because when we start out our year, every year, from Daniel Lamarre's office, we get our objectives for the year for the company. Each of the senior vice presidents then translates that into objectives for their senior vice presidency, which become objectives for the vice presidencies which eventually trickle all the way down. So it means that we start the year with a series of objectives. And as you can see, from the five objectives that we got from the big top show group, I then translated into six objectives for [S3], of which five are directly drawn from here. And then one is specific to this show, specifically designed for our show, because of the specific needs. It means that in any given year, the objectives towards which we're working are aligned with the company's, because we're following ultimately the same business plan and the same yearly objectives as the company is, and our KPIs are quite well aligned with the company's KPIs. But there might be that specific one thing, or that specific series of things, that are specific to a different target.” (CM3)

Cependant, certains objectifs sont uniques à chaque tournée, par exemple si la tournée change de continent, comme l'évoque CM3 ci-après. De la citation ci-dessus, nous comprenons que CM3 s'était peut-être déjà interrogé sur l'alignement entre les objectifs ou les ICP de l'organisation et ceux de sa tournée. Mais notre question l'a incité d'un côté à réaffirmer l'allégeance des tournées aux processus de contrôle organisationnels, et de l'autre côté à défendre le caractère unique des besoins des tournées et leur nécessaire

mésalignement partiel par rapport aux objectifs de performance tels que conçus par la haute direction.

“The translation from the company's objectives to our objectives for [S3], I get it from my boss. I get his Division's objectives, and then I work on an interpretation of those objectives for [S3]. And I always take into account the specifics of [S3] for that year, anything particular. I'll give you a very simple example of that: we've been on the same continent the whole year. There's no reference here to an international transfer. Next year, my show will transfer to [country in South America], so in building my objectives for next year, one of them will be very clearly an objective about the successful transfer of the show to South America, with a number of financial, temporal and operational KPIs that will accompany that specific objective. No other show has the objective of moving from Europe to South America, although another show may have another international transfer to do. So from that point of view, and depending on this show's reality, it may be aligned and may not be aligned with the KPIs of the division.” (CM3)

Sur la base du processus de planification budgétaire, le CM définit des objectifs financiers précis qui tiennent compte des spécificités de la tournée et du spectacle puisqu'elles ont des effets non négligeables sur la performance financière de la tournée. Pour établir les cibles budgétaires des éléments dont elle a le contrôle (les dépenses), CM6 utilise les informations budgétaires des périodes passées. Quand elle manque d'informations, par exemple lorsque sa tournée prévoit de transférer vers un marché sur lequel elle n'a jamais opéré, CM6 demande à d'autres CM qu'ils lui envoient leurs budgets passés sur ce même marché. Les cibles budgétaires établies par la tournée sont remontées au siège social qui les approuve ou les renvoie avec des demandes de révisions. Si la CM estime que ses cibles budgétaires révisées par le siège social ne sont pas réalistes, elle peut renvoyer une sorte de contre-offre en justifiant ses chiffres et son raisonnement.

L'évaluation de la performance financière est avant tout quantitative. La performance financière est aisément quantifiable et le Cirque utilise des logiciels comme SAP et Excel pour centraliser et analyser les données financières spécifiques aux tournées. Chaque CM et ses gestionnaires font remonter l'information financière et non financière pertinente via

un système d'informations comptables avec une fréquence qui varie selon le type d'informations divulguée. Par exemple, les ventes sont automatiquement remontées au siège social tous les jours via un logiciel.

“Some KPIs are very clear. Budgetary performance, ticket sales, scheduling performance, that kind of thing is all very calculable and very accurate.”

(CM3)

“Now, how performance is measured. They do have financial reports at Head Office. There's hard numbers, like for the sales financially, and for overtime. You can strictly look at the hard numbers. And then, there's the soft skills. The numbers is the easy part, because it's black and white. We come to [this city], we should sell 165,000 tickets. If we only sell 100,000 tickets, clearly our performance evaluation will show we didn't meet our objectives.” (CM1)

Les budgets servent à monitorer de près la performance financière des tournées. Ils sont le principal outil de pilotage de la performance financière. Ils sont utilisés tels quels et pour alimenter des tableaux de bord simples afin de piloter cette performance financière. Les prévisions budgétaires sont faites à 12 mois et mises à jour chaque mois pour le restant de l'année. Elles servent d'objectifs financiers établis à des horizons mensuel et annuel. Les prévisions budgétaires sont révisées mensuellement par un analyste financier au siège social qui suit l'aspect quantitatif de la performance financière des tournées. Ce dernier est responsable de l'analyse de la performance financière de quelques tournées (soit chapiteau, soit aréna, jamais les deux types ensemble).

“My financial analyst is located in Montreal. There's a team of analysts. We each have one assigned to our show. Mine's [name], and I think he's got two or three other shows.” (CM1)

Les CM envoient des informations sur leurs dépenses réelles ou sur leurs estimations révisées à leur analyste financier. Au fur et à mesure que les dépenses sont constatées ou que les dépenses prévisionnelles sont estimées de façon plus précise, elles sont intégrées dans les budgets révisés. L'analyste financier d'une tournée suit quotidiennement l'évolution des revenus et des dépenses de celle-ci, met à jour à la fois les prévisions

budgétaires sur la base des informations fournies par la tournée, et il informe la tournée sur sa performance financière.

“All my financial analyst does is watch the expenses come in, look at the revenue and then we sit down and talk. And we’re like, "OK, expenses are going to be up higher this month but revenue’s down," or "Revenue’s higher, expenses are down. We can forecast at the end of the year that we're not going to spend any more in show maintenance".” (CM1)

« Le processus de *reporting*, c'est qu'on fait une révision complète [de notre budget] à chaque mois. À chaque mois, on regarde les revenus et les dépenses. On les discute, on les questionne, on les analyse. On essaie de voir : "Est-ce que ces chiffres-là veulent dire quelque chose ? Est-ce qu'on peut être plus efficace et efficient ? Est-ce que nous les directeurs sur la tournée, on peut tirer des conclusions de ces chiffres à chaque mois ?" On a un analyste financier à Montréal qui nous sort les résultats. Juste purs et durs, des chiffres : "Voici ce que vous avez dépensé, voici ce que vous avez attiré comme revenu". » (CM2)

En parallèle, les CM suivent l'évolution des revenus de leur tournée, souvent quotidiennement, pour les mettre en parallèle avec les revenus budgétés mais aussi avec les coûts réels de la tournée car c'est une manière pour eux de déterminer si des efforts de réduction des dépenses doivent être consentis. Nous reviendrons sur cette approche particulière du contrôle des coûts dans la section 4.2.6.3.

“We see financial trending on a monthly basis here, because we got our monthly reports. But we also get it on a daily basis because while from month to month we have a good idea of how expenses are going, every single day we get a snapshot of how our revenues are going. We get a sales report (of ticket sales) every day. And having been around a long time in a particular area, being in Europe for a long time, I can watch the ticket sales in a city like Berlin and from day to day, I can predict how the city's going to close. So usually, each day, we have a slightly better understanding of the financial performance of a particular city, and then that allows us really actively to adjust our spending as much as we can to allow for that loss of

revenue if that's the case that we're dealing with - which has been the case for all of my markets this year.” (CM3)

Chaque CM discute mensuellement de la performance financière de sa tournée avec l’analyste financier de la tournée au siège social. Cet analyste fait remonter l’ensemble des informations sur la performance financière de chaque tournée au VP Spectacles de tournée. Il y a aussi une réunion mensuelle formelle entre les CM et avec leur VP pour discuter de la performance financière et d’autres sujets. Et de manière plus informelle, chaque CM discute par téléphone toutes les deux semaines (ou au besoin) avec le VP Spectacles de tournée pour parler de la performance financière de la tournée et d’autres sujets.

“Regarding the reporting documents that I use when I have to send information to [the VP Touring shows], as far as like daily stuff or weekly stuff, I don't have to do like a daily report. I have biweekly check-ins with [the VP Touring shows]. It's a phone call where we basically talk about hot topics. I guess he's kind of evaluating the performance of where the tour is at, every two weeks. Financially, I meet with my financial analyst once a month and he's giving us the recaps of where we are. We've got 12 periods, which are basically 12 months, so after each period, he gives me an update. So we're constantly forecasting in the future. That would give you the hard numbers of where we're at with profit and expenses every month. And then I also have to report that back to [the VP Touring shows] so he can report it up higher, and that's a monthly process as well.” (CM1)

Les appels bimensuels, ou plus fréquents si besoin, entre le CM et son VP sont l’occasion de discuter de la performance financière de manière qualitative, et de consigner les éléments de contexte saillants dans les documents de *reporting* tels que les budgets révisés mensuellement. La justification des dépenses et des écarts au budget est donc formalisée dans les budgets révisés qui sont ensuite renvoyés aux CM.

« Chaque directeur ici sur la tournée, dont [directrice technique], notre directrice technique, va s'asseoir avec l'analyste financier pour regarder :  
"Bon, j'ai dépensé tant en maintenance pour tout ce qui est élément

acrobatique. J'ai dépensé tant en éclairage. On a un problème de son, je veux dépenser [montant confidentiel] de plus". Donc on fait une révision complète de chaque ligne de notre budget à chaque mois. Puis on ajuste nos prévisions, négatif ou positif, selon nos connaissances de l'opération. Mais on a quand même un budget annuel qu'il faut respecter. Si on le respecte pas, faut qu'on ait de vraiment de bonnes raisons. » (CM2)

Deux exemples d'explications des écarts au budget se trouvent en Figure 14 et Figure 15 ci-dessous<sup>56</sup>. Les écarts au budget concernent la performance financière mensuelle (en avril 2012) ainsi que la performance financière cumulée après quatre mois d'activité. Nous avons choisi d'illustrer les explications pour S5, un spectacle qui est rentable, et pour un autre spectacle en aréna qui est, lui, en déficit. Ces deux figures montrent que les CM sont impliqués dans les discussions et les ajustements de prévisions budgétaires pour les éléments de performance financière qu'ils contrôlent comme pour ceux qu'ils ne contrôlent pas directement.

Major Variance Explanations
Revenues: Good sales in January & February [4 cities] lot more visitors with a lower ATP Presenting exp: Saving on tour fees XXXk, over accrual transport of equipment of XXXk + saving XXXk, Venues expenses saving XXXk, Remuneration fav XXXk mainly overtime, saving maintenance XXXk, Corp all XXXk fav Other expenses: XXXk Cirque products (timing) Seems to miss marketing expenses accrual in the month variance of XXXk (for cities in P4)

**Figure 14. Explications des écarts au budget de la tournée de CM5 (spectacle S5)**

Major Variance Explanations
Major change in tour plan, [2 cities] cancelled less 21 shows replace by [other city] 13 shows Cancelled revenues XXXk replace by XXXk; higher rev Europe markets XXXk Saving in remuneration (sal, soc benefits , overtime) less salary weeks XXXk Saving in tour fees XXXk mainly accommodation (change tour plan, more cities paid by promoter) Unfav costumes (XXXk)

**Figure 15. Explications des écarts au budget d'une autre tournée (spectacle SA)**

<sup>56</sup> ATP : *average ticket price* (prix moyen du billet).

Pour la tournée de CM5, la Figure 14 ci-dessus indique les raisons des écarts au budget, notamment des revenus plus élevés que prévu, et que la tournée de CM5 a également à la fois réalisé des économies et enregistré des coûts plus élevés que prévu. Notre analyse du budget révisé montre également un écart défavorable sur le prix moyen par billet (-7.5%) générant de plus hautes ventes (+19%) qui se traduisent en un écart très favorable au niveau du taux d'occupation des sièges (+21%)<sup>57</sup>. La Figure 15 ci-dessus illustre des événements favorables et défavorables ayant impacté les revenus d'une autre tournée en aréna qui présente le spectacle auquel nous avons donné l'acronyme SA. Cette tournée a subi un changement majeur de son plan de tournée, avec l'annulation de 21 spectacles dans deux villes et leur remplacement par seulement 13 spectacles dans une autre ville sur le même continent. Le montant de revenus associé au remplacement représente seulement un tiers de celui des spectacles annulés. Des revenus plus hauts que prévus en Europe, ainsi que des économies sur la masse salariale et le logement liées au changement de plan de tournée, viennent éponger une partie de la baisse du chiffre d'affaires mensuel de la tournée.

Comme nous l'avions indiqué, les tournées font face à un environnement incertain et il n'est pas rare que le siège social décide de changer les plans de tournée, que ce soit pour éviter un problème imprévu ou pour saisir des opportunités d'affaires.

« Est-ce que nos plans vont changer ? Tout d'un coup un nouveau partenaire au Portugal va peut-être nous appeler en nous disant : "On est prêt à vous avoir, j'assume 50 % de vos risques, venez venez venez, je vous donne un site gratuit, un hôtel gratuit". Ces choses-là sont déjà arrivées. Y a des opportunités sur lesquelles il faut sauter en tant qu'entreprise. Donc faut qu'on planifie le plus possible, mais qu'on soit capable d'être flexible le plus possible en même temps. (Sourire.) C'est toujours intéressant! » (CM2)

Une raison pour laquelle les CM sont impliqués dans les discussions et ajustements sur les éléments de performance qu'ils contrôlent et de ceux qu'ils ne contrôlent pas est qu'ils décident pas des plans de tournée et qu'ils doivent en plus composer avec les changements

---

<sup>57</sup> Les montants sont confidentiels.

de plan. Une autre raison est que la variation des revenus influence les décisions que les CM prennent sur les dépenses de leur tournée. Ces deux raisons les poussent à s'impliquer dans la génération des revenus de leur tournée dont ils ne sont pas (tenus) responsables.

Les discussions planifiées et celles informelles entre le CM et son VP aident à fournir des informations au siège social qui manque de contexte puisqu'il est naturellement éloigné de la réalité du terrain. Les CM mettent les résultats de leur tournée en perspective pour que le siège social comprenne les raisons des bonnes et mauvaises performances.

Ces discussions et justifications dans le cadre du suivi budgétaire permettent de réduire l'asymétrie informationnelle de chaque partie (CM et siège social). Elles renseignent chaque partie sur les éléments de performance financière sous son contrôle direct ainsi que sur les éléments sur lesquels elle exerce un contrôle restreint mais qui sont sous le contrôle de leurs collaborateurs. Ces discussions et justifications aident à éclairer et à faciliter les décisions prises par chaque partie sur les éléments de performance dont ils sont responsables. Les informations étant connues de tous, le siège social a davantage conscience de la réalité des tournées, et inversement les tournées comprennent mieux les décisions venant du siège social. En outre, elles permettent de partager de l'information utile à toutes les tournées pour contrôler leurs coûts dans le futur en identifiant des solutions durables permettant d'éviter la récurrence de problèmes connus ou de les régler rapidement et à moindre frais (lien 41).

Dans les deux prochaines sections 4.2.6.2 et 4.2.6.3, nous indiquons de quelle manière la maximisation des revenus et le contrôle des dépenses contribuent au succès financier des tournées, et comment les CM les influencent. Du point de vue du siège social, les CM sont tenus en grande partie responsables de la rentabilité globale de leur tournée, même si c'est essentiellement leur capacité à contrôler les coûts de leur tournée qui est scrutée à la loupe.

#### 4.2.6.2. Revenus

En interrogeant les directeurs financiers et en analysant les documents de *reporting*, il nous est apparu qu'un objectif majeur de performance financière de la tournée est de

maximiser ses revenus, et que la vente de billets est la principale source de revenus d'une tournée. De même, les CM ont tous souligné qu'une tournée qui engrange de hauts revenus assure sa pérennité et contribue au succès de l'organisation. Cette conception des CM semble procéder de celle de l'organisation. Mais si les CM l'ont adoptée, nous allons expliquer qu'ils l'ont adaptée.

Le chiffre d'affaires des tournées résulte d'efforts combinés de la tournée et du siège social. Cependant, la plupart des décisions permettant de générer des revenus sont prises au siège social et/ou par les promoteurs locaux. Les CM et leurs équipes en tournée jouent un rôle d'influence mais pas un rôle exécutif dans ces décisions en particulier (i.e. celles concernant les revenus qu'ils ne contrôlent pas).

Le siège social élabore les plans de tournée (dans quelles villes seront présentés les spectacles) Les tournées exécutent ce plan sous la direction du CM et en collaboration étroite avec le siège social.

« Les plans stratégiques sont sur cinq ans, mais ils sont revus tous les six mois, pis nous en tournée, ben... on s'arrange. » (CM2)

Le département de marketing au siège social élabore les stratégies marketing de toutes les tournées (promotion, publicité, etc.). Il fixe également les prix des billets de spectacles pour tous les spectacles. Les CM n'ont pas de contrôle direct sur ces prix. Le prix moyen d'un billet est de \$75 et varie grandement d'un spectacle à l'autre, d'un marché à l'autre, et en fonction d'autres paramètres. Les prévisions et décisions de dépenses du CM dépendent de ce plan et des stratégies de vente des billets. Le siège social délègue parfois une partie des décisions de marketing à ses promoteurs locaux mais c'est lui qui choisit ces promoteurs et négocie les contrats avec eux. Les CM modulent parfois certaines conditions des contrats (paiement des connexions à Internet par exemple).

« C'est pas moi qui fais la stratégie marketing ou qui décide quels partenaires on choisit pour nous aider à vendre. » (CM2)

« Les billets sont en vente souvent six mois à l'avance. La vente est prise en charge par le département à Montréal. [...] Les prix, c'est décidé ici au *head*

*office*, c'est des prix standard que tous les *shows* ont. Mais c'est pas nous qui faisons le premier contact avec le *box-office*, c'est toujours l'équipe à Montréal. Nous autres, c'est beaucoup plus par la suite. » (CM6)

Le siège social gère aussi les partenariats d'affaires avec des commanditaires qui souhaitent gagner en visibilité locale grâce au Cirque. Les tournées n'ont pas ou très peu de contrôle sur ces éléments importants de leurs revenus.

Les seuls éléments en rapport avec les revenus de leur tournée sur lesquels le CM et ses équipes ont officiellement un pouvoir discrétionnaire, sont la vente de merchandising, de boissons et nourriture lors des spectacles, et quelques décisions de publicité locale. Sur les tournées, les équipes de publicistes et des Services au public (*front of house*) ont ainsi un mandat clair dans la génération des revenus à travers ces éléments qu'ils contrôlent sur place. Cela dit, ils collaborent avec une personne au siège social pour décider par exemple des prix des boissons et de la nourriture car ceux-ci varient par ville. C'est principalement à travers le travail de ces équipes que les CM exercent un contrôle direct sur les revenus. Mais cette contribution représente un faible pourcentage du total des revenus, et de surcroît elle est une fonction de la vente de billets.

“The prices at which we sell everything changes from city to city and it can even change in the city. Not so much for ticket sales: when those are set, those are set.” (CM1)

« De notre côté sur la tournée, on maintient la qualité et l'intégrité du spectacle pour s'assurer que les équipes qui sont en charge des revenus puissent vendre un bon produit. C'est ça mon impact sur les revenus. C'est sûr qu'y a des revenus sur le site, mais sans avoir les clients qui viennent voir le spectacle, ben le nombre de popcorns et de T-shirts qu'on va vendre peut pas être infiniment plus grand que le nombre de spectateurs. » (CM2)

Les CM ont un contrôle limité sur la génération des revenus de leur tournée puisque la plupart des décisions liées aux ventes de billets sont prises par le siège social. Et

officiellement et dans leur évaluation formelle, les ventes de billets ne sont pas imputées aux CM parce qu'elles échappent à leur contrôle direct.

“If we didn't meet target, like for tickets sales, I'm not held accountable for that. That's [the] Marketing [Department], up in Montreal. So if we only sell 140,000 tickets, they're the ones who have to answer for that. Because it's their mandate to forecast the amount of tickets we sell at the average ticket price. So I don't have any say in that. It's not a collaboration. They just send me the numbers, "This is what we're forecasting, this is what we are hoping to sell," and they manage that whole process.” (CM1)

Cependant, dans les faits, les CM ne se conçoivent pas comme déconnectés des décisions qui concernent les ventes de billets ou la promotion du spectacle. La contrôlabilité des revenus hors de leur contrôle officiel fait partie des conceptions de la performance de certains CM comme CM1, CM3 et CM6. Et ces conceptions managériales personnelles se traduisent en actions. Comme nous le verrons dans cette section ainsi que dans le Chapitre 6, ces CM prennent des décisions dans lesquelles ils exercent un contrôle sur les revenus qui échappent officiellement à leur contrôle direct. L'imputabilité des CM et de leur tournée par rapport aux revenus liés à la vente de billets reste donc ambiguë.

“We're not responsible for the marketing. We can influence it by giving ideas but the publicist, I mean, she's very limited on what she's able to do once we arrive in the market. It goes back to how well it's been promoted before we get there. What we do-I would say 5% of our ticket sales in most markets happens after we arrive. The rest is all about advanced stuff. So if marketing needs a little push, maybe we'll do an advanced trip there, a promotional event, a TV show.” (CM4)

Plusieurs raisons motivent les CM à influencer la génération des revenus de leur tournée. Premièrement, les CM ressentent une pression du siège social au niveau des attentes de performance financière globale de la tournée, y compris les revenus même si le siège social en a la responsabilité officielle. Ils ne peuvent pas se déconnecter ou se déresponsabiliser des décisions qui sont prises par le siège social parce que celles-ci influencent la performance de leur tournée dont ils sont ultimement responsables. Le

chiffre d'affaires tombe indirectement sous la responsabilité des CM. Les CM perçoivent que le siège social accorde une importance considérable aux revenus en tant que dimension clé de la performance de chaque tournée.

“If you asked the [Company] Manager five years ago if ticket sales was one of their KPIs, they'd say no. Today we say yes because we do believe that ultimately it's the bottom line profitability of the show that's important for us, and not just our spending and operating. So certainly, that's one of the things that we would hold as KPI.” (CM3)

« Malheureusement, t'sais, quand on regarde les objectifs financiers, si j'ai des gens du marketing [au siège social] qui prévoient de vendre 50 000 billets dans cette ville-là, pis qu'on en a vendu juste 25 000, c'est pas de ma faute à moi. (Prend un ton sarcastique.) Sauf que j'ai "pas rencontré mes objectifs financiers". » (CM5)

Alors les CM sont tenus au courant de la performance de leur tournée en matière de revenus. Mais en plus, et deuxièmement, ils s'en informent eux-mêmes spontanément, grâce aux rapports de ventes quotidiens et aux documents de *reporting* préparés par leur analyste financier respectif. Ils ont la responsabilité de se tenir informés des raisons qui motivent ces décisions (même si elles ne sont pas les leurs) en particulier pour les justifier à la tournée.

“Every single day we get a snapshot of how our revenues are going. We get a sales report (of ticket sales) every day. And having been around a long time in a particular area, being in Europe for a long time, I can watch the ticket sales in a city like Berlin and from day to day, I can predict how the city's going to close.” (CM3)

Troisièmement, cette démarche apparemment volontariste ne s'arrête pas au fait de s'informer. La manière dont chaque CM conçoit la performance de sa tournée montre que les CM associent de hauts revenus avec d'autres dimensions de la performance de leur tournée. Les CM savent que ces éléments hors de leur contrôle direct sont importants pour la performance globale de leur tournée. Même s'ils ne sont pas officiellement évalués sur

le chiffre d'affaires de leur tournée, ils le sont parfois officieusement, et de toute manière ils sont convaincus de l'impact positif de hauts revenus sur d'autres dimensions de la performance de la tournée. C'est pourquoi, malgré tout, les CM décident de s'impliquer pour contribuer à cette dimension de la performance.

"I'm hired to manage this tour, to make sure that we got a show up and running for that date that we first sold tickets for, but it's not my sole responsibility to make sure that we sold 2,600 tickets for that day. I'm not accountable but I'm responsible in the sense that I contribute to the process, and I can contribute to helping sell those, but it's not my position on the line. Since I am not accountable, I am not evaluated on that." (CM1)

"Ultimately, I'm not responsible for [sales] in my position. That's really Marketing and Sales; I work hand in hand with them. But I track the sales, literally every day. I'm looking at the sales report and that sort of thing. And what I do is be a contributor to that. [...] I contribute to those hard numbers but at the end of the day, it's not my responsibility in that performance."  
(CM1)

Ainsi, les CM sont motivés à influencer les ventes de billets pour leur spectacle parce qu'ils ont conscience de leur effet positif sur le bien-être de la tournée (lien 37), sur sa motivation (lien 38), donc sur la qualité du spectacle (lien 36), ce qui rejaillit favorablement sur la performance financière de la tournée en bout de ligne. Dans la section sur la qualité et l'intégrité du spectacle, nous avons brièvement évoqué le cercle vertueux de performance qui existe entre un haut taux d'occupation des sièges lors des représentations (souvent associé à de hauts revenus), l'engagement des membres d'une tournée, et la qualité du spectacle, entre autres (liens 36-38). Les ventes de billets revêtent une importance pour les membres de la tournée parce qu'un haut taux d'occupation des sièges est une source de bien-être et parce qu'elles impactent toutes les autres dimensions de la performance de la tournée qui découlent de celui-ci.

« So you may wonder: what's my incentive for helping them, if I'm not accountable and they don't express their need for my help? It's because I hate having these kids perform to 40% houses. It affects the show. And not only

just the kids but even everybody who's-you know, then tickets sales are slow, food and beverage are slow, merchandise is slow, technicians sit in the house... It affects their job today and tomorrow too because if we keep not selling enough then-so I'll help them because I want to keep the tour alive and happy.” (CM1)

“There is a link between sales and operational performance. People want to know if we're doing well. So when we're sold out, I'll let everybody know, "Guys, we got a sold-out crowd tonight, we got 7,000 people. Well done, that's fantastic. Be proud of what you do because it's amazing". I think we've got a whole sold-out city next week. So it's more about keeping the morale up. Hum, I would say there's a connection between how well the tour performs financially, we can say, and the human dimensions of the tour.” (CM4)

Pour les CM, il y a des liens clairs et plus ou moins directs entre bonne performance des ventes et toutes les autres dimensions de la performance des tournées. Les ventes de billets sont un élément crucial d'un cercle vertueux de performance car elles amplifient directement le bien-être de la tournée (lien 37), et indirectement l'engagement, la passion, l'esprit d'équipe, la performance opérationnelle, la qualité et intégrité du spectacle, et la performance financière. Si le spectacle se vend bien, les artistes et les employés en général sont plus motivés à faire leur travail (lien 38), à s'investir pour se dépasser opérationnellement et artistiquement, et la qualité du spectacle n'en est que meilleure (lien 36), ce qui contribue à augmenter les ventes de billets. Une mauvaise performance des ventes entraîne une démobilisation de tous sur la tournée (liens 37-38), ce qui affecte négativement la qualité du spectacle (lien 36) et les relations de travail.

« C'est dur un spectacle à 500 personnes versus 3 000 [dans le public]. T'sais, la qualité du spectacle est affectée, parce que la motivation des artistes... ils sont pas contents. J'en reviens à ma gestion de culture<sup>58</sup> sur la tournée. » (CM5)

---

<sup>58</sup> Ici, « culture » est à comprendre dans le sens de bien-être.

Par exemple, le spectacle de CM4, qui est un des plus anciens du Cirque, se vend très bien. CM4 explique que le haut taux d'occupation des sièges affecte positivement le moral et la motivation des artistes et employés en général. Ce succès permet à la tournée de rester motivée, ainsi que de contribuer à la bonne performance financière du Cirque, ce qui n'est pas le cas de toutes les autres tournées. Pour CM4, la tournée doit apprécier sa chance. Certains CM doivent trouver des stratégies pour limiter l'effet négatif de ventes décevantes sur le bien-être de leur tournée, ce qui est une source de motivation supplémentaire pour eux à contribuer à l'effort de vente de billets de leur spectacle.

“It's up to me and my CoDi to make sure people [on tour] are aware that [S4] is very blessed. The show sells very well, it's a very popular show. So I would say that almost, sometimes, we're a little bit spoiled. Because we're used to full houses. [...] So when people complain that there's not enough people in the audience, I have to then remind them that for some shows, they are dealing with this every day.” (CM4)

Quatrièmement, les CM ont une relation historique avec la génération des revenus de leur tournée. Encore récemment, ils détenaient le pouvoir décisionnel en matière de ventes de billets ou de stratégie marketing leur appartenait autrefois. Certains CM s'en sentent donc responsables, dans le sens où ils ont une capacité d'influence, mais ils ne s'en sentent pas nécessairement imputables pour autant. La contrôlabilité et l'imputabilité réelles historiques inspirent donc la conception de la contrôlabilité et de l'imputabilité que les CM ont. Les CM se considèrent donc responsables des éléments hors de leur contrôle direct. Ils se tiennent responsables de toutes les dimensions de la performance de la tournée, que ces dimensions soient sous leur contrôle direct ou non, et qu'ils en soient imputables ou non. Alors ils s'efforcent d'exercer une influence indirecte sur les décisions relatives aux revenus sur lesquelles ils n'ont pas de contrôle direct. Ainsi, comme nous le décrivons un peu plus loin, certains CM mènent des initiatives locales visant à maximiser les revenus de leur tournée.

« Je montre à mes directeurs les budgets pas juste des autres fonctions dans la tournée, mais aussi les budgets généraux pour les autres *shows*. J'ai pas

accès au détail des budgets des autres, mais je vois les revenus de tout le monde. Ça nous donne une conscience aussi. » (CM5)

“There's lots of different ways for the tour to contribute to the performance of the company. We don't have a lot of influence over selling tickets. We don't control the marketing budget, we don't control the PR strategies, we don't control the advertising campaigns. All of that is controlled by the promoter with our marketing team. Which is fine because we can't ask a tour to be good at everything. A tour cannot be good at running the show, and operating, and doing transfers, and selling tickets, and, and, and, and... So pooling our expertise, in the case of marketing specifically, buying that expertise from the promoters gives us a great freedom to be able to run and operate the show in the market. Having said that, we can influence ticket sales quite a bit. And I do hold my team accountable for ticket sales to a certain degree. Not to its full degree because we don't control all of the resources available. But certainly I want them to be conscious of-aware of and concerned about our sales, and to be proactive in bringing ideas forward, suggesting an idea, and so on and so forth. This team and most of our big top touring teams now have learned in the last couple of years to be much more aware of sales than they were before.” (CM3)

Cinquièmement, pour certains CM, contribuer aux revenus de leur tournée qu'ils ne contrôlent pas directement est à la fois une question d'excellence de travail et d'exercice du pouvoir. Cette motivation tient autant à l'engagement et au professionnalisme des CM qu'à leur volonté de tout chapeauter sur leur tournée. Ces CM prennent autant de responsabilités qu'ils le peuvent parce que la tournée est leur responsabilité, même s'ils ne sont responsables de ses revenus qu'en partie et qu'ils le savent. Cette pratique récente vient nuancer la recentralisation vers le siège social des décisions liées au marketing des tournées. C'est aussi une façon de « redécentraliser » une partie du pouvoir décisionnel sur les revenus qui était historiquement leur.

Sixièmement et enfin, certains CM sont motivés par un désir de compenser une performance en demi-teinte au niveau du contrôle des coûts de leur tournée par une bonne performance au niveau de ses revenus, afin de dégager une rentabilité satisfaisante aux

yeux du siège social. Cette contribution additionnelle des CM et équipes des tournées à la maximisation des revenus de leur tournée est incitée par le fait que les membres des tournées sont évalués sur leur capacité à contribuer (attribut esprit d'équipe) en amenant de nouvelles idées (attribut créativité) (lien 42).

« Le fait de trouver des idées pour le marketing aussi, même si on est pas en charge du marketing. Le marketing est fait à Montréal, mais je trouve qu'on fait partie de ça aussi, le fait de donner des idées pour ramener plus de revenus à la compagnie, ça c'est clair. Pour faire remonter les idées pour le marketing, on les communique soit directement au marketing à Montréal, soit on le fait avec notre VP quand on a des meetings. [...] C'est pas à notre niveau de décider, sauf qu'on transmet les idées. Pis ils la prennent ou pas ; c'est leur job à eux autres, le marketing. » (CM6)

Pour toutes les raisons que nous venons d'évoquer, les CM dépourvus de leur rôle exécutif s'efforcent de récupérer une partie du contrôle sur les revenus de leur tournée. D'une part, lorsque les CM sont cantonnés à un rôle d'exécution des décisions imposées par le siège social, s'ils sont consultés, ils peuvent essayer de les influencer un minimum. D'autre part, pour contribuer à l'effort de ventes de billets de leur spectacle, certains CM proposent et mènent des initiatives promotionnelles ou opérationnelles locales qui sont supplémentaires à celles du siège social. D'après les entrevues avec les CM et nos observations, certains rivalisent d'imagination pour accroître les revenus de leur tournée.

Ces initiatives sont d'ampleur variable. Les CM tentent par exemple d'influencer les décisions du siège social relatives au plan de tournée et quelles villes leur tournée ne devrait pas visiter s'il y a un risque de cannibalisation avec le spectacle d'une tournée ayant récemment visité ce marché.

« C'est pas nous qui choisissons où on va. Faut qu'on fasse avec pareil... L'influence qu'on a c'est de dire : "Tu penses-tu que ça, c'est une bonne place?" ou "C'est-tu un bon temps ?" J'ai ce pouvoir d'influence, j'essaye. Ça marche pas tout le temps. Cette année, j'étais inquiet pour [cette ville]. Je me disais : "Je suis pas sûr que la deuxième semaine, on va vendre aussi bien. Ça

fait trois ans de file qu'on frappe le marché. Peut-être pas cette fois, mais faudrait se donner une 'option'". » (CM5)

Une fois sur place, l'influence des tournées sur leurs revenus est limitée mais elle peut être significative. Le prix des billets est fixé par le siège social à l'aide de critères complexes basés sur les caractéristiques de chaque marché, entre autres. Les CM n'ont pas de contrôle direct dessus mais ils peuvent suggérer des ajustements au prix des billets (ex. prix réduit) pour gonfler les ventes.

« Sur ça, la vente de billets, j'ai un pouvoir d'influence, c'est tout. Une fois sur place, on essaie de faire de la promotion à l'extérieur, avec le temps qu'on a. Mais moi, j'ai pas de contrôle sur les prix de vente des billets, les offres spéciales qu'il peut y avoir, seulement un pouvoir d'influence. Je peux donner mon avis aux équipes marketing. Je peux décrocher mon téléphone, appeler notre directeur marketing et dire : "Tout le monde se plaint," ou "Tu peux-tu regarder avec tes équipes ? J'ai remarqué qu'à chaque fois que je vais dans le chapiteau, cette section-là est vide, donc on la vend trop cher ou on la "publicise" [sic] pas assez". » (CM2)

"I'll look ahead two weeks and see that Tuesdays and Wednesdays are soft markets. A good example is Halloween night: we're really, really soft. I'll email our local Marketing Manager and say, "Hey, what can we do to get those sales up?" "Hmm, OK we'll run a special".» (CM1)

Les CM et leur équipe en charge de la billetterie pilotent les revenus de leur tournée en suggérant des ajustements au plan de salle (ex. ajouts de sièges) lorsque c'est possible.

« La seule affaire qu'on fait en tournée, c'est qu'on va recevoir les plans d'où le *stage* va être. Si jamais on voit que les ventes vont bien et qu'il faut libérer plus de sièges, nous, on va en rentrer plus. » (CM6)

Sans pouvoir réellement contrôler ce qui est décidé au siège social, les CM influencent le marketing et la billetterie localement, en entreprenant souvent des actions publicitaires pour que leur spectacle gagne en visibilité et attire davantage de spectateurs. Ces actions ont également pour but, nous l'avons vu, de mettre en avant la marque Cirque du Soleil.

“I contribute to help assist in [selling tickets]. And if I see something on the ground here that I'd be like, "Ooh, we should put a billboard there, we should do something here," I can definitely suggest. It doesn't mean it's gonna happen, because that's what they're hired to do. And I get that.” (CM1)

“I don't really have anything to do with revenues because it's not necessarily my job to sell tickets. We have a marketing VP-well it's not actually quite true because I have a publicist who will do, for example, if the show is struggling or even if it's not-the local provider for example wants to really create a buzz and I work with the publicist to do some kind of public stunt.” (CM4)

L'intensité des actions promotionnelles pour accroître les ventes de billets varie d'une tournée à l'autre. Certains CM sont très proactifs, et tentent d'influencer cette performance même s'ils n'en sont pas imputables. Le style de gestion de CM1 en particulier est axé sur les ventes, et sur faire découvrir l'envers du décor au public. Pour ce faire, CM1 n'hésite pas à donner de sa personne. Pour lui, atteindre un haut taux d'occupation du chapiteau est malgré tout sa responsabilité, et il œuvre en ce sens parce que cela a des effets positifs sur le bien-être de la tournée, car les artistes sont motivés à performer pour un chapiteau plein et pas pour un chapiteau à moitié vide. CM1 glane des informations sur l'environnement externe de la tournée pour identifier des opportunités de vente de billets. Il se fie à son expérience et à son style de gestion très orientés PR, réseautage et marketing. Il mobilise ses troupes, leur délègue la mise en place de ces initiatives et les soutient, ou bien il prend les commandes quand il s'agit de contacter des entreprises et média locaux.

“I'm a marketing machine. It's manipulation, but in a good way. It's not necessarily a negative word. I just try to understand the psychology of people, and then I implant the idea. That's exactly like the movie Inception! And then before they know it, they think it's their idea and I say, "Great! We can help you out with that!" And before they know it, they've already purchased a ticket, or filmed the segment and it's aired.” (CM1)

La promotion des spectacles des tournées en aréna est plus complexe que celle des tournées en chapiteau. Les tournées en chapiteau restent plusieurs semaines sur place,

contre une semaine seulement en aréna, et elles sont très visibles à cause du chapiteau. Les spectacles en aréna doivent donc être promus longtemps à l'avance et de manière ostentatoire pour attirer les foules qui n'ont qu'une petite fenêtre temporelle pour aller voir le spectacle dans leur ville.

“The advanced marketing is so important for the arena tours. This is done from the London office. We have an international Head of Marketing, and it's also done with the promoters. Again, the difference is having to realize that there are local experts that could really help us so we use promoters. It's a different thing, as well, with the big top, because the tent is your biggest advertisement. People see the tent and they realize Cirque's in town. We don't have that in arena! [laughs] So we really rely on promotion before we get there. And a lot of time, the arena is out of town, so... the promoters really have to push it to create a presence before we arrive.” (CM4)

“We can influence the marketing by giving ideas but the publicist; I mean she's very limited on what she's able to do once we arrive in the market. It goes back to how well it's been promoted before we get there. What we do-I would say 5% of our ticket sales in most markets happens after we arrive. The rest is all about advanced stuff.” (CM4)

Le siège social apprécie plus ou moins l'immiscion des CM dans les activités de marketing dont il détient le pouvoir décisionnel.

“They don't really think they need our help. They've got experts up there that tend to have been doing this for a long time. If I never reached out to them, they would be fine with that. I don't tend to sit back though. It's like with [name of publicist on tour], we're like, "What are we gonna do? We need to make something happen". And so they're grateful (for the majority) but at the end of the day, there's a lot of close eye watching on that department because that's their revenue.” (CM1)

“There's lots of different ways for the tour to contribute to the performance of the company. We don't have a lot of influence over selling tickets. We don't control the marketing budget, we don't control the PR strategies, we

don't control the advertising campaigns. All of that is controlled by the promoter with our marketing team. Which is fine because we can't ask a tour to be good at everything. A tour cannot be good at running the show, and operating, and doing transfers, and selling tickets, and, and, and, and... So pooling our expertise, in the case of marketing specifically, buying that expertise from the promoters gives us a great freedom to be able to run and operate the show in the market. Having said that, we can influence ticket sales quite a bit. And I do hold my team accountable for ticket sales to a certain degree. Not to its full degree because we don't control all of the resources available. But certainly I want them to be conscious of-aware of and concerned about our sales, and to be proactive in bringing ideas forward, suggesting an idea, and so on and so... This team and most of our big top touring teams now have learned in the last couple of years to be much more aware of sales than they were before.” (CM3)

Malgré les réticences du siège social et son manque d'écoute dans certains cas, les CM continuent d'apporter des idées pour promouvoir leur spectacle et aider à la vente de billets. C'est leur manière de maintenir la communication et la collaboration entre le siège social et les tournées en matière de génération des revenus. C'est aussi une manière de reprendre du contrôle indirect sur une dimension de performance qui affecte significativement des dimensions de performance sur lesquelles ils ont un contrôle direct.

La relation avec les promoteurs de la tournée est très importante car elle impacte les revenus. Le travail des promoteurs sur les marchés où le Cirque ne fait pas son autopromotion est ce qui fait la différence pour le succès des ventes de billets. Le Cirque n'a pas l'expertise ou connaissance de ces marchés ni n'a de personne sur place pour en apprendre assez sur les marchés et savoir comment adapter les plans de promotion aux goûts de ces marchés. Le Cirque choisit donc de déléguer la promotion de ses spectacles à ses promoteurs.

Le choix des promoteurs dépend de leur expertise, des bonnes expériences passées avec eux (dimension humains comprise, notamment la confiance mutuelle) et de paramètres

techniques et financiers. Le Cirque partage le risque avec son promoteur sur chaque marché ; celui-ci demande à être payé un montant fixe, et il dégage ensuite sa marge à partir des revenus associés aux ventes du spectacle du Cirque qu'il a promu. Le coût d'un promoteur est décidé en avance entre le promoteur et le siège social ; les CM n'ont pas de contrôle dessus. Ces coûts sont intégrés dans le budget de la tournée et le CM doit les accepter tels quels.

« Parce que moi, malheureusement, ou heureusement, je fais confiance à tout le monde jusqu'à preuve du contraire. Pis ça a souvent été décevant dans les relations d'affaires avec les partenaires. » (CM2)

Lorsque le siège social délègue les stratégies marketing aux promoteurs locaux sur certains marchés, la tournée peut toujours tenter d'influencer les décisions de son promoteur. De plus, la collaboration entre la tournée et son promoteur sur un marché est très étroite. Mais cette relation est mise en danger par l'intervention du siège social qui lutte paradoxalement pour garder du contrôle sur les décisions qu'il a lui-même confiées au promoteur.

“It's very counterproductive for us to second-guess the ability of the promoter, and to try and build ourselves structures and systems that provide fail-safes if the promoter doesn't perform. We can't do it that way because we end up doubling our costs, and it ends up being way too expensive to operate the shows. So we have to trust that the promoters know what they're doing. We have to base our contract with them on experience, and then, if it goes wrong, we fix it. This is show business.” (CM3)

Le problème est que le département de marketing du siège social retient du contrôle et interfère dans les décisions prises par les promoteurs en les critiquant et en les remettant en question. Le siège social craint de perdre le contrôle sur son image de marque et de voir celle-ci négativement affectée par des décisions des promoteurs qui ne seraient pas alignées avec l'identité du Cirque.

“We've made a mistake of extending our control over our brand too far. We've extended it into every element of our business, which meant that [no

promoter] could work with us. Because nobody could ever reach the standards of excellence that we hold for ourselves.” (CM3)

Parfois, une tournée peut se retrouver à faire l’intermédiaire entre son promoteur et le siège social, ce qui la place dans une position délicate. Ce problème spécifique avait pris une ampleur si importante sur la tournée de CM3 qu’il a dû intervenir.

#### 4.2.6.3. Coûts

Le contrôle des coûts de la tournée représente l’autre volet quantitatif de la performance financière des tournées. Cette dimension de la performance financière est celle qui incombe directement et entièrement aux CM qui ont pour objectif de garder les dépenses de leur tournée dans les limites budgétées. Les CM sont responsables et doivent rendre des comptes par rapport à l'utilisation des enveloppes budgétaires de leur tournée. Ils doivent les justifier si besoin. Leur performance individuelle est d’ailleurs évaluée sur (entre autres) leur capacité à contrôler les coûts de leur tournée.

“And you have the financial side... Because I'm running a \$50 million budget and that's terrifying sometimes! [laughs] It would be silly to pretend that it's all fluffy and it's fun, you spend what you want. I have to make sure that I do come in within budget, and therefore that I budget properly.” (CM4)

Certains CM trouvent que le contrôle des coûts est une activité peu passionnante, voire rébarbative, car ils préfèrent orienter leurs actions au niveau de la gestion de l’humain et moins au niveau de la gestion des chiffres. Mais c’est une dimension de la performance qui est incontournable, et qui devient de plus en plus importante au Cirque.

« C'est sûr qu'il y a des affaires plus *dry*, comme mettons la performance financière. Une des décisions que j'ai prises, c'était... Mais celle-là, je la trouve plate un peu. (*Rires.*) Au niveau des dépenses, il fallait plus de contrôle. » (CM5)

Comme nous l'avons expliqué au début de la section sur la performance financière, les CM et leurs équipes de gestion héritent d'un plan de tournée sur lequel ils n'ont pas eu de contrôle.

« On me demande pas mon opinion, on me livre un plan de tournée, c'est à moi de l'exécuter. Faut que je rentre dans mes coûts. » (CM2)

À partir de ce plan de match imposé, les CM consultent leur CoDi construisent un budget de dépenses pour l'année à venir. Le fait de savoir où ira la tournée pour pratiquement l'année à venir facilite l'estimation des dépenses et procure de la stabilité à la tournée. Les budgets sont utilisés pour planifier les revenus et les dépenses. Les CM reçoivent des objectifs de dépenses à ne pas dépasser via le budget.

« La planification se fait longtemps à l'avance pour les *shows*. Il y a des choses qui sont "bookées" un an à l'avance, comme par exemple les hôtels. Si on a à prendre des *charters*, souvent je "booke" ça huit mois à l'avance, parce que veux - veux pas, c'est limité pour louer les *charters*. Donc je veux pas me retrouver sans rien ou à payer un prix de fou parce que je devrais prendre une autre compagnie qui charge plus. Donc il y a des choses qu'on planifie beaucoup, beaucoup en avance. » (CM6)

Cette planification facilite la création des budgets, et *a posteriori* le contrôle des dépenses. Le budget d'une tournée contient les prévisions de dépenses de la tournée sur la base des résultats réels de la même tournée ou d'autres tournées sur le même marché. En effet, les autres tournées qui ont visité les marchés qu'une tournée s'apprête à visiter servent de références pour la performance projetée de la tournée qui ira sur ces marchés. Autrement dit, les CM établissent les budgets de dépenses de leur tournée à partir aussi bien des dépenses des autres tournées que de celles de leur tournée sur d'autres marchés. Cela montre que les CM doivent tenir compte des spécificités de leur tournée et de surcroît des marchés afin de fixer leurs cibles budgétaires de dépenses.

« Je regarde les budgets généraux pour les autres *shows*. J'ai besoin de cette information souvent pour planifier mon année suivante. Fait que je prends l'information des autres qui ont été dans ces marchés-là, pis je vois ce qui fait

du sens, ce qui fait pas de sens. Un exemple, à Nice, tu vas là l'été, tes chambres d'hôtel sont à 250 piasses. Quand en *average*, c'est 75 \$ que je paye. Quand j'ai vu le budget de [CM2], j'ai dit ayoye! Fait qu'évidemment, j'ai budgété en conséquence, pour pas être dans le trou. Ça permet de planifier en fonction des marchés où on va. [...] Ce budget a été établi sur les meilleures projections, dans le sens je parle pas de projections optimistes, mais sur la base de ce qui s'est passé auparavant. C'est un peu un benchmark. » (CM5)

Cette émulation est facilitée par le travail de centralisation et de compilation des informations par les analystes financiers du siège social, et par le partage plus ou moins formel d'informations entre les CM que nous avons explicité dans la section sur la coopération. Dans la citation ci-dessus, CM5 avait demandé à CM2 de lui envoyer son budget de l'année précédente sur le marché où sa tournée à lui allait aller cette année. Les budgets révisés sont mis à jour mensuellement au fil de la constatation des dépenses réelles des tournées. Elles alimentent un répertoire d'informations commun par tournée mais aussi par marché, répertoire qui peut servir à définir un plan budgétaire plus précis pour une tournée qui visitera le même marché dans le futur.

« Ce *reporting* est continu. Statutairement, une fois par mois, ça sort. Ils ont pas besoin d'attendre la fin du mois pour analyser quelque chose. Ils ont un tableau dans lequel ils peuvent rentrer leurs *forecasts*. Ils peuvent adapter leurs analystes financiers pour leur dire : "Écoute, je viens d'apprendre une mauvaise nouvelle, y a pas d'appartement double dans cette ville-là. On va être obligé de loger tout le monde [en appartement] simple, ça va coûter deux fois plus cher." Fait que là, on réajuste les *forecasts*. "Mais je vais me reprendre à la prochaine ville." » (DAF3)

Le budget de dépenses fixe les objectifs de dépenses à ne pas dépasser et les montants budgétés sont communiqués aux gestionnaires concernés (directeurs, superviseurs). Certains CM ont dû modifier la culture sur leur tournée car beaucoup considéraient les montants budgétés comme des montants qu'ils étaient autorisés à dépenser. Les CM ont dû faire adopter l'idée qu'il faut plutôt gérer aussi frugalement que possible en gardant en tête ces montants comme des seuils de dépenses à ne pas dépasser. La responsabilisation

des équipes de gestion augmente leur imputabilité, que certains CM comme CM3 associent à l'attribut de professionnalisme. Cette plus grande imputabilité a donc contribué à un meilleur contrôle des coûts des tournées.

“When it comes to the budget part from the directors, with the groups of directors I've worked with over the years, we've learned together that a budget of \$1 million is not a top line up to which you can spend. A budget of \$1 million is the best guess of what you think you're going to need to spend, made at least a year in advance if not longer. So when it comes to actual spending, here, we've had to change a little bit the philosophy. And it's slowly trickling down through my organization. My directors are all very clear now on the fact that a figure in a budget is not a figure that you can spend up to. It's simply a guide and you should still spend as responsibly as you can. That's now trickled down to the manager level, and we're now beginning to develop that culture within the heads of departments. But it's very, very important that it trickles all the way down.” (CM3)

« La performance générale de la tournée est évaluée, et les résultats sont suivis de près par Montréal. Moi, ce que je fais, c'est que pour les suivis administratifs, on s'était établi un budget à l'avance. [...] Et après ça, de semaine en semaine, c'est réduire les... C'est de s'assurer que t'opères le plus économiquement à toutes les semaines. Ce qui fait que souvent, si [nom], mon production manager, vient me voir, il me dit : "Eh, j'ai sauvé 30 000 piasses". Je vais souvent dire : "T'as pas sauvé 30 000 piasses, t'as utilisé ce que t'avais vraiment besoin". C'est de les éduquer un peu aussi avec ça. » (CM5)

Pour exercer un contrôle actif sur les dépenses et respecter les budgets, les CM et leurs équipes planifient d'abord les opérations de la tournée le plus précisément possible, et estiment le plus précisément possible les coûts associés à ces opérations futures. La relation entre la planification opérationnelle et la performance financière est très claire (lien 32).

« En ce moment, on est en train de planifier toute l'année prochaine. Donc on regarde : "OK on a un horaire de spectacle, on a tant de temps entre cette

ville-là et cette ville-là, comment est-ce qu'on peut faire de la façon la plus efficace possible ?" On est en plein milieu de tout ça en ce moment. Y a beaucoup de discussions entre les directeurs. C'est sûr que je dois savoir de combien de temps [notre directeur technique] a besoin pour monter le chapiteau, si je réduis ses employés de tel nombre. Une des décisions qu'on a prises par exemple, c'est entre [deux villes d'Europe], parce qu'on a un plus long transfert, c'est de renvoyer des équipes à la maison au lieu de les loger. Ça va me coûter moins cher. Puis les équipes qui vont continuer à travailler, j'ai décidé de ralentir leur opération. C'est une initiative aussi que plusieurs personnes font ce moment. On ralentit l'opération pour couper les coûts en employés locaux (les gens qu'on engage pour faire des trucs pour nous), parce qu'il faut aller tellement vite normalement, là on peut prendre notre temps. » (CM2)

Ensuite, le contrôle des dépenses se fait au niveau de chaque équipe et de chaque personne à travers leurs actions de gestion au quotidien sur la tournée. Les CM sont globalement responsables d'un grand nombre de postes de dépenses. Ils surveillent de près ceux qu'ils peuvent aisément les contrôler et dont les coûts peuvent rapidement s'emballer.

« L'autre chose au Cirque qui est vraiment énorme, c'est la masse salariale. C'est un peu les trois sphères là auxquelles je fais vraiment attention pour contrôler les coûts et la performance : la billetterie, les faux frais et les salaires. Il faut gérer le temps des gens, pas le sens "temps", mais juste pour surveiller le temps supplémentaire. Ma *gang*, en début de semaine, on écrit nos heures, ce qu'on veut travailler cette semaine-là. Pis j'encourage les autres départements à avoir un horaire similaire. Les directeurs gèrent leur propre personnel. Pis moi à la fin de la semaine, j'approuve les temps, pis je passe à travers les temps de tout le monde. Ils le savent. C'est un processus qui est bien mis en place. Tout le monde sait que je suis très rigoureux là-dessus! [Sourire.] » (CM5)

Le fait d'avoir un budget à respecter force quelque peu les employés des tournées à faire preuve d'inventivité (lien 40). Nous avons abordé ce lien entre les deux éléments de performance dans la section sur l'attribut créativité d'excellence humaine. L'innovation

fait partie de la culture organisationnelle et est recherchée naturellement sur les tournées aussi. L'innovation est encouragée en permanence pour réaliser des économies et opérer de manière efficiente.

« C'est vraiment se questionner pour se demander si c'est vraiment nécessaire, si oui, je peux-tu le faire autrement. Comme on avait un *printer* pour la technique, parce que les plans de la technique, ça sort sur des grands formats. Je pense qu'on a payé ça 4 000 \$. Il a brisé. On fait venir quelqu'un. Le monsieur me dit : "Ça va coûter 1 000 \$ de le faire réparer". Là, j'ai fait comme : "Euh non". J'ai mis mon *IT* là-dessus. Je lui ai dit : "Je sais qu'il faut qu'ils impriment sur grand format, mais je peux pas payer 1 000 piasses<sup>59</sup> pour ça. C'est quoi mes alternatives ?" Il me dit : "Je suis sûr que je peux te trouver un *printer* à 200 piasses". J'étais là : "Ben oui, tu vas me trouver quelque chose à 200 piasses!". Ben il en a trouvé un! Beaucoup plus compact, qui fait les mêmes affaires. J'en revenais pas! J'étais comme : "Tu me niaises pas ?" Il dit : "Non non!" (*Rires.*) Mais vois-tu ? Sinon, j'aurais pu dire : "Ils ont vraiment besoin de ce *printer*-là, la technique. Ça coûte 1 000 piasses, ben on va le faire réparer". Mais ils m'avaient dit qu'ils en avaient pas besoin pour les deux prochaines semaines, fait que j'ai demandé à mon *IT* dans ses temps libres... La journée-même, il me dit : "Je suis sûr que je peux te trouver quelque chose". » (CM6)

Les CM gèrent et incitent leurs équipes à gérer de manière *lean management* toute l'année pour éviter de devoir couper dans les coûts en fin d'année afin de respecter les objectifs de rentabilité. Certains paramètres de l'environnement échappent au contrôle des membres de la tournée mais il est attendu que la tournée trouve des solutions pour rencontrer les cibles budgétaires (révisées) autant que possible.

« D'où l'importance de faire encore plus attention à nos dépenses. Comme moi, je dis tout le temps à mon équipe : "We run lean all year, regardless of the circumstances, so that at the end of the year, we don't have to crunch

---

<sup>59</sup> Au Québec, « piasse » (« piastre ») est un terme familier signifiant « pièces », c'est-à-dire des dollars.

more ; we've already crunched all year". L'effort a déjà été fait tout au long de l'année. » (CM5)

Certains constats sur le terrain les CM à prendre des décisions pour réduire leurs coûts. D'autres décisions sont basées sur la base du suivi des dépenses.

« Je vais te donner un autre exemple, c'est surtout quand je vois un spectacle du dimanche, le deuxième spectacle qui vend pas, c'est de décider si on devrait le fermer, parce que ça va nous coûter plus cher de l'opérer à 500 personnes [dans le public], quand j'ai 100 personnes qu'il faut que j'emploie, versus de pas en faire. » (CM5)

Les CM consultent parfois leur VP quand ils envisagent de prendre des décisions qui ont un grand impact sur les coûts et dont ils savent qu'elles vont causer un écart défavorable au budget. CM4 est CM depuis assez récemment donc elle recherche encore des conseils de cet ordre. Les CM plus senior comme CM1 ou CM5 ne suivent pas cette démarche de manière aussi systématique ou procédurale.

“[The Touring Shows VP] sees the report every month, and I talk to him every two weeks. He knows what's going on. Before I need something, I won't tell them to reforecast until I've spoken to him. "Just so you know, I'd budgeted this. I'm gonna need this, and this is why. Are you OK with that? Do you want me to..." just basically to check what I'm thinking is what he's thinking, and then we take it from there. If he goes, "Actually no, you can't have a charter flight. You're gonna have to all go commercial and put your luggage on a truck," then I'll go, "OK!" But I don't have to consult him for every decision I make. I would say for \$40,000 to \$50,000 and up, I would stop.” (CM4)

Le processus de suivi budgétaire se déroule en continu et de manière cyclique. Les prévisions sont révisées toutes les semaines informellement et tous les mois formellement pour les coûts. Mensuellement, l'analyste financier du siège social qui est en charge du *reporting* de la tournée envoie au CM les résultats financiers de sa tournée dans un budget qui est construit sur le modèle du budget établi en début d'année. Cela permet au CM de

constater ses dépenses et de voir si la tournée est en voie d'atteindre ses objectifs budgétaires ou non. Il est attendu que tout dépassement soit justifié au VP tournée.

“The annual budget is broken down by cities. The budget is a way to set financial goals for me to attain, and it'll be used to evaluate my performance at the end of the year. But because all my bosses will see that monthly report too, if something's getting obviously really badly out of control, then the finance team's gonna go, "Hey, this was the budget, so what's up with that?" And then we explain it from there. But it's better to catch it before it gets there, and then we can prepare people. No one likes surprises! [laughs]”  
(CM4)

En cas de dépassement des coûts par rapport aux montants budgétés, les CM doivent fournir des explications à leur VP. Ces explications, souvent discutées oralement dans un premier temps, sont consignées dans les budgets, comme nous l'avons vu dans deux extraits de budgets aux Figure 14 et Figure 15 ci-dessus. Les dépassements budgétaires et révisions à la hausse des dépenses prévues doivent être justifiés s'ils sont dus à des éléments contrôlables par le CM et/ou la tournée. Généralement, cela ne pose pas de problème. Par exemple, des intempéries ou une annulation imprévue d'un prestataire de service peuvent occasionner des coûts dont le CM n'est pas responsable. Bien sûr, les CM considèrent que le siège social s'attend à ce qu'ils trouvent des solutions les moins coûteuses possible. Si le dépassement de coûts est important ou si la dépense n'est pas bien justifiée, il peut y avoir un problème, mais les CM ne se sont pas exprimés sur les éventuelles conséquences. Un important dépassement peut aussi signifier que la cible budgétaire n'était pas bien fixée (trop basse), par exemple si les spécificités du marché avaient mal été prises en compte (ex. consommation de carburant mal estimée).

Des ajustements au budget sont apportés si nécessaires et justifiés, et les politiques de dépenses peuvent même être révisée (ex. autorisation requise pour toute dépense au-delà d'un certain seuil). Le CM qui révisé ses prévisions de résultats financiers définit de nouvelles cibles budgétaires mensuelles et en cumulé sur l'année, et les renvoie au siège social. Avant de renvoyer son budget révisé, le CM échange avec son VP tournée pour justifier les dépenses imprévues et valider les nouvelles prévisions. Le suivi budgétaire

mensuel offre une occasion d'identifier des actions correctrices à implanter pour contrôler les coûts, et de mettre à jour les objectifs financiers de manière continue. Cette révision fréquente est un support à la décision des CM, des directeurs et des superviseurs, parce qu'ils ont une idée plus précise de l'allure que prennent les résultats de la tournée et de leur équipe, mais aussi parce qu'elle les aide à mieux accepter l'outil qu'est le budget.

Comme lors du processus d'établissement des budgets en début d'année, plusieurs CM montrent périodiquement l'ensemble des budgets de la tournée à leurs directeurs afin de leur faire prendre conscience de leurs cibles budgétaires ainsi que celles des autres directeurs. Le but est qu'ils aient une vue globale des objectifs de performance financière que leur tournée doit atteindre, et qu'ils gardent en tête l'interdépendance des fonctions sur la tournée. Les directeurs sont donc impliqués dans le suivi / contrôle budgétaire et dans l'identification de solutions de pilotage pour contrôler les coûts de la tournée. Mais cette implication semble plus ou moins porter ses fruits. Le contrôle des coûts sur une tournée dépend du degré d'exigence du CM.

“An example of financial management is if I go, "OK, you hit a lighting budget of 50 grand but you spent 75 and we're in April. What's up with that?" My production manager would say, "Oh my god, I totally fucked that up. I'm gonna need 150". And I'll say, "OK but you need to list out why". He'll go to his head of department. But we make sure that amounts over-all the head of departments have company credit cards, but they don't have a lot of money on them. So basically, we're aware of the purchasing, and they generally get approval before they make any purchase over like a thousand or \$500. They'll just go, "Just so you know, I'm placing this order; it's for this, it's for this long". And I'll go, "OK". You know, it's no big deal.” (CM4)

De surcroît, nous avons constaté que la conception du contrôle des coûts de plusieurs CM repose sur une pensée en vases communicants entre les tournées, et sur une même tournée dans le temps. Cette conception du contrôle des coûts est qu'il y a un mécanisme de compensation (1) entre les performances financières des tournées d'une même division (Division spectacles de tournée) ou sous-division (ex. toutes les tournées en chapiteau), et (2) entre les performances financières d'une même tournée sur une période budgétaire.

Par exemple, CM5 décrit sa tournée comme un élément qui contribue au profit de la Division spectacles de tournée. CM5 considère que la bonne performance financière de sa tournée permet de compenser les moins bonnes performances d'autres tournées de leur division. Cette pensée en vases communicants ne considère pas la performance de chaque tournée indépendamment de celle des autres. C'est sans doute lié à l'élément de contribution que nous avons présenté dans l'excellence humaine.

« C'est que cette année, [S5] a généré de très bons revenus, et on a très bien géré notre budget. Autrement dit, du point de vue comptabilité, ça a été parfait. Donc ultimement, que ça nous permet de générer des revenus pour d'autres tournées qui n'en généreront pas, comme [autre spectacle] cette année. L'année prochaine, c'est peut-être nous autres qui serons dans ce bateau-là. » (CM5)

Ou encore, CM4 interprète le fait que le budget de sa *leg* soit pour le moment respecté, c'est-à-dire que son total de dépenses soit inférieur à ce qui avait été budgété sur cette période, comme une opportunité de dépenser plus dans sa ville actuelle.

CM4 indique également que la performance de sa tournée sur le reste de l'année peut servir à compenser une mauvaise performance passagère. Par exemple, des revenus plus hauts que prévus plus tard dans l'année contrebalanceront des dépassements de coûts. CM4 perçoit cela comme de la flexibilité bénéficiant à l'évaluation de la performance de sa tournée et de ses choix de gestion.

“Because I have the whole year, I can usually balance things out. So if I do need, I can move it around a little bit. I do have that flexibility.” (CM4)

Malgré l'aspect positif de fonctionner selon un mode de pensée solidaire, cette vision du contrôle des coûts est assez surprenante et dénote une culture du contrôle manquant de maturité aux yeux des impératifs économiques avec lesquels le Cirque lutte.

Enfin, nous avons analysé les informations contenues dans les documents de *reporting* de la performance des tournées et avons découvert que les inscriptions comptables décrivent un contrôle relatif des CM sur la gestion des coûts de leur tournée.

**Tableau 13. Contrôlabilité des coûts des spectacles de tournée par les CM**

Spectacles de tournée		Dépenses de présentation (certaines sous le contrôle des CM)	Dépenses de marketing et Autres dépenses (hors du contrôle des CM)	Total des dépenses
Chapiteau	S1	64%	36%	100%
	S2	65%	35%	100%
	S3	59%	41%	100%
	SX	66%	34%	100%
	SY	57%	43%	100%
	SZ	45%	55%	100%
Aréna	S4	76%	24%	100%
	S5	70%	30%	100%
	S6	70%	30%	100%
	SA	75%	25%	100%
	SB	70%	30%	100%

D'après les états des résultats réels que le Cirque nous a fournis pour chacun de ses 11 spectacles de tournée, si nous additionnons les dépenses de marketing et les autres dépenses, la proportion des coûts que les CM ne contrôlent pas dans le total des coûts de la tournée oscille entre 24 % et 55 %<sup>60</sup>, comme le montre le Tableau 13. Et c'est une fourchette basse de la proportion des coûts hors de leur contrôle, parce que même certains coûts de présentation échappent à leur contrôle, et pas uniquement à cause de facteurs contextuels imprévisibles comme la météo. Par exemple, les royalties payées aux créateurs des spectacles représentent parfois plus de 20 % des coûts de présentation d'un spectacle, une proportion que les CM ne choisissent pas. Par ailleurs, on peut remarquer que les CM en aréna semblent contrôler une plus grande portion des coûts de leur tournée (71 %) que les CM en chapiteau (60 %). Dans le Chapitre 5 ci-dessous, nous allons voir que l'implantation d'un contrôle accru est en cours et qu'elle suscite des tensions entre les tournées et le siège social, en plus de menacer l'équilibre entre les différentes dimensions de la performance des tournées.

<sup>60</sup> Il est possible que SZ ait encore une plus large portion de dépenses sous le contrôle du siège social parce qu'il s'agit d'un nouveau spectacle. Une explication connexe tient au fait que les dépenses de présentation sont probablement basses parce que le spectacle n'avait pas encore quitté Montréal, lieu de son lancement (comme c'est le cas de tous les spectacles en chapiteau) pour partie en tournée. Une fois sur la route, un spectacle de tournée en chapiteau semble arborer une portion moyenne de 40% pour ses dépenses de marketing et autres par rapport au total des dépenses.

### **4.3. Congruences et divergences des conceptions managériales de la performance**

Notre analyse des cartes cognitives des conceptions que les CM ont de la performance des spectacles de tournée, de notre analyse qualitative par codage des *verbatim*, et de notre analyse des observations faites sur les terrains nous ont permis de montrer que chaque CM possède sa propre conception de ce qu'est la performance mais surtout quelles en sont les particularités. La conception qu'un gestionnaire a de la performance inclut tous les éléments conceptuels caractéristiques de la performance telle que le gestionnaire la conçoit, ainsi que les liens entre tous ces concepts. Certains concepts du schème cognitif relatif à la performance font partie de ou sont rattachés à différentes dimensions de la performance qui sont centrales (importantes) dans la conception que chaque CM a de la performance de sa tournée, et qui guident les décisions du CM en matière de gestion de la performance. Représentés graphiquement sous forme de carte cognitive, les schèmes cognitifs de la performance attestent de la manière personnelle dont chaque CM conçoit la performance, comment la gérer, la générer et l'améliorer. En cela, l'agencement caractéristique du schème de chaque CM constitue une représentation fondamentale du monde organisationnel dont il est un acteur responsable.

#### **4.3.1. Congruence des conceptions managériales de la performance**

Les conceptions individuelles de la performance des tournées que possèdent les CM sont toutes différentes mais il existe un dénominateur cognitif commun. Les CM conçoivent tous la performance de leur tournée comme multidimensionnelle, et au fil des sections précédentes, nous avons mis en lumière ce dénominateur cognitif commun en isolant des dimensions clés de la performance des tournées du Cirque du Soleil telles que conçues par tous les CM, et en explicitant les nombreux liens d'influence qui les relient. Nous avons également identifié plusieurs éléments (concepts) de performance centraux que renferment ces dimensions et souligné la place de l'action managériale dans les conceptions managériales de la performance. En effet, les CM jouent un rôle important dans la naissance et le renforcement des liens entre les dimensions et éléments de la performance des tournées.

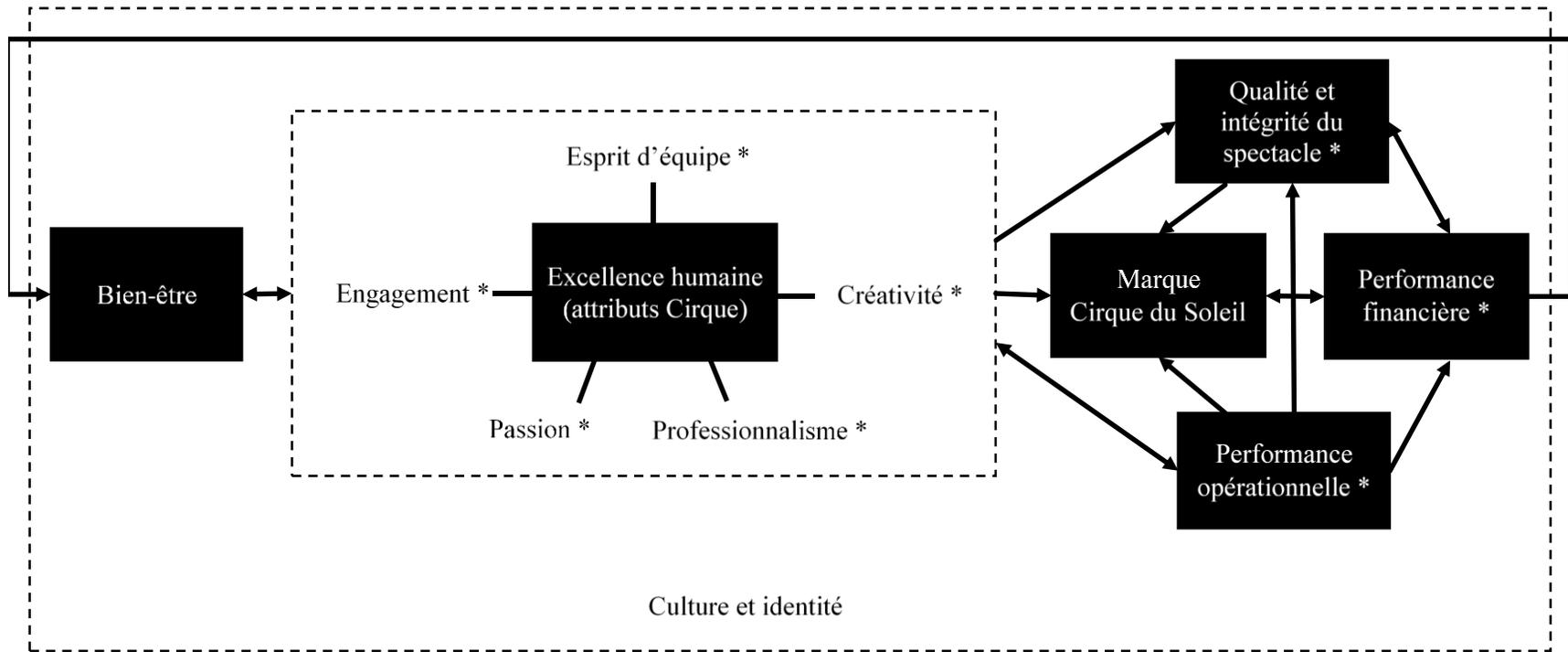
La Figure 16 ci-dessous présente la typologie des six dimensions de la performance selon les CM, avec les liens d'influence qui les relient, c'est-à-dire le dénominateur cognitif commun aux six CM par rapport aux dimensions qui permettent de générer la performance des tournées. Cette figure peut être interprétée comme une synthèse<sup>61</sup> des cartes cognitives qui se focalise sur les dimensions de la performance des tournées, ou encore comme un schème cognitif de la performance commun. La Figure 16 présente ces multiples dimensions et elle arbore les liens d'influence directs clairement identifiés grâce à la manière dont ces dimensions sont articulées dans les schèmes managériaux de la performance.

La Figure 16 montre que les CM conçoivent que la performance de leur tournée est générée à l'aide de cercles vertueux de performance qui sont communs à tous les schèmes cognitifs des CM. Toutes les dimensions de la performance sont directement ou indirectement reliées entre elles et s'inter-influencent sous l'impulsion des interventions managériales. Ainsi, les CM jouent un rôle décisif dans la création et le maintien de ces cercles vertueux de performance.

La Figure 16 ci-dessous décrit les cercles vertueux suivants. La performance d'une tournée est ancrée dans une culture du bien-être des employés qui inspire les membres des tournées à exceller dans leur travail opérationnel et artistique en faisant preuve d'esprit d'équipe (en étant soudés, coopératifs et désireux de contribuer au succès de leur tournée et du Cirque), de créativité et de professionnalisme, tout en renforçant leur passion et leur engagement. La recherche et le partage d'innovations et de meilleures pratiques, elles-mêmes facilitées par la flexibilité organique organisationnelle, concourent à favoriser la réflexivité opérationnelle expérimentale. Ils nourrissent une pensée tournée vers la résolution de problèmes qui pallient les défis posés par l'incertitude opérationnelle et qui tiennent compte des besoins spécifiques de chaque tournée.

---

<sup>61</sup> Notons que cette agrégation, sous la forme d'une méta-carte, des conceptions individuelles de la performance que possèdent les CM a été possible malgré les difficultés présentées par l'utilisation d'une méthode idiographique de cartographie cognitive (Cossette & Audet, 1992; Goodhew, Cammock, & Hamilton, 2005; Hodgkinson, 2002).



\* L'astérisque désigne des attributs et des dimensions qui sont mesurés de manière officielle.

**Figure 16. Liens entre les dimensions de la performance des spectacles de tournée**

L'ingrédient d'excellence humaine mélangée à la performance opérationnelle se cristallisent en un spectacle de qualité exceptionnelle. La qualité et l'intégrité du spectacle contribuent à la performance de la marque Cirque du Soleil. Et tous deux accroissent la performance financière de la tournée et de l'organisation en général. Le contrôle des dépenses de la tournée est facilité par la collaboration sur la tournée et entre les tournées ainsi que par la responsabilisation (imputabilité) et par une performance opérationnelle toujours plus efficiente. Hauts revenus et marque Cirque s'inter-influencent. Des ventes élevées appariées à des dépenses ciblées sur l'humain préservent le bien-être de la tournée, et la grande boucle vertueuse de performance est bouclée. Enfin, la culture et l'identité de la tournée, i.e. les multiples dimensions culturelles qui sont interreliées, qui influencent la vie sur une tournée et qui font de la tournée ce qu'elle est (voir Figure 23 en annexe p. i) sont à la fois un antécédent et une conséquence de la performance de la tournée, sans en être une dimension actionnable. Nous avons de nombreuses fois expliqué que cette composante de la performance des spectacles de tournée est liée aux autres dimensions, surtout au bien-être (voir section 4.2.1).

Pour que les dimensions de la performance s'influencent entre elles de manière positive, que se créent des cercles vertueux de performance, et qu'un équilibre entre les dimensions de performance soit maintenu sur chaque tournée, l'action du CM est essentielle, et elle est modulée en fonction du contexte (opportunités ou menaces, accidents et imprévus, marché sur lequel se trouve la tournée, niveau des ventes de billets, etc.). Sur sa tournée, le CM joue un rôle de catalyseur dédié qui amplifie l'effet positif de chaque antécédent de la performance globale de la tournée, et qui simultanément atténue ou même inverse leur effet négatif sur cette performance.

#### **4.3.2. Divergences individuelles et collectives des conceptions managériales de la performance**

Nos résultats montrent que les conceptions managériales de la performance, i.e. les schèmes cognitifs que les CM possèdent par rapport à la performance de leur tournée, renferment chacune des six dimensions de performance et que celles-ci sont reliées entre

elles de manière similaire d'une conception managériale à l'autre. Cependant, les schèmes cognitifs individuels contiennent d'autres éléments de performance et des liens entre eux qui les rendent uniques. Le schème de chaque CM est ainsi caractérisé par un réseau stable de dimensions et d'autres concepts de performance pondérés et ordonnancés de manière unique.

Notre analyse de la typologie des dimensions de la performance a montré que la plupart des dimensions font partie des attentes explicites de performance du siège social. Pour chacune des six dimensions de la performance, le Tableau 14 ci-dessous propose une synthèse des éléments de contrôle relatifs aux dimensions de la performance des tournées : l'origine des attentes du siège social (évaluation officielle ou culture et identité organisationnelles), l'existence d'objectifs de performance définis par le siège social (oui ou non, ou nuance), les modes de contrôle mobilisés par les CM pour garantir l'atteinte de ces objectifs officiels du siège social ou de ses attentes dépourvues d'objectif officiel, le type d'évaluation utilisée pour mesurer la performance sur chaque dimension, et enfin le type d'informations de gestion utilisées (quantitative et/ou qualitative) ainsi que leur source (formelle ou informelle). Les modes de contrôle utilisés sont inspirés de la catégorisation de Kilfoyle *et al.* (2013) : culture et clan, informel, système de contrôle de gestion officiel et formel, ou système de contrôle de gestion vernaculaire c'est-à-dire officieux mais formel aussi.

**Tableau 14. Contrôle des dimensions de la performance**

<b>Dimensions de la performance</b>	<b>Objectifs définis par le siège social?</b>	<b>Origine des attentes du siège social</b>	<b>Mode de contrôle</b>	<b>Type d'évaluation</b>	<b>Type d'informations de gestion</b>	<b>Source des informations de gestion</b>
Bien-être	Non	Culture et identité organisationnelles	Culture et clan Informel	Subjective	Qualitative	Informelle
Excellence humaine	Oui mais définitions des attributs adaptées localement	Évaluation officielle	SCG vernaculaire Culture et clan Informel	Subjective et objective	Qualitative	Informelle et formelle
Performance opérationnelle	Oui	Évaluation officielle	SCG officiel formel	Objective et subjective	Quantitative et qualitative	Formelle et informelle
Qualité et intégrité du spectacle	Oui	Évaluation officielle	SCG officiel formel	Subjective et objective	Qualitative et quantitative	Formelle et informelle
Marque Cirque du Soleil	Non	Culture et identité organisationnelles Évaluation officielle indirecte (revenus)	SCG officiel formel	Objective	Qualitative et quantitative	Formelle et informelle
Performance financière	Oui, mais pas clair pour certains objectifs de revenus	Évaluation officielle	SCG officiel formel	Objective	Quantitative et qualitative	Formelle et informelle

Des objectifs de performance pour chacune de ces dimensions sont définis, qu'ils soient individuels ou collectifs, sauf pour les dimensions de bien-être et de la marque Cirque du Soleil. Pour chacune de ces dimensions, les CM poursuivent des objectifs communs qui sont définis par la haute direction opérationnelle au siège social, signifiant que les attentes du siège social sont véhiculées dans le système officiel d'évaluation de la performance. Chacune de ces dimensions de performance a donc un ancrage matériel caractérisé par sa présence sous forme d'indicateur de performance dans les outils de contrôle de gestion. L'atteinte de ces objectifs formels et officiels est formellement mesurée de manière quantitative ou qualitative, dépendamment de la dimension. Or, si les objectifs sont communs et qu'ils sont alignés sur ceux de l'organisation, les conceptions de la performance que possèdent les CM ne sont pas alignées entre elles. En fait, même si plusieurs concepts et liens sont congruents et communs à tous les schèmes cognitifs des CM, il existe de la variabilité dans la conceptualisation de comment gérer et améliorer performance au niveau de la centralité des dimensions et éléments de performance. C'est aussi ce que signalaient les Tableau 11 et Tableau 12 dans les sections 4.1 et 4.2 ci-dessus.

À l'inverse, d'autres dimensions de la performance sont tout aussi importantes mais elles n'ont pas cet ancrage formel matérialisé dans les outils de contrôle de gestion formels qui sont utilisés. Pour ces dimensions non visées par des objectifs de performance officiels et non évaluées formellement, le mode de contrôle est différent et il est informel. Les CM recourent ainsi à divers modes de contrôle pour évaluer le niveau de performance sur ces dimensions. La marque est une de ces dimensions pour lesquelles il n'y a pas d'objectif formel fixé cette dimension de la performance, donc pas d'ancrage matériel, et une évaluation de la performance qui peut se faire de manière indirecte, en prenant par exemple les ventes de billets comme *proxy*.

Le bien-être est l'exemple le plus flagrant de dimension pour laquelle le siège social ne définit pas d'objectif de performance, ni d'évaluation formelle, ni de matérialité sous forme d'indicateur de performance. Elle fait davantage partie de et est fondée sur la culture et de l'identité du Cirque et des tournées et à ce titre elle est un idéal de performance à atteindre, mais dont la centralité par rapport aux autres dimensions de performance semble varier d'un CM à l'autre. L'évaluation du bien-être de chaque

tournée est informelle, et une certaine marge de manœuvre est laissée aux CM pour qu'ils la cultivent sur leur tournée. Comme nous allons le voir dans le Chapitre 5, cette tâche est devenue difficile pour les CM à cause de la centralité grandissante que prend une autre dimension de la performance : la performance financière. Les CM jouent un rôle fondamental dans le maintien d'un équilibre entre ces deux dimensions, rôle qui indique que pour maintenir le cercle vertueux de performance de leur tournée, leur conception de la performance ne devrait pas systématiquement être conforme à celle de la haute direction opérationnelle.

Un autre exemple est l'évaluation de la performance individuelle au niveau des attributs de l'excellence humaine se fonde sur les cinq mêmes critères (attributs), conformément au système d'évaluation formel et officiel mis en place par le siège social. Cependant, nous avons vu que ces attributs ne sont pas définis exactement de la même façon d'une tournée à une autre parce que certains CM les adaptent aux spécificités et aux besoins de la tournée. La part de subjectivité qui subsiste dans la définition des attributs et le caractère informel de la manière dont la performance sur chaque critère (attribut) est mesurée démontre que certains CM utilisent un système de contrôle qui est une version locale de celui édicté par la haute direction du Cirque. Il ne s'agit donc pas du SCG officiel et formel (SCG) à 100%, plutôt d'un système de contrôle de gestion vernaculaire tout aussi formel mais développé à partir de et en parallèle du SCG (Kilfoyle, Richardson, & MacDonald, 2013). Le système de contrôle de gestion vernaculaire n'a pas pour vocation de remplacer le SCG, plutôt de le compléter. Sur chaque tournée concernée, le système de contrôle de gestion vernaculaire repose sur ses propres indicateurs de performance qui sont définis selon un narratif particulier à la tournée et qui se font passer pour ceux officiels de l'organisation. Le système de contrôle de gestion vernaculaire permet ainsi de satisfaire à la fois les besoins hiérarchiques du siège social et les besoins locaux de la tournée et du CM. Autrement dit, le système de contrôle de gestion vernaculaire aligne la mesure de la performance sur les édits officiels en même temps qu'il définit et exploite une symbolique vernaculaire de cette performance. Ce faisant, le système de contrôle de gestion vernaculaire oriente les comportements des individus sur certaines tournées vers l'atteinte des objectifs de performance que le CM considère comme centraux (importants) pour atteindre les objectifs de performance fixés par le siège social.

Dans les deux exemples que nous venons d'évoquer, ces actions non officielles ou informelles entreprises par les CM témoignent de l'existence d'une divergence dans la manière de concevoir la performance entre les CM (pas juste de la gérer), en particulier son volet qualitatif et humain. Cela dit, à ce stade de nos analyses, il n'est pas clair si divergence représente une marge de manœuvre des CM au niveau de leurs conceptions de la performance des tournées qui est octroyée ou prise. En d'autres termes, nous devons investiguer les origines des divergences de conception de la performance pour comprendre si les divergences sont en processus de résorption (les conceptions s'aligneront à terme), si elles sont encouragées ou tolérées par le siège social (par exemple pour laisser place à la créativité), ou si elles témoignent d'une forme de résistance managériale à une ou plusieurs conceptions émanant du siège social et perçues comme dominantes (Farjaudon & Morales, 2013).

Une première piste de réponse se situe dans deux caractéristiques des conceptions managériales de la performance que sont la contrôlabilité et l'imputabilité telles que conçues par les CM, par opposition à celles réelles. Les schèmes cognitifs des CM sont caractérisés non seulement par les dimensions de la performance qui les composent et la centralité de celles-ci, mais aussi par des concepts de performance qui indiquent qui détient le pouvoir de décision sur elles (contrôlabilité) et qui est responsable de quels éléments ou quelles dimensions de la performance (imputabilité). Au fil des sections précédentes dans 4.2, pour chaque dimension de la performance, nous avons évoqué les conceptions que les CM ont de leur contrôlabilité (élevée, partielle, basse, ou aucune) et de leur imputabilité (oui, partielle, ou non) par rapport à ces dimensions. Le Tableau 15 ci-dessous en présente une synthèse.

**Tableau 15. Conceptions managériales de la contrôlabilité et de l'imputabilité des dimensions de performance**

Dimensions de la performance	Conception managériale de la contrôlabilité	Conception managériale de l'imputabilité
Bien-être	Élevée	Oui (mais pas d'évaluation officielle)
Excellence humaine	Élevée	Oui
Performance opérationnelle	Élevée	Oui
Qualité et intégrité du spectacle	Élevée	Oui
Marque Cirque du Soleil	Partielle	Partielle
Performance financière	Pour les coûts et les revenus sous leur contrôle : Élevée. Pour les coûts hors contrôle : ~Aucune. Pour les revenus hors contrôle : - Basse (CM2, CM4, CM5) - Partielle (CM1, CM3, CM6).	Pour les coûts et les revenus sous leur contrôle : Oui. Pour les coûts et les revenus hors contrôle : Non.

Tous les CM conçoivent qu'ils exercent une contrôlabilité élevée et qu'ils sont imputables de la plupart des dimensions de la performance de leur tournée respective, que sont : le bien-être, l'excellence humaine, la performance opérationnelle, la qualité et l'intégrité du spectacle, et la performance financière au niveau des coûts et des revenus (ex. merchandising) sous leur contrôle officiel. Précisons que sur chaque tournée la qualité et l'intégrité est sous la responsabilité principale de directeur artistique, et que la performance opérationnelle est sous celle du directeur technique, mais que le CM s'en considère responsable et imputable en tant que directeur de la tournée. Précisons également que le bien-être n'est pas évalué de manière officielle mais que chaque CM s'en sent imputable en tant que maire de son village. En outre, les CM conçoivent avoir une contrôlabilité et une imputabilité partielles de la marque du Cirque du Soleil, c'est-à-dire qu'ils contrôlent certains éléments de performance en lien avec la marque Cirque, et qu'ils ont intégré l'idée qu'ils doivent rendre des comptes sur la performance de la marque via la performance de leur tournée.

En ce qui concerne les coûts de leur tournée qui résultent de décisions prises par le siège social, les CM considèrent tous avoir un contrôle très faible dessus. En revanche, il existe une variabilité entre les conceptions des CM en ce qui a trait à leur contrôlabilité des revenus hors de leur contrôle direct (car sous le contrôle du siège social, ex. revenus liés à la vente de billets). Dans leurs conceptions de la performance, CM1, CM3 et CM6

considèrent avoir un pouvoir d'influence assez important sur le niveau de ces revenus, donc qu'ils bénéficient d'une contrôlabilité partielle sur ceux-ci. Au contraire, CM2, CM4 et CM5 tentent eux aussi d'influencer ces revenus contrôlés par le siège social, mais ils considèrent avoir une contrôlabilité basse. Par exemple, CM2 déplore son manque de contrôle sur une grande partie des décisions relatives aux revenus de sa tournée.

« La performance de la marque dans un certain marché qui fait directement les revenus, au niveau de la tournée, j'ai un contrôle sur ça. On fait pas la stratégie marketing, mais c'est moi qui gère tous les événements de relations publiques, parce que c'est moi qui gère la publiciste, donc la livraison d'événements spéciaux, les apparitions TV, les apparitions dans la rue, si on fait des spectacles en plein air ou quoi que ce soit. Oui j'ai un impact dans tout ça, c'est pas moi qui gère les achats médias, les partenaires de relations publiques, les partenaires médias, tout ça. C'est Montréal qui s'occupe de ça. [Nom], la publiciste, fait l'exécution des événements de relations publiques. Mais c'est Montréal qui s'occupe de la recherche de contrats et des relations avec les partenaires de relations publiques. Les ressources sont mises en commun à Montréal pour s'occuper aussi d'autres spectacles, idéalement, mais ça se passe pas toujours bien. Si ça se passe pas bien, en conséquence, on a des moins bonnes ventes. C'est leur responsabilité, mais on en subit les conséquences. Selon moi, c'est un problème de structure qu'on a à l'intérieur de la compagnie, je vais être honnête. Je devrais être en charge de ces revenus-là. Si moi je suis en charge des résultats que la tournée livre, mais qu'on me donne juste la moitié des décisions... C'est pas moi qui choisis la ville où on va, c'est pas moi qui choisis l'endroit où on va, c'est pas moi qui choisis la stratégie marketing, je suis pas consultée dans ça... Mais je suis responsable des résultats finaux! » (CM2)

Et CM2 ne comprend pas et est en désaccord avec le fait qu'elle puisse être tenue responsable des résultats globaux de sa tournée si elle n'a qu'un contrôle très limité sur un grand nombre de décisions qui affectent les revenus et les coûts de sa tournée. En fait, c'est le sentiment de tous les CM. Tous « s'accordent » pour penser qu'ils ne peuvent raisonnablement pas rendre de comptes sur le niveau des coûts et des revenus dont le contrôle officiel leur échappe en très grande partie. Or, leurs conceptions individuelles de

la performance incluent les coûts et aux revenus sur lesquels ils ont un pouvoir discrétionnaire très faible, alors que leur conception de leur imputabilité personnelle par rapport à ces éléments est quasi nulle. Cela signifie qu'en pratique, les CM se sentent responsables de l'influence potentielle qu'ils peuvent exercer sur ces éléments, et peuvent prendre des décisions dans ce sens, sans toutefois s'en considérer imputables.

**Tableau 16. Congruences et divergences des quatre principales caractéristiques des conceptions managériales de la performance de spectacles de tournée**

Dimensions de la performance	Conceptions managériales de la définition des dimensions	Conceptions managériales de la centralité des dimensions	Conceptions managériales de la contrôlabilité des dimensions	Conceptions managériales de l'imputabilité des dimensions
Bien-être	Congruence	Congruence relative	Congruence	Congruence
Excellence humaine	Congruence relative	Congruence relative	Congruence	Congruence
Performance opérationnelle	Congruence	Congruence relative	Congruence	Congruence
Qualité et intégrité du spectacle	Congruence	Congruence relative	Congruence	Congruence
Marque Cirque du Soleil	Congruence	Congruence relative	Congruence	Congruence
Performance financière	Congruence	Congruence relative	Pour les coûts et revenus sous contrôle : Congruence Pour les coûts et revenus hors contrôle : Congruences et Divergences	Congruence relative

Comme le montre le Tableau 16 ci-dessus, il existe :

- 1) une congruence entre les conceptions managériales de la performance sur la définition des dimensions de la performance ainsi que sur l'imputabilité perçue sur ces dimensions,
- 2) une congruence relative sur la définition des attributs d'excellence humaine ainsi que sur la centralité des dimensions ou des éléments qui permettent de générer la performance des tournées, ce qui signifie que chaque dimension est importante (puisque'elle fait partie de la typologie commune des dimensions de la performance) mais que l'importance accordée varie d'un CM à l'autre,
- 3) et en revanche une divergence sur la contrôlabilité de certaines dimensions.

Ainsi, l'imputabilité des différents éléments et des dimensions de la performance des tournées est incluse dans les schèmes managériaux. Cette imputabilité est une caractéristique stable, et non contingente, du schème cognitif des gestionnaires. Elle en est même le point d'ancrage. Toute conception qu'un CM a des éléments importants clés de la performance de sa tournée et des rôles qu'il peut jouer pour les influencer et pour soutenir le cercle vertueux qui compose son schème cognitif relatif à la performance de sa tournée, est enracinée dans sa conception de la contrôlabilité de ces éléments et dans son appropriation de leur imputabilité. Le siège social perçu comme un ensemble homogène est un acteur dont le contrôle sur les décisions relatives à certains revenus et coûts des tournées, et en parallèle le rôle du CM limité à celui d'un influenceur, est également présent dans les schèmes cognitifs des CM.

En conclusion, les CM partagent la même typologie des dimensions de la performance et le même cercle vertueux de performance des spectacles de tournée. Mais il existe plusieurs différences entre leurs schèmes cognitifs (conceptions de la performance). Certaines dimensions sont plus centrales que d'autres dans certains schèmes. Et surtout, la conception de la contrôlabilité que les CM ont de certaines dimensions varie d'un CM à l'autre. Les CM se sentent plus ou moins en contrôle des profits de leur tournée respective. Or, leur imputabilité paraît similaire d'un CM à l'autre. Nous nous interrogeons sur les effets de ces conceptions divergentes de la contrôlabilité sur les décisions managériales. L'analyse des entrevues sur les conceptions de la performance indiquent qu'en pratique, les CM n'endossent pas exactement les mêmes responsabilités et placent leurs efforts différemment (indépendamment des besoins spécifiques à chaque tournée) par rapport aux différentes dimensions de la performance et en particulier la performance financière. Il semble qu'il existe un écart d'énaction de la conception de l'imputabilité. Nos analyses indiquent que cet écart est certes dû à des préférences de gestion hétérogènes mais également, et de plus en plus, à des messages contradictoires émanant du siège social. Comme nous allons le voir dans le chapitre suivant, un écart de conception de la contrôlabilité de la performance des tournées fait que les CM sont influencés de deux manières opposées par le siège social à propos de l'imputabilité des CM par rapport aux revenus de leur tournée.

Globalement, les schèmes cognitifs des CM sur la performance de leur tournée semblent relativement alignés entre eux. L'on peut se demander si cela est le résultat d'un échange de savoirs tacites entre les CM indépendamment des influences hiérarchiques, ou si cela est le résultat de l'influence du SCG en place qui véhiculerait la conception que le siège social a de la performance des spectacles de tournée et qui la présenterait comme la conception organisationnelle dominante sur laquelle les conceptions des CM devraient s'aligner. Nos résultats indiquent que les deux phénomènes seraient à l'œuvre. D'une part, nous avons montré que les CM façonnent la gestion de la réalité opérationnelle de leur tournée, mais aussi la manière de définir leurs objectifs de performance à atteindre et également d'évaluer l'atteinte de ces objectifs. Et ils jouissent d'une marge de manœuvre pour gérer comme ils l'entendent à l'intérieur des paramètres définis par le siège social. D'autre part cependant, le siège social exerce un contrôle régulier des résultats. Si la performance de la tournée ne correspond pas aux attentes, le CM doit se justifier.

Par conséquent, le SCG semble jouer un rôle dans l'imposition d'une certaine conception organisationnelle de la performance plus rigoureuse qui semble s'insuffler dans les schèmes cognitifs de certains CM. Nous avons ainsi constaté que certains CM ont intégré une partie de la conception du siège social relativement à certaines dimensions de la performance, par exemple le contrôle des coûts. Mais jusqu'à quel point cette influence s'exerce-t-elle, et surtout quel est le rôle du SCG dans cette influence cognitive ?

Ce chapitre permet de comprendre la complexité des conceptions managériales de la performance, la variabilité qui existe entre elles bien que les gestionnaires gèrent et soient responsables d'unités d'affaires similaires (bien sûr en tenant compte de la distinction chapiteau/aréna, et des spécificités des marchés dans lesquels ils opèrent, ce qui varie pour le même CM), sont soumis aux mêmes objectifs organisationnels, et se rapportent aux mêmes entités au siège social. Et aussi ce chapitre permet d'entrevoir comment les liens avec le siège social influencent les conceptions managériales de la performance et comment les rapports avec la DO et la DAF s'insèrent dans les conceptions de la performance et dans les actions que les CM conçoivent devoir entreprendre pour améliorer la performance de leur spectacle de tournée. C'est pourquoi dans le chapitre suivant, nous nous penchons spécifiquement sur la relation entre les différentes

conceptions de la performance des spectacles de tournée qui coexistent dans l'organisation. Le Chapitre 5 ci-dessous répond donc aux questions du précédent paragraphe et fait la lumière 1) sur les divergences entre les conceptions managériales de la performance, 2) sur les divergences entre les différentes conceptions de la performance qui coexistent au Cirque, et 3) sur les tensions entre les dimensions de la performance qui découlent de ces divergences.

#### **4.4. Discussion des résultats sur les conceptions managériales de la performance**

Ce chapitre avait pour objectif de déterminer les conceptions managériales de la performance et comment celles-ci influencent les décisions de gestion de la performance. Grâce à des analyses et comparaisons des cartes cognitives des gestionnaires ainsi qu'en général de leur *verbatim* d'entrevues, il permet de faire quatre contributions.

**Contribution 4-1.** Cette thèse permet une première contribution d'ordres théorique et méthodologique. Elle est l'une des rares études à avoir analysé de manière approfondie le contenu des schèmes cognitifs d'acteurs (individus) organisationnels. Et à notre connaissance elle est la seule à avoir documenté le contenu des schèmes cognitifs de gestionnaires relativement à la performance qu'ils gèrent.

Cette thèse montre que le schème cognitif relatif à la performance que possède un gestionnaire contient d'une part des concepts sur la nature de la performance, i.e. comment le gestionnaire conçoit ce qu'est la performance (concepts en rapport avec les acteurs organisationnels, les structures organisationnelles, hiérarchiques, politiques et sociales, les formes de communication, les objectifs et mesures de performance, les styles personnels de gestion, les connaissances du fonctionnement opérationnel, social et culturel des tournées, les parties prenantes, les facteurs externes), et d'autre part des concepts relatifs à l'action et des liens d'influence entre tous les concepts du schème qui décrivent une théorie de l'action (Argyris & Schön, 1974, 1978; Visser, 2007; Weick, 1990), i.e. un réseau de concepts qui décrit la manière selon laquelle le gestionnaire conçoit que la performance peut être gérée et améliorée. Les schèmes cognitifs des

gestionnaires contiennent et décrivent des cercles vertueux permettant de générer la performance de leur unité d'affaires. Ce résultat est cohérent avec l'idée selon laquelle les épistémologies individuelles sont en même temps des modèles idéaux sur des manières d'agir dans plusieurs contextes différents (Robson & Bottausci, 2018).

**Contribution 4-2.** Cette thèse contribue à la littérature sur la cognition managériale en identifiant leurs quatre caractéristiques fondamentales : les dimensions de la performance, la centralité de chaque dimension (i.e. son importance), leur contrôlabilité (qui détient le pouvoir de décision sur chaque dimension) et leur imputabilité (qui en est tenu responsable). Ces quatre caractéristiques peuvent servir à comparer les (schèmes) conceptions managériales de la performance et à évaluer le degré de congruence ou de divergence entre elles.

Dans la littérature, la question de l'imputabilité est souvent centrée sur la manière dont elle est définie par le SCG, sur la compréhension locale du discours institutionnel définissant l'imputabilité, et sur la légitimité que les acteurs organisationnels donnent localement à cette conception de l'imputabilité (Ezzamel et al., 2007). Ezzamel et al. (2007) font remarquer qu'il n'y a pratiquement pas d'études sur la conception que les individus ont eux-mêmes de leur propre imputabilité. Nous contribuons à la littérature en montrant que les gestionnaires ont une conception précise de l'imputabilité qui leur revient relativement à la performance qu'ils gèrent, i.e. des éléments de performance dont ils se considèrent imputables et de ceux dont ils ne se considèrent pas imputables. Contrairement à Ezzamel et al. (2007), nos résultats révèlent que les conceptions par rapport à l'imputabilité font partie des structures cognitives, et ne sont pas contingentes. Nous montrons que la conception personnelle de l'imputabilité, à titre de caractéristique de leur schème cognitif relatif à la performance, guide les décisions des gestionnaires. De la même manière, la conception personnelle de la contrôlabilité des éléments de la performance qu'ils gèrent guide les décisions des gestionnaires.

Ainsi, les schèmes cognitifs relatifs à la performance contiennent une conception de la performance et de la manière de la gérer (pourquoi, comment, qui peut faire quoi, et qui rend des comptes). Ce résultat corrobore celui de Bourguignon et Jenkins (2004) sur

l'importance, dans la démarche de changement (ou de design) du SCG, de prendre en compte la cognition des acteurs organisationnels et en particulier leur conception de la réalité, de son sens et de sa « gérabilité ». Nous analysons la relation entre changements apportés au SCG et prise en compte des cognitions managériales au Chapitre 5.

**Contribution 4-3.** Cette thèse clarifie la relation entre cognition individuelle et cognition sociale, et répond à plusieurs appels à ce sujet dans la littérature récente en contrôle de gestion (Bedford et al., 2019; Birnberg et al., 2007; Hall, 2016; Morales & Pezet, 2010). Nous mettons en évidence une typologie des dimensions de la performance qui caractérisent les conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée du Cirque du Soleil (qui sont des unités d'affaires semblables). La seule étude à notre connaissance à avoir proposé un résultat proche de celui-ci est celle de Causse et Vu (2012) qui avaient comparé les dimensions qui composent la logique des auditeurs (un construit assez proche du concept de conception de la performance) avec celles de la "logique institutionnelle". Ils avaient déterminé une typologie des dimensions de la performance (Causse & Vu, 2012), cependant, ils étaient partis des dimensions inhérentes à la logique institutionnelle pour analyser les dimensions considérées comme importantes par les auditeurs. Nous arguons que leur méthodologie est critiquable parce qu'elle a encadré les réponses des auditeurs rencontrés, a créé un biais et a donc abouti à des résultats dont on peut questionner la représentativité des phénomènes qu'ils étaient censés décrire. L'approche inductive de notre recherche a laissé les gestionnaires offrir leur propre définition de la performance, révélant leur unicité et leurs traits communs (Bourguignon, 1997). Ainsi, les conceptions individuelles de la performance et la typologie des dimensions de la performance que cette thèse propose ont jailli du terrain (Langley, 1999; Lincoln & Guba, 1985). La congruence entre cognition individuelle et cognition portée par le SCG à propos de la même performance serait liée aux phénomènes étudiés et non à notre devis de collecte de données.

En outre, cette thèse expose la complexité des relations entre les différents concepts de performance contenus dans chacune des conceptions managériales de la performance et en particulier entre les six dimensions de la performance identifiées dans cette typologie. Spécifiquement, nous avons expliqué comment ces dimensions-types coexistent et

procèdent les unes des autres en cercles vertueux de performance. Nos résultats mettent donc en évidence la manière dont les CM conçoivent la génération de la performance et donc de comment, selon eux, il est possible d'atteindre des objectifs de performance sur chaque dimension de la typologie présentée<sup>62</sup>.

Ainsi, cette thèse caractérise le contenu des schèmes cognitifs managériaux relatifs à la performance et ajoute à la littérature sur la relation entre savoirs individuels et savoirs collectifs. Nos résultats révèlent que les conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée sont uniques et hétérogènes, mais aussi qu'elles contiennent des composantes en commun. La typologie des dimensions de la performance et les cercles vertueux de performance qui les lient tiennent lieu de dénominateur cognitif commun sous-jacent à la pratique managériale, c'est-à-dire de schème cognitif partagé mobilisable pour leurs décisions de gestion de la performance. Ainsi, si les conceptions des CM contiennent toutes des composantes qui intègrent l'action managériale dans la conception de la gestion et de la génération de la performance, d'une manière qui est propre à chaque gestionnaire, nous avons cependant montré que les échanges entre les CM et la congruence cognitive élevée entre eux au niveau de la définition et de la centralité accordées aux dimensions de performance concourent à l'élaboration de pratiques managériales qui s'imitent et s'inspirent entre elles. La congruence des conceptions managériales de la performance contribue à non seulement à l'innovation au niveau des pratiques de gestion de la performance mais encore à l'harmonisation de ces pratiques. Ce résultat souligne l'importance pour la recherche en contrôle de gestion mais aussi pour la pratique de prendre en compte la cognition à un niveau d'analyse individuel (Bourguignon & Jenkins, 2004; Campanale & Cinquini, 2016; Hall, 2011, 2016) pour comprendre la manière dont les gestionnaires prennent des décisions, collaborent, apprennent, et mobilisent leurs schèmes cognitifs personnels et ceux collectifs.

Et à l'inverse, cette thèse contribue à la littérature existante sur la relation entre action et cognition en soulignant l'influence d'une approche collective de la gestion de la

---

<sup>62</sup> Notre description peut sembler fonctionnaliste parce qu'elle se focalise sur les cercles vertueux de performance ; les éventuelles tensions entre les dimensions de la performance des tournées font l'objet d'une analyse à part dans le prochain chapitre.

performance sur les conceptions individuelles de la performance. Nous montrons que les conceptions de la performance des gestionnaires allient dimension individuelle et dimension collective (ou sociale) de la performance en contenant plusieurs niveaux épistémologiques. Dans le cas du Cirque du Soleil, les tournées sont un champ social dans lequel les gestionnaires produisent des connaissances et se les distribuent en créant, modifiant et maintenant un répertoire de connaissances qu'ils partagent pour faciliter leurs décisions de gestion et améliorer non seulement la performance de leur propre unité d'affaires mais aussi celle des autres unités d'affaires (spectacles de tournée). Dans le cas étudié, il n'y a pas d'enjeux de pouvoir entre les gestionnaires parce qu'ils sont solidaires dans l'action face à des réalités opérationnelles et relationnelles avec leur siège social qui sont similaires d'une tournée à l'autre.

**Contribution 4-4.** Nous répondons également à des appels récents à la recherche sur le lien entre cognition individuelle et action en contexte comptable (Bedford et al., 2019; Bourguignon & Jenkins, 2004; Campanale & Cinquini, 2016; Englund & Gerdin, 2015; Hall, 2011, 2016; Pigé et al., 2015). Cette thèse contribue à la compréhension de la relation entre cognition managériale et comportements managériaux en articulant l'importance pour les CM d'énacter leur conception de la performance pour maintenir le cercle vertueux de performance de leur spectacle de tournée et pour innover à partir de cette conception de la performance. Autrement dit, les actions managériales semblent fortement ancrées dans une énonciation flexible et ambidextre (Bedford et al., 2019) de la conception personnelle que le gestionnaire possède de la performance de son unité d'affaires. Cette conception, complexe et stable, est aussi une structure cognitive aux frontières souples qui laisse place à la créativité des différents acteurs organisationnels impliqués dans les activités et processus générateurs de la performance des tournées. Au Cirque du Soleil, tous les CM semblent posséder des structures cognitives favorables à l'ambidextrie sur le plan de la gestion et sur le plan de l'innovation (Bedford et al., 2019). En effet, les CM possèdent des schèmes cognitifs de la performance qui les aident non seulement à prendre des décisions qui entretiennent le cercle vertueux de performance de leur tournée (exploitation), mais aussi à créer et maintenir une culture de l'expérimentation par essais-erreurs pour trouver de nouvelles pratiques, politiques et processus qui amélioreront la performance de la tournée (exploration). Les tournées

démontrent également des caractéristiques organiques d'innovation ambidextre en innovant de manière incrémentale (ex. en résolvant des problèmes ponctuels), et en pratiquant et en encourageant la prise de risque pour innover de manière plus radicale (Bedford et al., 2019), par exemple en servant de projet pilote pour le bénéfice de sa tournée et des autres. Et le siège social supporte cette double ambidextrie en laissant une marge de manœuvre dans ces buts aux CM et leurs tournées. Autrement dit, le siège social laisse une marge de manœuvre dans l'action aux gestionnaires, mais nous nous demandons quelle légitimité il accorde aux conceptions de la performance que possèdent les CM relativement à la nature de la performance de leur tournée et à la manière dont celle-ci devrait être gérée. Finalement, le CM se révèle un « outil » indispensable de contrôle de la gestion de son spectacle de tournée. Ce gestionnaire intermédiaire joue un rôle de surveillance et de support à la fois formels et informels qui compense grandement le fait que la partie fondamentale de la performance, c'est-à-dire les dimensions de la performance de la tournée (les humains) qui sont les antécédents des autres dimensions, est essentiellement qualitative et difficilement mesurable objectivement. Cela explique-t-il pourquoi les conceptions managériales de la performance ne sont pas identiques, malgré le fait que les gestionnaires soient en charge d'unités d'affaires similaires au sein d'une même organisation?

Dans le Chapitre 5 ci-dessous, nous partons en exploration des causes organisationnelles de la variabilité entre les conceptions de la performance des CM. Notre objectif est d'expliquer pourquoi il existe un non-alignement entre les conceptions de la performance au niveau de la centralité des dimensions de performance à gérer, au niveau de la contrôlabilité perçue de certains éléments caractéristiques de ces dimensions, et au niveau de la manière dont les CM conçoivent leur imputabilité des résultats obtenus sur ces éléments et dimensions de performance de leur tournée. Le Chapitre 5 expose les tensions, divergences et déséquilibres qui existent entre les conceptions de la performance des CM et celles qui proviennent du siège social et qui, nous allons le voir, viennent menacer le cercle vertueux des dimensions de la performance des tournées. Ainsi, nous expliquons leurs origines puis présentons les tensions qui existent entre les dimensions de performance des spectacles de tournée. Nous montrons comment ces tensions sont liées à

l'émergence de divergences entre des conceptions organisationnelles de la performance en lutte pour le statut de conception organisationnelle dominante.

## **Chapitre 5.**

### **Changements du contrôle de gestion et divergences de conceptions de la performance des spectacles de tournée**

Rappel des sous-questions de recherche (objectif 2) :

Quelle est la conception de la performance portée par le SCG ? Quelle influence la conception que le SCG a de la performance a-t-elle sur les conceptions managériales de la performance ? Quel est l'encastrement cognitif des gestionnaires dans la conception organisationnelle dominante ?

“I think it's too late to control. I think it's more of a growth thing. And we've tried to-I mean, there's no other company like us in the world. You can't study other companies and go, “Hey, this worked for them!”. Because nobody's got 20 touring shows of – really, the product is human product. It's not like a can of Coke that you can just produce and ship out.” (CM1)

Ce chapitre analyse un processus de changement du contrôle de gestion et ses effets sur les multiples conceptions de la performance des spectacles de tournée qui existent au Cirque du Soleil, ainsi que sur les tensions, notamment entre les dimensions de la performance, qui sont nées de ces changements. En particulier, nous examinons le degré de congruence et les interactions entre les conceptions de la performance que possèdent quatre groupes d'acteurs impliqués dans la gestion de la performance des spectacles de tournée : les *company managers*, la direction opérationnelle, la direction de l'analyse financière, et la haute direction du Cirque du Soleil.

Les conceptions de la performance que possèdent les CM, décrites et analysées dans le Chapitre 4, sont le résultat de changements organisationnels majeurs, tout en étant influencées par d'autres conceptions de la même performance qui proviennent de la direction opérationnelle et de la direction de l'analyse financière au siège social, ce que nous explicitons dans ce chapitre.

La chronologie des changements est présentée à la Figure 17 ci-dessous et reflétée dans la progression de ce chapitre.



**Figure 17. Processus de changement du contrôle de la performance et des conceptions de la performance**

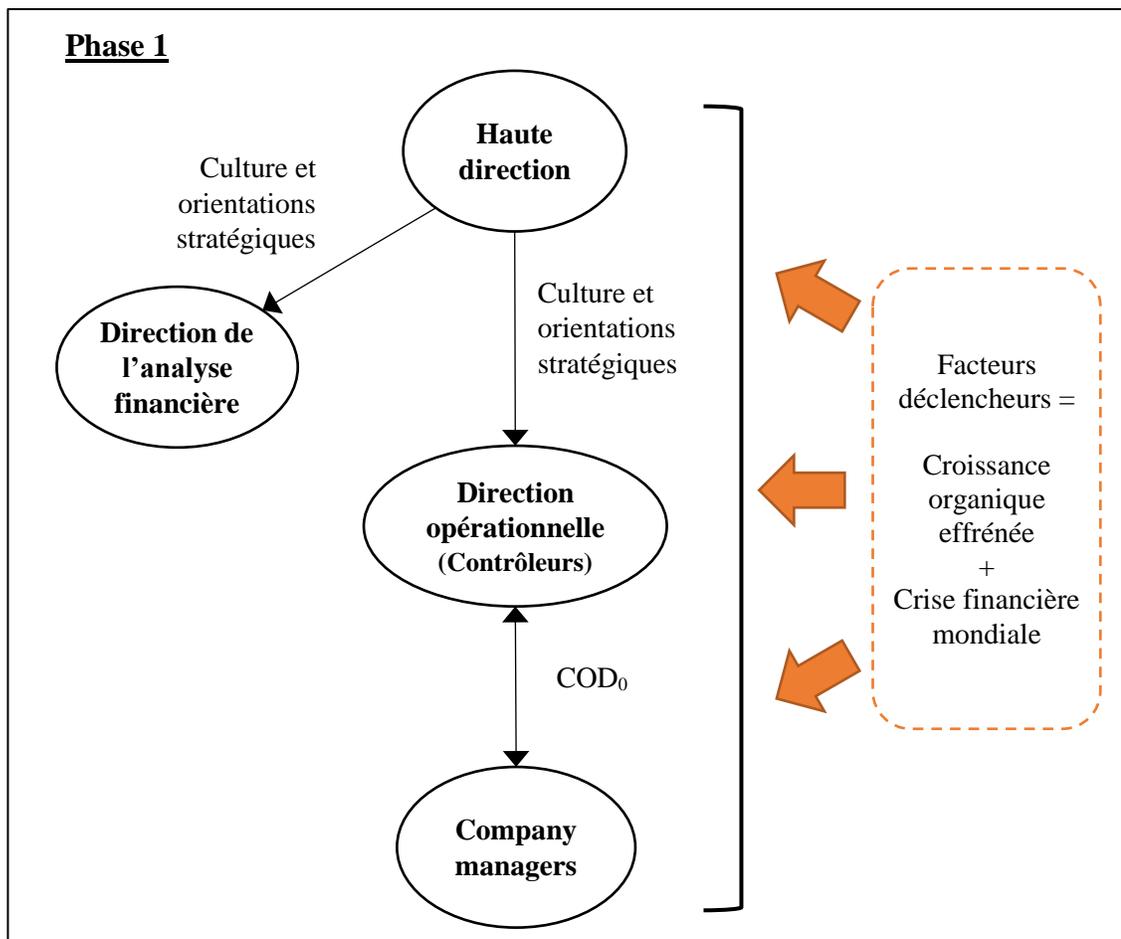
Ce chapitre est organisé de la manière suivante. Dans la section 5.1, nous expliquons comment deux principaux facteurs ont précipité un changement de la conception organisationnelle dominante de la performance des tournées. Dans la section 5.2, nous présentons les changements pratiques apportés au SCG et comment plus de contrôle a été implanté pour gérer, coordonner et évaluer la performance des tournées. Dans la section 5.2.2.4, nous montrons comment ces changements ont impacté la culture organisationnelle et celle sur les tournées et influencé la conception que les CM ont de la performance de leur tournée. Nous révélons l'existence d'une conception organisationnelle alternative portée par le SCG et analysons ses effets en termes de divergences entre les multiples conceptions de la performance des tournées, spécifiquement au niveau de trois caractéristiques de ces conceptions : la centralité, la contrôlabilité et l'imputabilité des dimensions et éléments de performance, que possèdent les CM, leur direction opérationnelle au siège social, les directeurs de l'analyse financière, et la haute direction. Au fil de ces sections, nous explicitons en quoi les changements du SCG et les divergences de conceptions de la performance ont simultanément exacerbé les tensions entre les différentes dimensions de la performance des spectacles de tournée, et en quoi ces conflits d'origine cognitive ont influencé la gestion de la performance des spectacles de tournée.

## 5.1.Phase 1 : Conception organisationnelle dominante originelle

« Je suis capable de trouver un équilibre entre les affaires et la créativité, tout en sachant comment la créativité émergera de l'équilibre. » (Guy Laliberté dans Babinski, 2004, p. 41)

Cette section présente la situation de départ et la première phase du processus de changement de la conception organisationnelle dominante.

### 5.1.1. Présentation de la phase 1 - Situation de départ



**Figure 18. Phase 1 – Influence de la conception organisationnelle dominante originelle de la performance des spectacles de tournée**

La conception organisationnelle dominante (COD) en ce qui concerne la performance des tournées (et du Cirque) a toujours été définie autour d'un équilibre entre la créativité et les affaires. La dimension financière a historiquement eu une importance pour évaluer la performance des tournées, mais elle a longtemps été ignorée. Pendant près de 25 ans, le Cirque a peu contrôlé ses coûts et a navigué sur des flots propices aux profits qui ne l'ont pas incité à le faire.

*Notes d'analyses de la phase 1 :*

Comme l'illustre la Figure 18 ci-dessus, la haute direction (HD) définit la culture organisationnelle et les orientations stratégiques qui guident les opérations et toutes les activités de l'organisation, jusque celles des tournées des CM. L'adhésion à cette vision phare peut être décrite comme générale (avec de la variabilité naturelle mais plutôt négligeable dans le cadre de cette recherche). La HD octroie toute l'autonomie nécessaire à la DO pour gérer la performance des tournées en conformité avec la culture, les valeurs et les objectifs stratégiques du Cirque.

La DO définit la conception organisationnelle dominante « originelle » ( $COD_0$  dans la Figure 18) conjointement avec les CM et leur équipe de directeurs sur les tournées, dans un processus organique de co-crédation d'un système commun de références. La DAF ne participe pas à la définition de cette  $COD_0$ . Son influence sur la conception que les CM ont de la performance et sur les décisions de gestion de la performance est limitée. La DAF est relativement déconnectée de la DO et de la gestion des tournées parce que son rôle en est un de comptabilité plutôt que de contrôle de gestion. Les contrôleurs de gestion (CG) en charge de l'analyse de la performance financière des spectacles de tournée font partie de la direction opérationnelle (DO) et communiquent leurs besoins à la DAF, le cas échéant.

Les CM sont caractérisés par une grande autonomie décisionnelle. Avec le directeur artistique et le directeur technique sur la tournée, ils centralisent le pouvoir discrédionnaire pour gérer la performance de leur tournée respective. Les CM rendent des comptes à la DO et aux contrôleurs de gestion qui y sont rattachés. Le locus du contrôle de la gestion des spectacles de tournée est à la DO, pas à la DAF.

Cependant, deux facteurs ont précipité de profondes transformations du contrôle de la gestion des spectacles de tournée au Cirque et continuent encore aujourd'hui à influencer les conceptions que les différents acteurs organisationnels ont de cette performance et de la manière dont cette performance et celle de l'organisation en général sont gérées.

### **5.1.2. Facteurs déclencheurs**

#### 5.1.2.1. Croissance organique effrénée

Le premier facteur déclencheur du changement de la conception organisationnelle dominante de la performance des spectacles de tournée est que le Cirque croît de manière fulgurante en l'espace d'une décennie, opérant 7 spectacles (4 de tournée et 3 fixes) en l'an 2000, puis 13 en 2007 (7 de tournée et 6 fixes), puis enfin 22 en 2011 (10 de tournée et 12 fixes). Le nombre d'employés double entre 2005 et 2012. L'offre de spectacles se diversifie puisque certains spectacles de tournée en chapiteau font une importante transition pour être présentés en aréna. Au moment de notre collecte de données, les spectacles de tournée en aréna sont un produit récent et un nouvel univers de gestion à découvrir et à définir qui requiert entre autres une planification différente, une gestion des opérations différente, et une coordination accrue des activités.

« C'est drôle de le dire. T'es une entreprise qui croît, t'avais déjà un besoin, mais en même temps, on est passé de 1 000 employés à 2 000 à... En 2004, on avait 7 ou 8 spectacles. Aujourd'hui on en a 22. Les besoins croissent aussi. À mesure qu'on identifiait quelque chose, les besoins doubleraient l'année d'après, parce que t'avais deux fois plus de gestionnaires, et deux fois plus d'employés. » (DAF2)

Parallèlement, avec son importante offre de produits, le Cirque en est venu à saturer ses marchés parce qu'il est alors présent sur tous les continents avec une petite dizaine de spectacles qui tournent en simultané. Pour vendre des billets, il faut que le public soit attiré par un spectacle, mais il faut aussi laisser du temps à un marché pour se reposer après le passage d'un autre spectacle. Même si les spectacles de tournée sont uniques, le public peine parfois à saisir leurs différences. De plus, les prix peuvent lui paraître élevés au point d'être prohibitifs.

« On a une économie qui a été difficile dans les trois dernières années, notre capacité à payer les gens est différente. Dépendamment où on est dans le monde, c'est différent. Si on prend les douze ou quinze premières années du Cirque, faut pas oublier qu'on était seulement en Amérique du nord ou presque. Par la suite, c'est le *fun*, l'Europe, une couple d'années, après ça l'Asie, une autre couple d'années, l'Amérique du sud, une autre couple d'années. Sauf que la planète commence à rapetisser. » (DAF2)

Le Cirque a été victime de son succès en inondant le public de ses spectacles, mais aussi il fait désormais face à des concurrents, alors qu'avant il était en position de quasi-monopole. Les spectacles attiraient les foules et le gratin. Maintenant, le produit est perçu comme moins unique, original ou rare, même si le Cirque est le seul à proposer une telle qualité.

“You know, 12 years ago, when I was in Las Vegas and we only had *Mystère* and «O». There were-gosh-400 employees in town. And they would throw a premiere party, they would throw the most bizarre, crazy, outlandish parties. And it was who we were and what we did. Then we added *Zumanity* and still that amazing party was crazy but then we added a 4th show, *KÀ*. Now, we're starting to get 1,000 to 1,200 employees, so now to throw this big party is costing 2 million dollars instead of 1 because we've doubled the amount of size.” (CM1)

« Moi je suis arrivée il y a 10 ans ; c'était comme si on imprimait l'argent, au Cirque. On faisait des premières mondiales, avec Madonna qui vient voir le spectacle, t'sais. Parce qu'on était rare, on était encore nouveau, on était tout jeune. Les gens avaient pas la chance de nous voir souvent. Mais là, on a 21 spectacles, on est sur tous les continents. C'est pas le même budget qu'on avait, hein. C'est drôle parce que les gens sont devenus très sensibles aux budgets. » (CM2)

La demande du public a évolué et force l'organisation à mieux faire la mesure et le suivi de ses niveaux de profits.

### 5.1.2.2. Crise financière mondiale

« De nos jours avec l'état de l'économie globale, est plus difficile à... c'est beaucoup plus difficile d'atteindre nos buts. » (CM2)

L'autre facteur déclencheur de changements au niveau du contrôle de gestion est la crise financière mondiale en 2007 qui vient porter un coup dur aux spectacles de tournée du Cirque. Les retombées négatives de la crise financière sur la performance des tournées sont multiples. Comme le Cirque s'est exporté dans un grand nombre de pays, ses spectacles de tournée sont présentés dans des marchés qui se retrouvent touchés par la crise. Le contexte économique est turbulent, fait augmenter certaines dépenses (ex. logement, transport, échange de devises), incite la direction opérationnelle à réviser des plans de tournée, occasionne des coûts imprévus et des revenus moindres, fait baisser les moyens financiers du public cible ce qui force l'organisation à ajuster le prix de ses billets pour compenser l'effet négatif sur les ventes et ainsi conserver un bon niveau de revenus, et rend par le fait même les projections de revenus et de coûts plus difficiles à prévoir. La rentabilité des spectacles baisse (certains étant relativement épargnés), ce qui déclenche chez la direction du Cirque une prise conscience du caractère essentiel de mieux maîtriser les revenus et les dépenses de ses tournées.

« Toutes les entreprises de la terre encore maintenant sont en mode panique : "Est-ce qu'on va enfin se sortir de cette crise-là, ou est-ce que c'est comme ça que ça fonctionne maintenant ?" » (CM2)

« J'ai été chanceux. Même en 2008, quand y a eu le krach, on s'en est toujours bien tiré. On touche du bois! (*Rires.*) » (CM5)

« Il faut pas oublier... on a parlé de la culture du Cirque. On a été pendant 25 ans, avant 2008 et la crise économique, avec une croissance très forte, où tu regardes moins les coûts, tu fais des spectacles nouveaux, t'as de nombreuses opportunités. Pis au cours des trois dernières années, avec l'économie mondiale entre autres qui a été plus difficile, pis avec le tsunami au Japon qui a affecté un de nos spectacles, des exemples comme ça, y a une

conscientisation qui s'est faite auprès des gens au siège social et sur les tournées. » (DAF2)

De plus, certaines décisions stratégiques de la direction du Cirque n'ont pas été des plus heureuses pour le succès financier des spectacles. CM4 évoque le fait que des spectacles (fixes) assez récents n'ont pas rencontré le succès escompté, et que bien que la qualité du produit ne soit pas en cause, dans des cas extrêmes il va falloir les arrêter. Le Cirque a fait le pari de les offrir dans des marchés qui ne sont malheureusement pas assez intéressés.

“If you take the example of IRIS in L.A. [Los Angeles], that's a beautiful show, it's absolutely just stunning. L.A.'s not a market yet, it's not really seen as a cultural destination, so that show is gonna be closing. It's a resident show that's just been struggling and struggling, and there's nothing wrong with that show. We've created some shows recently, in the past five years, that haven't been very good, and that haven't been a success, and that's where the creators and where Cirque have to take responsibility for that. But we can have an absolutely perfect show that just might be in the wrong market place. But then you can't detract from the efforts of all those people that have made that a beautiful show. It's a strategic decision from the company. Ultimately, your employees have to live with your strategic decisions, we're the ones executing them. But sometimes, the market's not in your favor, and that's no one's fault. IRIS could not be transformed easily into a touring show; it was designed for a particular theater, that's incredibly difficult, and not meant to move. The theater was renovated to suit the show, so it's very hard to then figure it out, but I'm sure they'll come up with something. The company tries to break new grounds, and L.A. might not be a cultural city, but Cirque wanted to be part of the change. This is what is so inspiring about working for Cirque, and I worked for countless promoters that would do the same. They would tour a band three times, knowing that they'd lose money, but really believing in the product. And suddenly, you're dealing with a superstar that you built in that country. And there's a sense of achievement once you're able to make that happen. Yeah.” (CM4)

Ainsi, avec la croissance organique débridée résultant en un accroissement des besoins, le resserrement du contexte économique, et des choix stratégiques peu judicieux qu'elle a connus dans les dernières années, l'organisation réalise une introspection et entreprend une révision profonde de ses priorités. Les revenus ne sont pas aussi élevés qu'avant et les coûts sont mal maîtrisés. Le temps de l'insouciance est révolu ; plus de contrôle des profits doit être implanté.

“I have seen some of those changes happen. Oh, I've seen it 180 degrees. Like, a hundred colors in the rainbow. Because of the profitability margins becoming tighter and also now because of the economic crisis as well. Because our salaries continue to raise, our expenses continue to raise. The amount of tickets we sell goes up but the average ticket price is going down. So people don't have the money that they used to have to spend on tickets. So you can still sell a ton of tickets but if your average ticket price is down, your revenues are staying the same. And if your revenues remain the same, we're slowly creepin' up here. And at some point you're strangled. That's why you gotta do something to control those expenses.” (CM1)

« Y a eu des facteurs qui n'ont pas eu trait à l'activité économique, comme par exemple en 2004, y a eu une prise de conscience que le siège social coûtait trop cher, pis y a eu des coupures. Plus récemment, on s'est rendu compte qu'on générerait pas assez de revenus. » (DAF1)

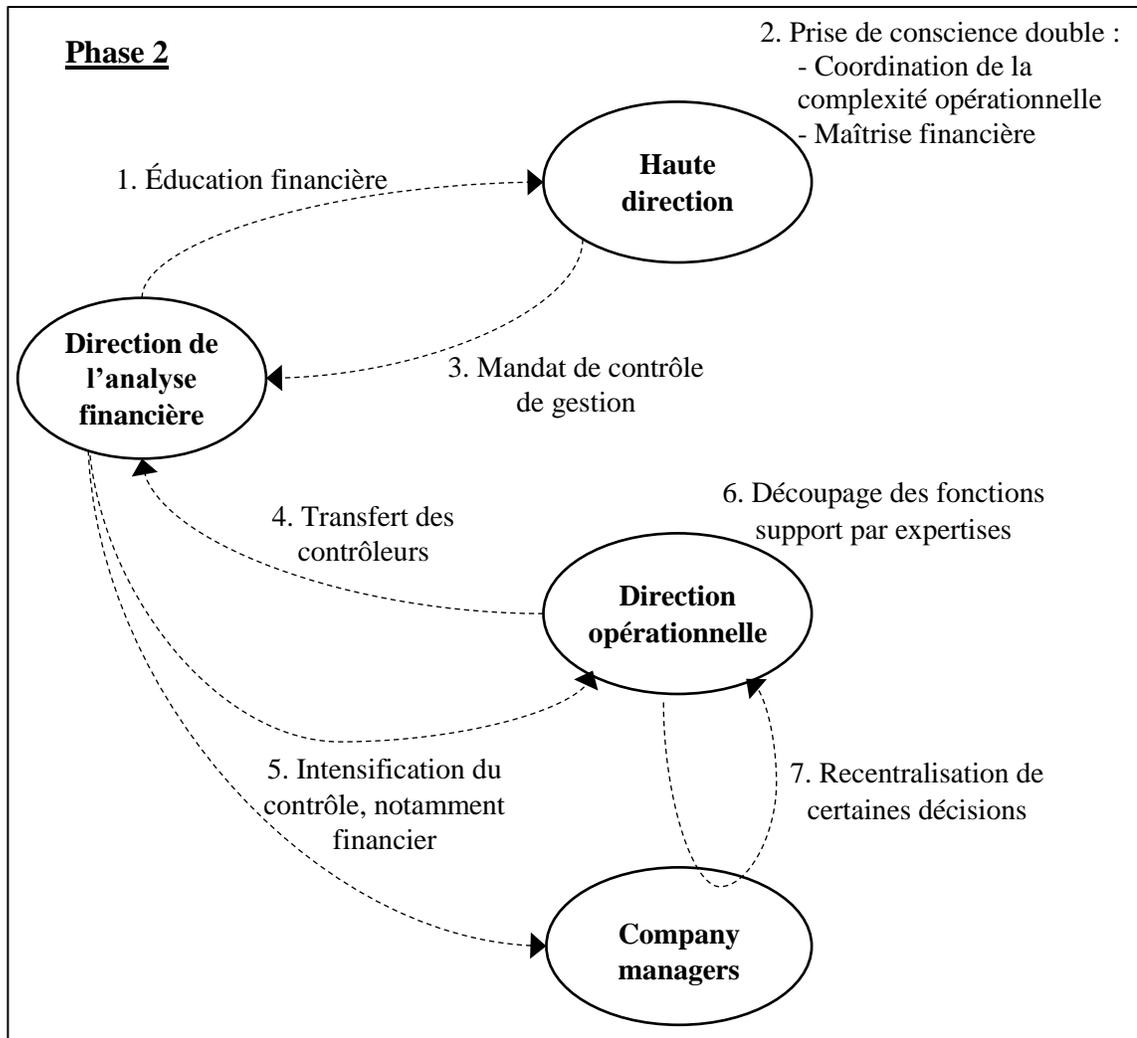
Ces facteurs externes et internes sont venus souligner l'importance de mieux contrôler la performance des spectacles de tournée et en même temps de changer la conception que la haute direction avait de cette performance. Dans la section 5.2 ci-dessous, nous présentons comment le contrôle de la performance des tournées a été renforcé et comment cela s'est traduit en pratique au niveau du rôle et de l'influence du SCG.

## **5.2.Phase 2 : Changements du contrôle et de la conception organisationnelle dominante**

### **5.2.1. Présentation de la phase 2 – Changements du contrôle et de la conception organisationnelle dominante**

Face aux pressions décrites plus haut, les contrôleurs de gestion du Cirque constatent que l'organisation doit réviser et faire évoluer ses façons de concevoir et de gérer la performance, en particulier sa performance financière. C'est la DAF qui tire la sonnette d'alarme et attire l'attention de la haute direction (HD) sur son besoin de prendre davantage en compte la performance financière dans sa conception de la performance, et *a fortiori* dans les objectifs de performance de ses spectacles. Ainsi, les deux facteurs déclencheurs que nous avons décrits dans la phase 1 ont servi de catalyseur à la DAF pour endosser un rôle d'éducation financière de la HD. La combinaison de ces deux facteurs a précipité la DAF à amener la HD à prendre conscience d'un double besoin accru de contrôle des opérations et de maîtrise financière pour améliorer la performance financière des spectacles de tournée.

La Figure 19 ci-dessous et les notes d'analyses qui l'accompagnent illustrent les moments clés de la phase 2 du processus de changement qui a vu un changement du contrôle et de la COD.



**Figure 19. Phase 2 – Changements du contrôle et de la conception organisationnelle dominante de la performance des spectacles de tournée**

*Notes d'analyses de la phase 2 :*

1. Éducation financière

À la lumière de la crise financière et de la croissance de l'organisation, la DAF constate la nécessité de sensibiliser la haute direction à la question financière. La DAF endosse un rôle d'éducateur sur la « chose financière » auprès de la HD en priorité.

« Qui a posé le constat de l'illettrisme comptable et financier dans l'entreprise ? C'est moi! (Rires.) C'est venu du système de contrôle. Il fallait

en faire plus. Y avait un manque criant. Mais en partant, ils le voyaient pas. On a même vu des comportements, là... Je m'assoyais avec mon *boss* [le CFO], pis après ça, 100 % de la discussion financière se passait tout en haut, avec le fondateur. On est pas des pionniers, j'aime pas ça prendre ce genre de crédit-là, mais on a une mission d'éducation et de transparence. Pour faire réaliser ça à tout le monde, il faut le faire de manière très subtile. Tu peux pas dire à quelqu'un : "T'es un illettré, je vais t'apprendre à lire." Non, ça marche pas. » (DAF1)

Le SCG gagne en légitimité et en importance à travers ce rôle vital pour l'organisation. De manière continue, la DAF poursuit cette mission éducative à tous les niveaux de l'organisation, avec des résultats qu'elle juge parfois mitigés, aujourd'hui, ainsi que le montre clairement la section 5.3.2 ci-dessous qui porte sur la phase 3.

« C'est en 2004 qu'on a commencé à essayer d'étendre la connaissance financière. L'imputabilité est venue dans le portrait en 2008-2009. Ça a pris quand même un certain temps avant que... Progressivement, on en est venu à la gouvernance, puis à l'imputabilité, mais c'est une éducation. »

## 2. Prise de conscience double

La HD prend conscience de sa myopie financière et du caractère vital pour l'organisation dans son ensemble de s'engager dans une réforme de son contrôle de la performance (maîtrise financière et coordination des opérations pour maîtriser la croissance et supporter les activités des nombreuses tournées).

« La chose financière, avec des chiffres de dollars, c'est relativement nouveau dans l'organisation. C'est-à-dire que l'immense majorité des gestionnaires n'avait pas de préoccupation avec un signe de piastres. Leur responsabilité, c'était : livrer un costume, livrer un spectacle, un beau spectacle, contribuer à l'expérience. Y avait jamais de questions de piastres. Pis la question des dollars était toujours très haut dans l'organigramme, même pas descendue au niveau des VPP! Ça fait dix ans que je suis ici, ça fait longtemps que je suis VP. (Rires.) Moi, quand je suis arrivé, le VP

Finance passait peut-être cinq minutes au conseil exécutif à tous les mois. Pis c'était extrêmement limité. La diffusion de l'information financière à la haute direction était extrêmement limitée. Aujourd'hui, je passe deux heures, trois heures à parler de chiffres, de finances au comité exécutif, pis l'ensemble du processus, on en parle. Ça fait partie à 20 % ou 30 % de l'occupation de tout le monde dans l'entreprise. C'est nouveau. » (DAF1)

Bien sûr, ce n'est pas sans créer des frictions avec sa culture organisationnelle centrée sur l'humain et avec les façons de faire existantes. Ce point est important pour comprendre la suite de l'évolution du SCG et de son influence sur les conceptions de la performance et sur les décisions de gestion de la performance des spectacles de tournée.

« Donc y a une transition culturelle, carrément, au niveau de comment la performance est définie. Pis ça, c'est aussi accompagné par le fait que le contrôle de gestion a un rôle de plus en plus important, parce qu'on a des préoccupations financières grandissantes. » (DAF1)

### 3. Mandat de contrôle de gestion

La HD confie un mandat clair de contrôle notamment financier à la DAF. L'action de la DAF est légitimée. Sa conception le devient aussi. Mais quelle adhésion remportera-t-elle?

« C'est une roue d'entraînement : on a donné de l'information, y a eu un intérêt, cet intérêt-là demande plus d'informations. Fait qu'on donne plus d'informations, ça crée d'autres intérêts... C'est une roue qui s'emballe. Au départ, il y avait pas nécessairement un besoin d'information, c'était plutôt parti d'un constat qu'on était des illettrés financiers, et que pour gérer une entreprise de cette taille-là, ça a pas de bon sens. Mais c'était un constat très personnel ; c'est pas l'entreprise qui s'est dit : « On est illettré, pouvez-vous nous éduquer ? » Ça a été sous couvert de l'anonymat : « Vous êtes complètement illettrés, faut absolument qu'on vous informe. » Y a eu ce constat-là : "Oh oui mon dieu, c'est quoi le bénéfice net ? C'est quoi un

CAPEX ?". Ça a créé toutes sortes de choses : "Ah, voici de l'information! Est-ce qu'on peut la prévoir ?", "Voici nos prévisions!", "Ah wow! Est-ce qu'on les rencontre ?". » (DAF1)

#### 4. Transfert des contrôleurs de gestion de la DO vers la DAF

Les contrôleurs de gestion (CG) qui sont en charge de l'analyse de la performance financière des spectacles de tournée et qui évoluaient à la DO jusqu'alors sont transférés au sein de la DAF. Leur lien fonctionnel historique avec la DO est altéré même s'ils poursuivent sensiblement la même mission.

#### 5. Intensification du contrôle, notamment financier

Le contrôle de la performance, notamment financière, par les contrôleurs de gestion à la DAF s'intensifie.

« Le comité exécutif a clairement une préoccupation financière aujourd'hui. Avant, ça l'était beaucoup moins, parce que la performance financière était haute, la croissance était là, les profits, le *cash*, tout était au rendez-vous. Maintenant, nos attentes ont changé. C'est pas qu'il y a moins de performance, c'est qu'on l'attend davantage. Quand on rencontre pas nos attentes, tout d'un coup ça marche plus, c'est la panique. » (DAF1)

Le modèle de gestion du Cirque fonctionnait jusqu'à temps qu'il soit mis face à ses limites. Le SCG en place ne pouvait plus soutenir adéquatement les opérations et devait évoluer. La DAF a attiré l'attention de la HD qui l'a écoutée, et a conféré de la légitimité à son discours financier donc en faveur de changements qui ont fait muter la COD<sub>0</sub> en une nouvelle COD.

## 6. Découpage des fonctions support par expertises

La DO s'organise par fonctions expertes (vice-présidences) en support aux tournées. C'était déjà le cas avant, mais leur pouvoir de décision par rapport à la gestion des tournées augmente. L'interdépendance fonctionnelle double, existant à la fois au siège social et sur les tournées, est affectée par la distance entre le siège social et les tournées ainsi que par la nouvelle donne en termes de contrôlabilité et d'imputabilité.

## 7. Recentralisation de certaines décisions des tournées vers le siège social

Une partie du pouvoir discrétionnaire des CM est recentralisée vers la DO, ce qui change la contrôlabilité réelle que ces gestionnaires ont de certains éléments de la performance de leur tournée, ainsi que leur imputabilité.

### **5.2.2. Changements du SCG : financiarisation, bureaucratisation et implantation de plus de contrôle**

« Le Cirque, tout est basé là-dessus : on sort des standards. » (DAF2)

Pour répondre aux défis de sa croissance organique difficile à contrôler, et à cause de sa taille et de sa présence partout dans le monde, le Cirque adopte graduellement des caractéristiques structurelles et administratives propres à des multinationales plus « traditionnelles » et à des organisations mécanistes (Burns & Stalker, 1961; Chiapello, 1996). Alors que beaucoup de choses sont hors normes au Cirque et dans la gestion des spectacles de tournée, le modèle d'affaires des spectacles et les outils de contrôle de gestion sont harmonisés. Mais l'organisation cherche à conserver son unicité et, comme nous le verrons dans la section 5.2.2.2, à préserver son identité et sa culture de la créativité et de l'humain.

« Le Cirque va s'inspirer de ce qui se fait autour, incluant ce qui se fait sur le marché. Mais le Cirque a une identité propre à laquelle il tient beaucoup et qui est très reliée aux gens. Y a un côté artistique ici très très très très très fort, ce qui est normal parce qu'on fait des spectacles. Y a un contenu créatif, un côté imaginatif, très présents. À toutes les fois qu'on veut aller vers du commun, y a une décision à prendre par rapport à jusqu'où on veut aller parce qu'il ne faut pas que ce soit au détriment de cette identité. Le modèle de base du Cirque du Soleil était quand même assez simple. Dans le passé, quand tu voulais faire une entreprise, tu faisais une étude de marché, tu identifiais ton produit. C'est pas le modèle que le Cirque a pris. On va faire quelque chose qui se fait pas nulle part, et par défaut y a un marché qui est là pour ça. "Combien ça va coûter ?" "Je le sais pas." "Combien on va charger ?" "Je le sais pas." C'est pas un *business case* où ils arrivent avec un mandat et puis *Go go go*. Maintenant qu'on a grossi, on se tourne vers plus de contrôle, parce que c'est pas vrai que nos choix sont toujours les bons. »

(DAF2)

Deux éléments majeurs du système de contrôle affectant la performance des tournées sont modifiés : d'une part l'agencement organisationnel qui se structure et s'accompagne d'une redéfinition des rôles et responsabilités des acteurs prenant des décisions pour les tournées, et d'autre part le système de mesure de la performance des tournées qui se formalise autour du contrôle financier et s'harmonise. Cet accroissement multifacettes du contrôle de la performance des tournées, initié environ cinq ans avant notre collecte de données, prend naissance dans et reflète le changement de la conception organisationnelle dominante. Ce vent de changement continue à souffler et à affecter la manière dont la performance des tournées est définie, gérée, mesurée et pilotée.

#### 5.2.2.1. Structuration et recentralisation des décisions

“The growth of the company and the financial crisis are important factors. The company grew very, very quickly in the late 1990s and the beginning of the 2000s. We grew in a number of different directions, one of them being that we started to create more shows, which necessitated more and more production, which necessitated a bigger and bigger team, and so on and so

forth. The problem now of course with the recession is that we had to close some of those shows. So now we have to rebuild the company in a different way. For a young company like ours, we just don't have the solid basis on which everything else can happen. So the whole company changes every couple of years.” (CM3)

La croissance du Cirque a occasionné des transformations profondes de la structure organisationnelle. Le siège social s’est organisé structurellement en fonctions distinctes pour soutenir la gestion opérationnelle des tournées. La structure du siège social a évolué et continue encore à évoluer pour répondre aux besoins de coordination de la croissance ainsi qu’à ceux de contrôle des opérations. Le siège social s’est transformé en véritable structure de support de gestion commune à tous les spectacles (de tournée comme fixes).

« Le fait que l'entreprise soit devenue si grosse, ça a fait que les choses se sont organisées pis structurées plus qu'avant dans certains départements. Y a plus de structure, oui. » (CM6)

L’organigramme du siège social et des fonctions support s’est complexifié, internationalisé, et découpé en différentes fonctions selon les services offerts aux tournées : opérations créatives et artistiques (costumes, casting, qualité des spectacles), marketing, culture organisationnelle, etc. L’organisation adopte cette structure par expertises et offre un support transversal aux tournées.

« Faut jamais oublier que le Cirque est parti de six personnes, et selon moi, c'est au cours des cinq dernières années que le Cirque est en train de mettre en place une structure organisationnelle plus commune, ce qu'on voit dans le marché, comment les grandes entreprises fonctionnent. Donc on a encore plein de petits hybrides. Y a pas de raison logique de dire : "On est six, on va séparer en six". Par la suite, ça a grossi, et chacun des points a été élaboré et, dépendamment du besoin, se dirige vers une partie ou une autre de l'organisation. C'est pour ça que plus notre structure grossit, plus elle va ressembler à celle d'une grande entreprise. » (DAF2)

Néanmoins, cette structure reste flexible pour s'adapter aux besoins externes (difficultés, opportunités d'affaires) et internes de gestion. Et cette structure change souvent : fréquemment (jusqu'à une fois par an), le Cirque réorganise la structure de son siège social.

« (*Rires.*) Au Cirque, des réorganisations importantes, ça arrive à toutes les années! » (DAF2)

“The reality of our business necessitates change. Every couple of years, our market changes radically, and we have to be flexible and be able to move with the times and move with the markets as well.” (CM3)

“You know, I probably shouldn't say we have big changes coming in 2013. Rather, there's constant changes [sic].” (CM1)

L'adoption d'une nouvelle structure au siège social est le résultat d'un processus continu d'apprentissage inscrit dans un fonctionnement par essais-erreurs pour trouver la structure et le modèle d'affaires qui fonctionnent le mieux. L'organisation a crû de manière organique et cherche à adopter une structure de ses fonctions support aux tournées qui soit adaptée à ses besoins (activités actuelles) et à ses ambitions de croissance. Le Cirque est une organisation qui se cherche au niveau de la manière de s'organiser.

« Ça a changé avec le temps. Au début, les *tour managers* étaient responsables de tout. Puis les responsabilités ont été séparées. Ça s'appelle la centralisation d'entreprise. » (CM2)

Ainsi, les changements organiques de structure des fonctions au siège social de support aux tournées se sont accompagnés d'une recentralisation vers le siège social de certaines décisions dont les CM et les employés administratifs sur les tournées étaient jusqu'alors responsables. C'est notamment le cas de certaines décisions influençant la vente des billets (ex. marketing), qui incombait jusqu'alors aux CM, qui ont été rapatriées sous la houlette du siège social selon l'idée qu'elles y sont mieux maîtrisées. Ainsi, les changements structurels ont été synonymes de redéfinition des rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la gestion de la performance des tournées, en particulier les rôles

et responsabilités des CM. La recentralisation redistribue le pouvoir discrétionnaire. Elle est une forme d'implantation de contrôle par rapport à la gestion de la performance des tournées.

“Old Cirque was just the stuff and the agility a smaller company can have. It was the power that was given to company managers on the shows and the tours, because we did not have the big machine supporting us. So the old Cirque would have had 3 HR people here because one person only would manage immigration for the tour. When you put two publicists and all that, and you put that old Cirque-the company manager really controlled a lot of the business! They were saying, "Let's go to New York next," when we had big top shows, because one was in Europe, one was in North America and one was in Asia. They were like, "OK, let's sit down and let's pick our tour plan. Now, we're gonna go to Miami and New York". And the company manager dealt with that.” (CM1)

“Before, it was up to the company managers but it's not up to us anymore. Way way back, they would just sit down and say, "Where are you going next?", "I propose that we go to these three cities next year". They'd look at it up there and go, "OK, great, make it happen". And then we would logistically plan everything. Now, there's a whole department up there that plans logistically how to move equipment around the world. Today, it's not possible to manage like that anymore. Hmm hmm. [shakes head] No. Some company managers have kept that mentality, but they can't.” (CM1)

Comme l'indique le Tableau 33 (annexe p. ix) sur l'évolution du rôle du CM, cette recentralisation a sensiblement affecté la définition des rôles et responsabilités des CM.

“The General Manager<sup>63</sup> job description, compared to ours, was bigger in terms of responsibility. It was bigger in terms of KPIs as well. They were held accountable for the show's what we call “direct contribution”. Direct contribution is simply revenues minus operating expenses. We're not held accountable for that. It's not one of my KPIs for my job, but it was for the

---

<sup>63</sup> General Manager est un ancien nom du poste de Company Manager. Tour Manager aussi.

General Manager's. And the reason it's not for my job is because I have an influential role over ticket sales but not an executive role. So I can't decide the strategy. All I can do is try and influence the strategy in a certain direction using my knowledge of the markets." (CM3)

Les objectifs de cette recentralisation sont multiples. Premièrement, cela permet d'exercer un meilleur contrôle sur une partie des activités sensibles (plans de tournées, ventes de billets), s'assurer que les décisions soient prises en utilisant une expertise de pointe, au siège social donc, et d'y dédier un temps exclusif.

« Le processus de recrutement est beaucoup plus rigoureux qu'avant. Rigoureux, c'est le mot. On est beaucoup mieux préparés aussi. Avant, des fois, tu manquais quelqu'un pis c'était pas évident d'avoir quelqu'un rapidement [pour le remplacer]. Maintenant, c'est rendu assez rapide parce qu'il y a la machine en arrière. On a un département organisé dont c'est la job. C'est le département *Talent Acquisition* (pour les employés, le département pour les artistes étant *Casting*). En *HR*, y a plus d'organisation au *head office* ; c'est plus rigoureux. Je pense qu'on a des méthodes pour engager du monde plus qualifié et qui sont à la bonne place. Du *miscasting*, ça va toujours arriver, mais je pense qu'avec ce qu'ils ont mis en place, ça aide beaucoup à plus en avoir. Y a moins de risque de se tromper. Si je compare y a 10 ans avec maintenant, la façon dont j'ai été engagée (*Rires.*) et la façon dont on engage maintenant, y a une vraie évolution. C'est beaucoup plus contrôlé et rigoureux. [...] Asteur, le fait que ce soit plus rigoureux, c'est le fait que ce soit plus affiché, le fait qu'il y ait un suivi, c'est pas juste : "Oh ben moé je connais un de mes chums de gars, pis m'a l'appeler, il va s'en venir travailler icitte". C'est plus comme ça du tout. Le Cirque s'est établi des bonnes bases. C'est pour s'assurer d'avoir le meilleur. » (CM6)

Deuxièmement, la recentralisation libère du temps pour les CM qui sont déjà responsables d'un grand nombre d'éléments de la performance de leur tournée, et leur permet de se concentrer sur des dimensions de la performance sur lesquelles ils ont réellement un contrôle comme le contrôle des dépenses qui est un très gros morceau. Troisièmement, avec beaucoup de spectacles à coordonner, le siège social opte pour des pratiques,

processus et politiques, (ex. stratégies marketing, contrôle des opérations) qui soient harmonisés.

« Now, there's a committee up in Montreal that sits down and looks at all 6 of the big tops and the other [5] arena shows to see where they're at in the world and who's going to overlap each. 'Cause really, I've only got [S1] on my radar. And [S1] is my best interest. When [the VP Touring Shows] and the committee get together, they're like, "OK, so if we put [S1] in Miami, well we can't have an arena show come in right during their run". So there's no possible way that I could sit down and do that because you have to have the big overview of the arenas and the big tops, and where everything's going. And it's a very complicated process, compared to old school Cirque where I could just have gone, "Oh gosh, it's going to be winter, let's go to Miami. Ooh summer? Let's end up in Chicago". And that's the way they did it.” (CM1)

La recentralisation permet d’avoir des façons de supporter la gestion des tournées qui sont cohérentes, ce qui est renforcé par l’implantation et l’harmonisation d’outils de contrôle comme nous le verrons dans la section 5.2.2.2 ci-dessous. Sur les tournées également, les structures des équipes de gestion des tournées se standardisent par marché.

“Historically, the tours have been very differently structured. And it made it very difficult to move people from one show to the other, to change a show from one continent to the other, and also to compare the shows financial results. When they're not built off the same base, it makes it almost impossible to do any kind of comparison.” (CM3)

Ces changements facilitent non seulement l’harmonisation du support opérationnel aux tournées, le siège social cherchant en effet à simplifier la gestion d’opérations plus nombreuses et plus complexes, mais encore la formalisation et l’harmonisation du contrôle financier de leurs opérations.

Ce qu’il est important de comprendre en filigrane de ces changements de structure et de distribution du pouvoir décisionnel, c’est qu’ils traduisent un changement de la conception de la performance de la DO. Cette conception, qui reste la COD, considère

désormais que certains éléments de la performance des tournées, en particulier la plupart des revenus, sont contrôlés par des VP à la DO et non plus par les CM et leur équipe sur les tournées. Ainsi, dans la nouvelle COD, non seulement la contrôlabilité de ces éléments par les CM, mais aussi l'imputabilité de ces derniers sur ces mêmes éléments, sont quasi nulles. De manière assez logique, les CM ne sont plus tenus responsables par la DO des éléments de performance qui sont hors de leur contrôle parce qu'elle a rapatrié ce contrôle vers le siège social. Nous analysons les effets de ce changement de COD sur les conceptions de la performance des deux autres groupes d'acteurs que sont les CM et la DAF dans notre description de la phase 3 du changement, à la section 5.2.2.4.

Dans la section suivante, nous expliquons en quoi l'implantation de plus de contrôle pour maîtriser la croissance organique, et les changements au niveau des rôles, responsabilités et autorités décisionnelles ont créé des tensions qui affectent la manière dont les CM gèrent la performance de leur spectacle de tournée.

#### 5.2.2.2. Tensions dues à la croissance organisationnelle, aux changements de structure et à la centralisation des décisions

“Old Cirque was when Cirque was a true family.” (CM1)

La culture organisationnelle et celle sur les tournées ont été éprouvées à mesure que le Cirque a grandi. Le Cirque a évolué tout en tentant de préserver et de maintenir sa culture et la cohésion organisationnelles intactes, mais l'accroissement du nombre de spectacles a complexifié les gestions stratégique et opérationnelle.

« T'sais, la compagnie... souvent, on entendait des vieux de la vieille dire : "Ouin mais c'était pas de même avant. C'était pas de même y a 15 ans". Non! Y a 15 ans, le Cirque, y avait deux shows. Là y en a 22. Ça a changé. Y était pas international. Maintenant le Cirque est international. » (CM6)

Certains CM vivent la recentralisation et les changements de structure organisationnelle, surtout au niveau des fonctions de support aux opérations des tournées, comme des

changements culturels assez violents. Les fonctions de support concentrent en réalité beaucoup de pouvoir. Ces changements créent de l'asymétrie dans les relations de pouvoir mais aussi dans la prise en compte des besoins de gestion. Certains CM affirment que les besoins du siège social (structure politique) prennent parfois la préséance sur ceux des tournées (structures sociales), parce que l'organisation est en recherche constante d'amélioration dans sa façon de coordonner et de gouverner sa « machine » des spectacles de tournée.

“It's really interesting this change that is necessary. Because the company grows and you have more shows, more employees, more complexity and in the end you try to simplify things. And then it only gets more complicated. [laughs] And you don't want to lose the culture in the process and what makes the organization so unique.” (CM1)

Le Cirque teste une nouvelle structure plus centralisée pour mieux contrôler la performance financière, pour harmoniser entre eux les objectifs opérationnels, les pratiques et politiques de gestion, pour plus de rigueur et d'uniformité dans les processus, pour rationaliser, et pour mieux contrôler la génération des revenus, pour appliquer le même modèle d'affaires à différents spectacles de tournée opérant sur des marchés similaires. Mais la centralisation et la standardisation ont leurs limites : elles éloignent la gestion des besoins spécifiques de chaque tournée et de la réalité du terrain.

De plus, dans l'esprit des CM, la cohésion organisationnelle est affectée par ces changements internes. Il est devenu difficile de maintenir un sentiment de cohésion entre tous les spectacles parce qu'ils sont très nombreux, mais aussi parce que la recentralisation et la nouvelle structure éloignent les individus. Les liens fraternels entre les troupes de spectacles (tournées et fixes) se trouvent distendus par le fait que les différentes équipes du siège social en support aux tournées ne peuvent désormais plus offrir le même support attentif et personnalisé.

“But it changed, and I think it's just because you get bigger. If you get a family of five people, you're close. And then your extended family of every show that opens up, we say it's like a new sibling. If you have 26 siblings, you're not going to be as close anymore. Not that's it good or bad, it's just a

cultural change. And it's growth. And it really takes someone very, very talented at the top to keep that culture alive and thriving. It takes someone very talented to manage that Titanic ship if that's what you want to do. And by "you", I mean someone up higher. It doesn't have to be Guy [Laliberté], but it's someone that's appointed to be like, "I really want this culture to continue in the company". And it's encouraged through the VPs down to my level." (CM1)

Il est très important pour la performance de chaque tournée que ses membres sentent qu'ils font non seulement partie d'un groupe quasi familial au sein de leur tournée, mais aussi qu'ils sentent qu'ils font partie d'une plus grande famille qui est l'organisation dans son ensemble. Comme nous l'avons vu au Chapitre 4 ci-dessus, les CM conçoivent ce sentiment d'appartenance comme un antécédent de plusieurs dimensions de la performance de leur tournée (leur engagement, leur volonté de contribuer, etc.). La multiplication des spectacles et la complexification des opérations à coordonner par le siège social distend les liens humains entre les tournées et le siège social. Ces liens sont graduellement remplacés par des liens de nature plus fonctionnelle ou encore mécaniste qui menacent le mode de contrôle clanique exercé jusqu'alors.

D'une part, la forme organique et adhocratique du Cirque, caractérisée par la fonction artistique et la coordination par ajustement mutuel, se transforme progressivement en multinationale mécaniste caractérisée par des aspirations économiques (Burns & Stalker, 1961; Chiapello, 1996). Mais même les liens fonctionnels sont distendus par le fonctionnement en silos (par expertises) et par la multiplication des niveaux hiérarchiques à la direction opérationnelle.

D'autre part, ce mode de contrôle adopté par le siège social contraste avec le mode de contrôle qui subsiste sur les tournées, c'est-à-dire un contrôle qui conserve des caractéristiques claniques, organiques et adhocratiques (décentralisation de l'autorité, coordination informelle) (Burns & Stalker, 1961; Chiapello, 1996; Mintzberg, 1979; Ouchi, 1980). L'équilibre à trouver est nouveau puisque ces caractéristiques viennent s'hybrider avec des caractéristiques mécanistes (plus de règles et procédures, division

précise du travail, utilisation de plus en plus de techniques de management, contrôle qui se formalise et se dépersonnalise) (Burns & Stalker, 1961; Chiapello, 1996).

La haute direction du Cirque œuvre toutefois à maintenir la cohésion entre tous les spectacles, et entre les employés sur les spectacles (de tournée et fixes) et ceux au siège social. Par exemple, le président et chef de la direction Daniel Lamarre rend visite à chaque spectacle une fois par an au minimum pour faire une évaluation informelle de l'état des liens et les renforcer en témoignant de la reconnaissance aux employés.

« Daniel [Lamarre] vient de faire ce qu'on appelle "la tournée du président". Une fois par année, il va faire la tournée de tout au complet. On a 21 spectacles, il va aller voir les 21 spectacles. Il va aller voir les artistes de chaque spectacle. Il fait ça sur au moins 4-5 mois. Il va faire sa tournée aussi en fonction de ses besoins. Parce qu'on fait du développement de marché, lui va aller voir des nouveaux partenaires potentiels en Europe, fait qu'il va en profiter pour aller voir tel *show* qui est là. Le plan de tournée est fait d'avance, il sait exactement quel spectacle va être où, fait qu'il est capable de planifier ses choses. Je pense que c'est à la fois super important qu'il fasse cette tournée, et très apprécié. Ça permet d'entretenir le lien avec ici. Parce que quand t'es en tournée, t'es comme une famille. T'es parti. T'as beau avoir un sentiment d'appartenance avec ici, t'as un sentiment d'appartenance au spectacle, surtout ceux qui tournent. » (DAF2)

La transition culturelle vers un fonctionnement de « grande entreprise » (DAF2) doit se faire simultanément au niveau de la direction de l'organisation, des fonctions support au siège social, et de tous les spectacles. La culture « vieux Cirque », comme l'appellent certains avec une pointe d'ironie, désigne l'ancienne conception organisationnelle dominante caractérisée par une gestion très décentralisée de la performance des tournées, avec le CM possédant un large pouvoir discrétionnaire sur toutes les dimensions de la performance de sa tournée.

“Anybody who does not collaborate and takes it into their own hands is clearly old Cirque. Old Cirque is people who are still working in the 10 years ago mentality. They think that this is their show and that they have the power

to manage it and that sort of thing. And it's not the truth. Because, [name], the Food and Beverage Manager, that's his sector. He manages that. He's responsible for that. I can act as an influencer and I can help [name] who is the Customer Service Experience Manager on the ground here. But really, at the end of the day, he's the one setting what our targets are for selling food, beverage, merchandise and all of that. I'm really here to support him. The box office operations, it's done from Montreal. They are the ones who are setting that we're gonna sell tickets there [...]. And I'm just here to support that. Old Cirque is trying to be in control of everything. Yep! And really trying to micromanage everything.” (CM1)

Or, les changements de la conception organisationnelle dominante causés par les facteurs croissance et accroissement du contrôle des opérations qui l’accompagne ne sont pas adoptés uniformément par les CM. Il n’y a pas de consensus stable sur la manière de gérer la performance des tournées ni de la concevoir. Cette problématique est complexifiée par la dimension politique des décisions prises unilatéralement par la haute direction et par leur effet sur les relations entre le siège social et les tournées.

“It's a very complicated company. People have no idea. And not just like logistically complicated but politically complicated. And you'll probably realize that as you talk to people. And when I say politically, I'm not necessarily referring to here on tour. But that's a whole other day of conversation... [laughs]” (CM1)

L’organisation est engagée dans un processus de changement continu dans lequel elle se demande périodiquement si son fonctionnement est adapté aux besoins de ses opérations et à ses besoins de contrôle de gestion à l’interne. Elle est toujours en recherche d’innovations pour perfectionner sa gestion, et cette saine anxiété invite le changement. Mais ces changements peuvent se faire au détriment d’une stabilité qui serait pourtant favorable aux opérations des tournées, et aux bonnes relations entre le siège social et les tournées. Ainsi, pour certains, CM comme à la DAF, le Cirque change la structure de son siège social trop souvent quand il expérimente des façons d’organiser et de coordonner les activités par essais-erreurs. Et même, ces changements que certains perçoivent comme inconsidérés ont des répercussions sur la performance des tournées, et sur la capacité du

CM à maintenir une culture cohésive qui facilite les dynamiques de communication et la coopération entre les différentes fonctions.

« C'est beaucoup. Y a beaucoup de choses qui se passent, surtout au Cirque. On dit souvent que "la seule constante, c'est le changement". On le dit tout le temps! Je pense qu'on est toujours en réflexion sur comment on devrait faire les choses. » (CM2)

Le siège social pense que les CM sont écoutés et qu'ils ont une plateforme pour non seulement exprimer leur point de vue mais aussi influencer les changements organisationnels. Les CM ne voient pas leur capacité d'influence de la même manière.

« Dans l'organisation, il y a plutôt une direction qui va du haut vers le bas. Il y a aussi un retour dans l'autre sens notamment grâce aux forums qu'on fait avec les directeurs de spectacles. » (DAF1)

Les redéfinitions des postes, des titres, et des rôles et responsabilités des gestionnaires des tournées et de ceux au siège social en support aux tournées, sont fréquentes. Cependant, leur effet sur les obligations opérationnelles sur les tournées ne semble pas faire l'unanimité. Pour certains CM, l'effet est marginal, et le travail sur les tournées reste essentiellement le même. Pour d'autres, l'effet est un changement de la manière dont la performance des tournées peut être gérée et de qui en a le contrôle et la responsabilité.

« Avec le temps, on a grossi. [...] Quand j'ai commencé en aréna en 2007, j'étais l'assistant à [avant VP Spectacles de tournée en aréna, maintenant VPP Spectacles de tournée]. Après six mois, il a dit qu'il restait pas en tournée et qu'il s'en allait au siège social. Il a été *general manager*. Eux autres [les VP et VPP], ils ont fait tous les titres! Même moi j'ai fait plein de titres, *oh my god*, c'est l'enfer, t'sais ! J'ai commencé, j'étais *road manager*, après ça j'ai été *tour services director*, après ça j'ai été *tour manager*, pis là maintenant je suis *company manager*. Mais [c'est] tout la même job, complètement la même job! Ça a changé, ça n'arrête jamais [de changer]. La structure à Montréal aussi a changé... (Soupire.) Je me souviendrai tout le temps... Souvent, on travaillait beaucoup avec des artistes et des gens décisionnels qui venaient du milieu artistique, et la tendance était tout le temps "Oh, au Cirque, tu vas

voir, c'est très organique". Oui, c'est très organique! Là c'est bon, parce que la pendule a changé un peu, on s'en va un peu plus vers un peu plus structuré. Mais quand même, je dirais, adaptable. Y a encore beaucoup de flexibilité. Y a de la flexibilité, mais pas beaucoup de stabilité, pas pour l'instant. Non, je pense que non. Y a une structure fixe, mais elle reste pas longtemps. C'est... t'sais... Mais la job change pas non plus radicalement. Ce qu'il y a à faire, ça reste à faire. Tu peux avoir tous les titres que tu veux, la job va rester la job. » (CM5)

Ainsi, ce que les CM perçoivent, c'est que les changements de structure ou de définition des postes et des rôles et responsabilités, donc de qui détient le pouvoir discrétionnaire sur les opérations des tournées, ne sont pas toujours motivés par les besoins des tournées sur le terrain, ou que leurs opinions ne sont pas écoutées, et que cela pose problème. Les décisions de changer la structure ou de recentraliser l'autorité vers le siège social sont stratégiques mais aussi philosophiques, et résultent parfois de réactions de la haute direction qui sont déconnectées de la réalité du terrain opérationnel.

« C'est comme avec les titres [du *company manager*] qu'on a changés tout le temps. Ces changements-là viennent d'une décision pas juste stratégique mais aussi philosophique. Est-ce qu'on est rendu dans une autre phase du changement philosophique, de principe? Mais la question que je me pose, c'est de savoir si ça correspond à la réalité opérationnelle. On va avoir la réponse dans les semaines qui viennent... » (CM5)

« Cirque est réactionnaire et tout ça, des fois c'est pas... À long terme, ceux qui ont de l'expérience comme moi dans la compagnie, qui ont vu la compagnie évoluer, tu vois que des fois, la performance est un peu en dents de scie parce qu'on est réactionnaire aussi. Émotif, réactionnaire. Parmi les décisions émotives, y a par exemple les changements de titres, changements de structure, changements de philosophie. D'où vient la réaction en dents de scie ? C'est dire : "Calme-toi, trouve la voie du milieu, et peut-être que ça va te coûter moins cher en impacts". Parmi les décisions émotives, y a par exemple les changements de titres, changements de structure, changements de philosophie. Je me souviens moi, y a trois ans, on travaillait en silos. Les

trois directeurs là<sup>64</sup>, y a personne qui relevait de moi. C'était comme ça. Quand l'autre disait qu'il faisait ça de même, tu pouvais rien faire pis tu disais : "Ben voyons ! Tu peux pas avoir une autre culture sur la même tournée. Faut qu'on s'entende sur la même culture". Depuis, ça a changé. »  
(CM5)

En plus de mésestimer parfois les besoins des tournées, les changements décidés unilatéralement par le siège social ne sont pas toujours expliqués aux CM qui s'interrogent alors sur les répercussions négatives de ces changements sur la performance de leur tournée, et qui, nous l'arguons plus loin, s'efforcent de préserver cette performance en expliquant bon an mal an ces changements à leur tournée respective.

« La structure était comme ça parce que l'entreprise avait été en croissance. Mais honnêtement, je le sais pas pourquoi le poste [de VP Spectacles de tournée en aréna] a été aboli. » (CM5)

Les CM ont le sentiment que les changements structurels au siège social et la recentralisation de l'autorité vers les fonctions support servent parfois plus à faciliter la coordination et le contrôle d'un grand nombre de spectacles qu'à réellement aider ceux-ci à améliorer leur performance. Certains CM acceptent ces changements pour les besoins du siège social, par exemple parce qu'ils sont conscients des enjeux d'harmonisation du contrôle de la performance des tournées.

"In Montreal they work with six tour shows in total under the big top, 11 shows in total if we include the shows in arenas as well. So they're also looking at a much bigger view. And the folks in Montreal also are very aware of questions of consistency from one show to the other. We want to maintain a single operation. We want to maintain similar budget parameters for each of the shows although each show has a different reality budgeting-wise. But we want it at least to be comparable so we can easily compare

---

<sup>64</sup> Voir le Tableau 33 (annexe p. ix) sur l'évolution des CM dans lequel en 2010 le CM était un tour manager, et que les trois autres directeurs travaillaient sans se rapporter au CM : directeur des services au public (en charge du marketing des tournées), directeur des opérations techniques, et directeur artistique.

[S3]'s performance with [SX]'s performance, with [S5]'s performance. And we're using the same parameters to compare.” (CM3)

D'autres CM désapprouvent le peu de considération du siège social pour les conséquences de ces changements sur la manière de gérer les tournées et sur la performance des tournées.

« En théorie, la structure [organisationnelle] devrait être là en soutien à l'opérationnel. Pis ce récent changement de structure, tu sais pas si ça va avoir un impact positif ou en tout cas neutre. Tu peux pas avoir des changements de structure pis pas penser que ça va avoir un impact sur la performance. » (CM5)

Le problème de fond de la recentralisation des décisions est la désunion qu'elle a engendrée entre la réalité opérationnelle des tournées et les décisions prises par les fonctions support au siège social. Les besoins ont évolué un peu en parallèle et certains CM, en particulier CM2, pensent qu'ils manquent d'alignement. Les tournées et le siège social n'ont pas les mêmes priorités ni les mêmes horizons temporels.

“When I say we have different priorities, I mean that for people who are on tour, every single day, everything that we do, is about making a show happen at 8 o'clock. So we develop on the tour a culture of urgency, a culture of immediacy, we look for solutions right now for problems that we have right now. And culturally, that affects our work ethic as well, because we start to work with that same rhythm. So here on tour, if a problem happens now, within 30 minutes we have a meeting, within an hour we have a solution, within 2 hours the solution is implemented. With our colleagues in Montreal, they don't feel that same sense of urgency in the way they work, and therefore sometimes we find that we don't speak the same language. We need or we think we need the answer today; they think we have 6 months. So there's a very delicate balance to maintain there. Now we're lucky because a lot of our colleagues in Montreal have experience working on tour, and therefore they understand this urgency that we feel. But they can't get caught up in that urgency. It's a good thing that they're distant from our operation 'cause it allows them to see the bigger picture which we don't. We see [S3]

every day at 7:30 or at 8:00 PM, we have to get our show going. And we'll sacrifice anything to make it. Our colleagues in Montreal will say, "Oh yeah, OK, let's go slowly, let's take our time..." So that's sometimes a little bit of a conflict that we can have. I think it's a work culture coming from the priorities that you're interested in." (CM3)

D'une certaine façon, chaque côté attend que l'autre trouve des solutions qui satisfassent les deux parties, qu'il trouve un équilibre entre les besoins des deux parties. Le siège social est tourné vers un horizon moyen-long terme et prend des décisions plus lentement que la tournée ne le fait et ne le souhaite. La tournée se projette à un horizon temporel court terme, et vit dans l'urgence opérationnelle de la ville dans laquelle elle se trouve et de celle où elle sera juste après (quelques semaines tout au plus). La tournée est quotidiennement confrontée à des problèmes nécessitant immédiatement des solutions.

Ces différences de priorités et de rythme de fonctionnement causent des tensions au niveau de la performance opérationnelle des tournées, des incompréhensions, des frustrations. Pour certains CM, elles sont aussi des opportunités de regarder sa propre réalité autrement. Chaque partie apporte un angle de perception différent qui peut aider l'autre partie à remettre ses convictions en question et ainsi l'inciter à repenser son problème et/ou à identifier des solutions innovantes.

"I have to balance the relationship between the tour and our colleagues in Montreal. I think the closest thing that we can describe our job is almost as if we are a relationship manager. We manage the reality of an operation that has a series of priorities. And we work with a group of people in Montreal who have different priorities than our priorities. So often my job is to balance the needs of the two groups and find a solution that works for both my colleagues in Montreal and their mid to long term strategy, and my directors here on tour with their very short-term strategy. It's a lot of juggling and balancing." (CM3)

La distance géographique et fonctionnelle entre les tournées et leurs fonctions support au siège social créent une déconnexion qui a des conséquences concrètes sur la qualité de la relation entre les deux entités. CM2 critique le fait que maintenant la fonction support

ignore trop souvent les besoins spécifiques des tournées. Les tournées se voient imposer une structure de la fonction support auxquelles elles sont forcées de s'adapter, alors qu'au contraire la fonction support devrait s'adapter aux besoins des tournées. Un autre exemple parlant est le non-respect des jours de congé ou du décalage horaire. Plus d'égards permettraient d'entretenir de meilleurs rapports avec le siège social.

« Nous, on s'adapte à l'heure des gens qui nous supportent, ce qui fait pas beaucoup de sens. Parce que la définition d'un support, c'est pas vraiment ça! (*Rires.*) Donc c'est rendu que nous, on s'adapte à la structure de support, ce qui rend les choses pas nécessairement efficaces. Le fonctionnement est différent, fait qu'on est constamment en décalage. Chacun son agenda. Moi par exemple, mon congé c'est le lundi, j'en ai juste un. Mais le nombre de fois que je reçois des appels tôt le matin de quelqu'un du siège social, qui me réveille mon seul matin que je peux dormir... Ça endommage la relation un petit peu. Tous les spectacles ont congé le lundi, c'est pas compliqué! Mais moi, j'oserais jamais appeler quelqu'un un samedi ou un dimanche. Fait que c'est des problèmes... Ça crée des tensions parce que les réalités sont complètement différentes. Pis je le comprends, quand j'étais à Montréal, je trouvais ça difficile, justement. Mais venant de la tournée, je me suis retrouvée à travailler à des heures impossibles, à travailler le week-end pour être capable de bien supporter la tournée. Mais sans avoir fait la tournée, tu peux pas le savoir. C'est pas à cause des individus, je pense que notre structure a un problème. » (CM2)

Comme l'illustre la vignette d'observation 7 ci-dessous, le directeur des services au public de la tournée de CM2 se plaint d'un double problème de décalage entre le siège social et lui et tous ses homologues des autres tournées. D'une part, le siège social (perçu comme un tout même si le problème ne concerne en réalité que quelques individus) ne démontre pas de volonté de s'adapter au rythme et heures d'opération des tournées, ce qui résulte en une désynchronisation des activités.

D'autre part, le siège social (même remarque) s'attend à ce que les tournées acceptent les changements et procédures qu'il impose, et qu'elles y adhèrent, ce qui résulte en un décalage dans la communication et la prise en compte des besoins. Par exemple, le siège social annule des réunions parce que certains directeurs sur d'autres tournées ne peuvent

#### **Vignette d'observation 7**

Le deuxième soir de ma visite de la tournée de CM2, le directeur des services au public me confie son ressenti par rapport au siège social : « On fait des réunions [à distance] avec tous les directeurs des services au public qui sont souvent annulées. Ils [le siège social] veulent qu'on soit tous là. Mais on est partout dans le monde! Les horaires sont différents. Nous, on travaille le soir. On commence à 16h et on finit à minuit. Je vais pas me lever pour une réunion à 8h. Je serai pas en état pour une réunion. Ils devraient faire des réunions avec 80% des gens, et la prochaine fois avec ceux qui peuvent. »

Il continue : « C'est pareil quand ils m'envoient un courriel en espérant que je leur réponde tout de suite. Ben non, y a un décalage. Des fois, ils m'appellent le lundi mais c'est mon jour de congé. "On te dérange?" Alors je réponds "J'espère que c'est important..." »

y assister et qu'ils exigent que tous soient présents, démontrant une certaine rigidité dans sa façon d'échanger avec les tournées et de gérer le flux de communication aussi stratégique soit-elle.

CM2 a connu toutes les anciennes structures sur les tournées et au siège social, et tous les rôles et responsabilités du CM, en particulier l'ancienne structure décentralisée où le CM jouait un rôle plus étendu, où elle bénéficiait d'un pouvoir de décision élevé sur toutes les dimensions de la performance de la tournée. La structure précédente des tournées était telle que le CM avait un bras droit pour lui permettre de tout superviser. Elle

souhaite revenir à ce mode décentralisé de gestion pour exercer un plus grand contrôle sur la génération des revenus. Elle est en désaccord avec la centralisation progressive qui s'est faite dans les dix années précédentes, tout en s'y conformant (décision qui est hors de son contrôle direct).

« Ayant vécu tous les différents modèles dans les derniers 11 ans, je pense qu'on avait un très bon modèle au début des années 2000, pis qu'on est allé un petit peu trop loin dans la centralisation. Je pense que centraliser, ça peut

être bon sur papier. Le grand défi, c'est que notre opération est pas mal unique. Donc on a pas beaucoup de modèles sur lesquels se baser. » (CM2)

CM2 ne cache pas son désaccord avec la centralisation de la plupart des décisions qui affectent la génération des revenus. Elle déplore son manque de contrôle sur un grand nombre de décisions qui au bout du compte impactent plusieurs dimensions de la performance de la tournée (qualité, performance opérationnelle, performance financière - coûts et revenus). Elle voudrait avoir le contrôle sur toutes les décisions liées aux revenus. Cela lui semble logique puisqu'elle est évaluée sur les résultats globaux de la tournée.

« Je pense que les dangers de la centralisation, c'est que t'oublies ce qui est au centre de l'opération, t'oublies ce qui est le cœur. Qu'est-ce qui a fait qu'au Cirque du Soleil on a pu prendre autant d'expansion ? C'est nos spectacles. Donc faut revenir à la source. Dire : "Bon ben de quoi les spectacles ont vraiment besoin ?" Parce qu'on a tendance à livrer des projets qui font beaucoup de sens pour l'entreprise globalement, mais quand vient le temps de les déployer sur les tournées, ça fonctionne pas vraiment, parce que nos priorités, c'est livrer un spectacle à la fin de la journée, c'est de bouger tout le monde sur le prochain marché, c'est d'être capable de monter le chapiteau dans le temps prévu. Donc c'est difficile de marier deux réalités complètement différentes. Comme dans un couple marié, on a des occasions de parler sur ce qui est à améliorer. Mais encore là, c'est pas moi qui décide. On communique, on a des meetings, mais il reste qu'à la base, on a pas la même réalité. Je pense que c'est irréconciliable, presque. Je pense qu'y a des relations qui fonctionnent très bien, mais faut revoir certains processus. »  
(CM2)

CM2 reconnaît cependant que sa charge de travail et la lourdeur de ses responsabilités sont déjà élevés, et qu'il serait difficile d'en rajouter. Néanmoins, elle prône un retour au cœur des activités (les spectacles) et une modération de la centralisation. Elle a une opinion critique marquée sur le sujet mais ne dit pas tout ce qu'elle en pense, probablement pour préserver l'image de l'organisation.

« Je vais me censurer sur mon opinion de ça. On a centralisé énormément dans les dix dernières années. Selon moi, on est sur le point de réaliser qu'on est allé trop loin. Mais encore là, c'est pas ma décision. Je suis vraiment en charge de l'exécution de l'opération, avec tous les défis que ça englobe! (Rires.) Moi personnellement, mais j'aimerais beaucoup mieux être plus impliquée. En même temps, je peux pas en prendre plus sur mes épaules en ce moment. À l'époque, le *company manager* avait un assistant, un allié, pour être capable d'exécuter plus. Maintenant, je suis seule, donc y a moins de choses que je peux exécuter. Donc, je comprends pourquoi on est allé dans une certaine direction. Mais est-ce que c'est vraiment la bonne solution ? Selon moi, non. » (CM2)

Pour certains CM comme CM2, même si les changements se font de manière organique, le cœur des activités viendra implacablement se rappeler au bon souvenir du siège social. CM2 pense que la structure et le fonctionnement actuels ne sont plus adaptés, qu'ils finiront par changer quand le siège social en prendra conscience. Elle juge la centralisation des pouvoirs discrétionnaires excessive. Elle espère que la direction du Cirque va réaliser ces excès et revenir à un mode de gestion dans lequel les CM seraient davantage impliqués, consultés, et en contrôle. Elle pense que ce mode de gestion, similaire au fonctionnement passé, serait plus proche des besoins des tournées. Pour elle, le siège social et les tournées vivent dans deux mondes différents et qu'ils ont beaucoup de difficultés à se comprendre même s'ils se parlent très souvent.

« Ce qui faisait du sens de centraliser y a 5 ans, fait peut-être pas de sens aujourd'hui. Faut quand même aussi respecter le volume de tâches et d'opérations qu'on livre quotidiennement. On n'a pas toujours le temps de se pencher sur ce qu'on fait, des fois faut l'accepter et le faire. Je pense qu'il y aura une prise de conscience plus tard, c'est inévitable. Parce que la réalité va rattraper la structure et le fonctionnement actuels. On a des gestionnaires très intelligents au Cirque. Pis on a de plus en plus de gestionnaires au siège social qui viennent des tournées, qui viennent des spectacles. J'ose espérer que ça va se régler. » (CM2)

Les choix organisationnels (ex. de structure) d'il y a quelques années ne sont peut-être plus adaptés à la réalité des opérations de maintenant. Et CM2 est peut-être la CM qui a le plus vocalisé son désaccord, mais elle n'est pas la seule à avoir ce ressenti. Plusieurs CM trouvent dommage et dommageable de ne pas être davantage consultés pour certaines décisions qui affectent la performance de leur tournée et donc leur travail de gestionnaire.

“They don't really think they need our help. They've got experts up there that tend to have been doing this for a long time. If I never reached out to them, they would be fine with that. I don't tend to sit back though. It's like with [collaborator on tour], we're like, "What are we gonna do? We need to make something happen." And so they're grateful (for the majority) but at the end of the day, there's a lot of close eye watching on that department because that's their revenue.” (CM1)

Les tournées ne se sentent pas écoutées dans le cadre de décisions sur lesquelles elles n'ont pas de contrôle direct. Même si les tournées ont une connaissance du terrain et ont accès à de l'information potentiellement utile sur place, il n'est pas rare que les experts à Montréal soient convaincus d'avoir assez d'informations pertinentes et sophistiquées pour décider sans les consulter réellement.

« Pis c'est sûr que [le changement de structure de l'équipe du *front of house*] se serait encore mieux passé si y avait eu une discussion en amont. Quand la décision a été prise [par le siège social], c'était imposé. C'était comme ça : "Vous allez implanter ce changement la semaine prochaine." Y a quand même eu une consultation, mais pff, selon moi, ça a rien changé. Notre participation... Faudrait leur demander à eux, moi j'ai l'impression d'avoir perdu mon temps! J'étais contente justement d'avoir pris des mesures parce que ça nous a préparés. [Le VP spectacles de tournée] nous en avait parlé ; on en a quand même discuté entre nous. C'était pas formel, c'était pas encore décidé, mais on savait que ça s'en allait dans une certaine direction. » (CM2)

« Je pense que la nouvelle philosophie, comme je l'ai dit la semaine passée, tant qu'elle est participative, j'ai pas de problème. Quand les décisions sont prises de haut en bas, ça me dérange pas que ça arrive périodiquement, je comprends ça aussi. Moi-même, j'ai souvent à faire ça. Mais faut pas que ça

soit à long terme, parce que sinon c'est plate. Parce que ça donne l'impression d'amoinrir ta contribution. Parce que je suis quand même cadre, tu sais, j'aimerais ça contribuer aussi. Pis je suis aussi *front line*, fait que je vois ce qui se passe à tous les jours. À mon niveau, j'ai la vision de tout, l'envers du décor, ce qui se passe à Montréal et en tournée. » (CM5)

CM5 aimerait que son opinion soit davantage prise en considération et participer plus aux décisions. Il accepte que certaines décisions soient unilatérales et imposées par le siège social, mais pense qu'il peut apporter une contribution significative aux discussions et décisions prises (au-delà des forums qui réunissent les VP et les CM) parce qu'il a une connaissance approfondie et globale de la gestion des tournées en plus d'être sur place. Il sait ce qu'il se passe en tournée et dit comprendre les priorités du siège social. Il a un rôle de charnière qui articule les deux univers, l'unité d'affaires avec sa maison-mère, qu'il souhaiterait que le siège social utilise davantage.

La recentralisation a des conséquences sur l'acceptation par les CM de la définition de l'imputabilité de la performance financière. Pour certains CM, la recentralisation est excessive et n'est pas compatible avec la définition de l'imputabilité que la DAF souhaite faire appliquer. L'autorité décisionnelle rapatriée au siège social pose problème à ces CM qui voudraient plus de contrôle direct sur les éléments et dimensions de performance sur lesquels ils doivent rendre des comptes (car ceux-ci sont sous l'autorité d'autres vice-présidences opérationnelles). Cela ne satisfait pas non plus les contrôleurs de gestion à la DAF qui veulent imputer davantage d'éléments et dimensions de performance aux niveaux hiérarchiques de gestion opérationnelle proches du terrain, en particulier les CM (car ils considèrent que ces derniers ne se sentent pas assez imputables et ne sont pas assez tenus imputables de l'ensemble de la performance de leur tournée respective).

« C'est leur responsabilité, mais on en subit les conséquences. Selon moi, c'est un problème de structure qu'on a à l'intérieur de la compagnie, je vais être honnête. Je devrais être en charge de ces revenus-là. Si moi je suis en charge des résultats que la tournée livre, mais qu'on me donne juste la moitié des décisions... C'est pas moi qui choisis la ville où on va, c'est pas moi qui choisis l'endroit où on va, c'est pas moi qui choisis la stratégie marketing, je

suis pas consultée dans ça... Mais je suis responsable des résultats finaux! On me demande pas mon opinion, on me livre un plan de tournée, c'est à moi de l'exécuter. Faut que je rentre dans mes coûts. » (CM2)

« Malheureusement, t'sais, quand on regarde les objectifs financiers, si j'ai des gens du marketing [au siège social] qui prévoient de vendre 50 000 billets dans cette ville-là, pis qu'on en a vendu juste 25 000, c'est pas de ma faute à moi. (Prend un ton sarcastique.) Sauf que j'ai "pas rencontré mes objectifs financiers". » (CM5) [Cité plus haut mais illustre bien ce point.]

Comme nous allons aussi le voir dans la section 5.2.2.4 ci-dessous qui se concentre plus sur l'implantation du contrôle en lui-même et sur l'intensification du contrôle financier, les CM, la DO et la DAF ont des conceptions divergentes au niveau de la contrôlabilité et de l'imputabilité d'éléments et de dimensions de la performance bien spécifiques.

### 5.2.2.3. Formalisation, sophistication et harmonisation du contrôle, notamment financier

« Ça fait partie de l'évolution d'une entreprise qui devient de plus en plus grosse. Tu peux gérer une entreprise de 1 000 employés d'une façon. Tu peux pas la gérer la même façon quand c'est rendu 4 500. Impossible. » (DAF2)

Si le processus créatif au Cirque émerge du bas vers le haut (Cohendet et al., 2010), l'orientation donnée à la gestion de la performance des tournées est essentiellement du sommet à la base. La DAF bénéficie de ce fonctionnement *top-down* pour implanter davantage de contrôle. En plus du changement de structure et de la distribution du pouvoir, davantage de contrôle est implanté à travers une formalisation, une sophistication et une harmonisation du contrôle, qui touchent plusieurs dimensions de la performance des tournées. Nous avons déjà évoqué l'adoption de pratiques, politiques et processus de gestion des opérations formalisés et harmonisés au siège social, adoption inspirée par les besoins de coordination d'activités d'une complexité accrue. En d'autres termes, en même

temps que le siège social modifie sa structure pour coordonner et supporter la gestion des tournées, il se dote d'un système de mesure de la performance de plus en plus formalisé, sophistiqué et harmonisé.

“Has it been standardized? We use the word harmonized. We believe that standardization is too far. And I'll give you a little example of that. [S3] as a show has some specific needs and specific realities because of the way the show is created and because of the type of artists that tour with us. So instead of Montreal making an org chart and saying, "Every tour has to implement this org chart." What Montreal does is they say, "Here's a philosophy, here's a management structure that we want you to use." Within that management structure, we have the freedom to build our teams differently, because of the needs of the show. But it's always done within the same format.” (CM3)

Un exemple d'un tel renforcement du contrôle de la performance des tournées est la mise en place du système harmonisé d'évaluation de la performance humaine. Les cinq attributs (que nous avons décrits dans le Chapitre 4) sont définis, et ces cinq mêmes attributs sont utilisés pour évaluer la performance de tous et de chacun des employés. Le SCG tient compte de la dimension humaine de la performance au Cirque et sur les tournées.

« Le logiciel sera pour tout le monde. Ça va aider à faire le lien avec la stratégie. Les objectifs qu'on fixera seront à la fois ceux qu'on essaie d'atteindre et les indicateurs pour comparer la performance réelle avec ce qui était espéré. Espérons à long terme aussi qu'on va pouvoir faire plus de liens avec notre performance, pis d'autres attributs en général au Cirque, soit la performance économique, soit la performance qualitative, you name it. Par exemple, si jamais on regarde à changer la culture du Cirque, c'est mesurable ça, avec des attributs, des comportements, etc. Si c'est des objectifs financiers, c'est ça. Et de s'assurer que l'un empiète pas sur l'autre. » (CM5)

Un changement plus notoire du SCG est celui entourant le contrôle de la performance financière. La focalisation historique du Cirque sur la performance qualitative et humaine est ébranlée par les pressions financières liées à l'expansion organique et à l'environnement (crise économique, saturation des marchés, diversification de l'offre

concurrente). Il n'est plus possible de créer sans se préoccuper de la rentabilité des tournées. La direction opérationnelle de l'organisation prend conscience que le contrôle des coûts aussi bien que des revenus est indispensable pour garantir la pérennité des spectacles et de l'organisation dans son ensemble. La conception organisationnelle dominante de la performance des tournées change et intègre désormais plus de poids à la performance financière comme dimension clé de la performance des tournées.

« C'est 11 spectacles qui peuvent paraître différents les uns des autres, mais en bout de ligne c'est quand même tous une simple équation : performer des spectacles et vendre des tickets. L'objectif principal, c'est vendre des billets. C'est comme ça que la pérennité de l'entreprise est assurée, au niveau des 11 spectacles. » (DAF3)

Nous avons pu observer directement que la direction financière ainsi que les gestionnaires au siège social et sur les tournées sont aux prises avec des contraintes financières qui les amènent à implanter de plus en plus de contrôle, et que celui-ci se retrouve en contradiction avec la créativité tous azimuts qui a fait le succès de l'organisation.

« Les perruques, j'ai eu un cas au Cirque - c'est mon pire cas. C'est pas beau de dire que c'est mon "pire" cas, parce qu'il y avait une valeur à le faire... Dix mille dollars. Pour une perruque. Pour chaque perruque! C'est fait poil par poil, avec des vrais cheveux... Toi comme moi, on fait ce que chaque comptable fait, on a envie de leur demander : "Qu'est-ce que ça fait si je te donne une perruque que j'achète au Dollarama ? Tu vas être blonde pareil etc. pis ça va me coûter un dollar." Tout un débat entre le côté créatif et le côté affaires. Parce que ce qu'on veut, c'est que si t'es dans le chapiteau, pis t'as la proximité avec l'artiste, ce qui a fait la valeur du Cirque, c'est ses costumes. Est-ce que c'est le poids le plus important? C'est dur à définir. Mais y a certainement une valeur. Faut trouver l'équilibre. Moi, je pense que le 10 000 \$, c'est trop. Parce que des gens de la création, c'est comme des ingénieurs. Il faut que tu les encadres, sinon ils vont te faire des gugusses incroyables, pis ils pensent pas nécessairement en termes de budget. Ça va être incroyable, ce qu'ils vont faire. Est-ce que ça va être utile ? Je le sais pas. Fait que faut trouver l'équilibre, pis ramener ces gens-là au niveau d'un plan

d'affaires et leur dire : « On peut se permettre que ça soit 3 000 \$, pis avec 3 000 \$, je pense qu'on va être capable de donner exactement au spectateur, qui, lui, va dire "Oui oui oui," pis fera pas de différence. » Fait que ça, c'est le débat. » (DAF2)

L'implantation de diverses formes de contrôle financier témoigne d'un effort de prise en compte de cette dimension de la performance sur laquelle peu d'efforts avait jusqu'alors été consenti puisque la rentabilité avait facilement été au rendez-vous pendant plus de 20 ans. Partout dans l'organisation, l'accent mis sur la logique marchande est grandissant (Boltanski & Chiapello, 1999). La rentabilité de chaque spectacle devient le moteur de performance qui doit guider l'action managériale, et la finalité à atteindre pour garantir la pérennité de la tournée et de l'organisation dans son ensemble.

« Je te dirais que la croissance au Cirque... Le modèle d'affaires a commencé non pas avec une étude de marché, mais plus avec : "Faites un produit qui existe pas, pis on va trouver le marché pis le prix va s'adapter." Fait qu'on est complètement à l'envers. À mesure qu'on grandit, y en a qui sont venus ici au Cirque qu'ils ont jamais reçus ailleurs. C'est ce qu'on leur demande, sauf que t'as le côté créatif... Je vais te présenter la "matériau-thèque". J'ai 102 rouges. Pis toi t'arrives, t'es une créatrice, pis tu vas me dire : "Moi, je vais créer le 103ème rouge." Y a-tu vraiment une valeur ajoutée, quand t'es rendu à 103 ? C'est de se demander : "Où on arrête ?" Pis t'as un côté créateur qui va tout le temps te dire : "Si tu me mets des limites, t'empêches ma création." Il a pas tort, mais en même temps, faut le faire dans un encadrement. Ça t'explique bien la perspective, le débat, qu'une entreprise de création peut vivre, parce que tu veux les laisser se promener, mais tu veux pas que ça soit infini. (Pis on peut se demander : "Travailles-tu pour l'art, pour créer, ou pour les spectateurs ?"). » (DAF2)

La structure du siège social s'organise pour centraliser l'analyse financière des opérations des tournées et pour permettre à celle-ci de s'approfondir. La gestion comptable et financière au siège social a été scindée en deux, avec la comptabilité de trésorerie et de projets de développement d'un côté, et le contrôle de gestion des opérations de l'autre.

« Il y a cinq ans, on a décidé de séparer la comptabilité de l'analyse financière parce que les besoins comptables sont très différents des besoins opérationnels. On a divisé le côté CFO en deux. D'un côté, il y a la trésorerie et les projets de développement, donc beaucoup de financement, le *cash-flow*, toutes ces transactions-là. Il ne faut pas oublier que le Cirque est mondial, et qu'on fait affaire dans plus de 100 pays. Plus de 100 pays égalent plus de 100 devises, plus de 100 fiscalités différentes. Tout ce qui est en arrière de ça est très lourd au Cirque. Ça a plein d'avantages, mais l'agrégation comptable est très complexe. Il y a aussi tout l'aspect légal, tous les besoins juridiques dans l'entreprise. Oui, des états financiers, trouvons les bonnes personnes, quelque chose de plus stable peut-être. Pour ce créneau-là, tu veux quelqu'un pour t'assurer de la rigueur, d'une rigidité, du suivi des règles, des lois. Tu vas les appliquer à la lettre.

D'un autre côté, il y a la partie du contrôle avec le VP Contrôle et Approvisionnement. Approvisionnement est là juste depuis quelque temps. Avant, il était sous le secteur Organisation et culture. Toutes les notions d'approvisionnement, le *purchasing*, ont des notions comptables, de contrôle, en arrière, donc c'est un *move* naturel. C'est ce vers quoi on avait besoin de se tourner avec le Cirque qui grossit toujours : c'est des notions de contrôle. Avant, il y avait pas nécessairement de logique derrière le fait que le contrôle dépendait du secteur Organisation et culture ; ça s'est bâti comme ça. »

(DAF2)

Depuis récemment, une équipe de contrôleurs de gestion à la DAF est donc dédiée à l'évaluation de la performance des spectacles de tournée et à la production d'informations pour éclairer les gestionnaires sur les tournées et au siège social.

« Au Cirque, on vient seulement de mettre une direction principale de l'analyse financière. » (DAF2)

« Le contrôle passe par : "Comment on amène les opérations à avoir une valeur ajoutée?" Le fait de donner plus de temps vers les secteurs opérationnels, ça a fait que depuis les quatre dernières années, les analystes financiers comprennent beaucoup mieux les opérations. Et vice versa, les gestionnaires comprennent les finances. Ça, c'est un gain. » (DAF2)

Auparavant, les activités de contrôle financier des opérations des tournées, qui sont toujours réalisées par DAF3, étaient supervisées par la DO des tournées au siège social, c'est-à-dire par les VP spectacles de tournée et par le VPP.

« La séparation entre la gestion des opérations et le contrôle se fait au niveau de [DAF3]. Autrement dit, [DAF3] est l'interface entre la gestion et le contrôle de gestion. Mais cette séparation est pas nette. C'est un des constats que je fais aujourd'hui. Dans un passé très proche, le contrôleur de gestion se rapportait à l'opérationnel, et non pas à la finance. Ça, c'est en train de changer. Donc si j'ai [DAF2] (moi) comme *boss* du côté analyse financière, et que j'ai un autre *boss* du côté opérationnel et que c'est lui qui fait mon évaluation, qui fait tout... L'être humain fait en sorte qu'il va "prioriser" le côté opérationnel. Oui, il a un côté très proche des opérations, pis on pourrait même se demander s'il est du côté finance. On travaille tous pour que l'entreprise ait des profits, etc. Comment on va y arriver? Tu peux prendre des angles opérationnels, comme je peux prendre des mesures qui sont plus financières, des tableaux de bord, des rapports de gestion pour influencer ça. Il est dans un rôle qui est en train d'évoluer, de se redéfinir. » (DAF2)

Comme le montre la Figure 19 ci-dessus sur la phase 2, le contrôleur de gestion DAF3 et son équipe ont migré vers la DAF et en sont maintenant des acteurs à part entière qui continuent leur mission de contrôle de la gestion de la performance des spectacles de tournée. Mais le lien avec les opérations et la proximité pratique avec la direction opérationnelle (au siège social et sur les tournées) sont encore très forts. Comme nous l'avions mentionné dans la présentation de DAF3 dans la section méthodologique, l'organigramme de la DAF (non reproduit ici) révèle que DAF3 se rapporte à la DAF, mais aussi à la DO où il doit rendre des comptes au VPP Spectacles de tournée. En réalité, le rôle de DAF3 est un rôle charnière en transformation.

« Maintenant, dans l'organigramme, je fais partie de l'équipe de [DAF2]. Avant, j'étais pas rattaché à la finance. Je faisais partie du client [c'est-à-dire de la direction opérationnelle des tournées]. On avait un lien en pointillé avec la finance qu'on appelait le lien fonctionnel. Notre équipe devait inspecter la vigie et la démarche finance dans nos analyses. C'était le client qui... c'était

les VP qui sont ici qui faisaient mon travail. On travaillait sur ce que les VP nous demandaient. Cette décision ne reflète pas une nouvelle orientation, c'est plus une question administrative, mais ça a quand même changé des choses. Maintenant, il y a plus de *reporting*, plus de mises à jour, pour informer tout le monde. C'est un nouveau changement. Je pense que c'est utile. Mais y a pas de structure au Cirque qui dure ben ben longtemps. Dans les deux cas, l'ancienne ou la nouvelle structure, je pense qu'on est une aide à la décision. Les gens qui prennent les décisions, c'est le groupe des VP, et ils nous perçoivent comme une aide. On est pas un groupe décisionnel, on est un groupe de support. Donc si on est capable de mieux les supporter, on va contribuer à améliorer le *bottom line*. Le *reporting* qu'on fait en plus, ça renforce le support à la décision. J'ose espérer qu'y a rien qu'on produit qui contribue pas à rien, parce que sinon je vais arrêter de contribuer, j'ai autre chose à faire. » (DAF3)

« [DAF3] est le Directeur chargé d'analyser la performance financière des spectacles de tournée. Notre génération de revenus se passe au niveau des spectacles. Pour moi, la notion de performance... Gérer des coûts, c'est facile. Gérer la performance de ce qu'on fait avec ces dollars-là, toute la clé est là. Si je te donne 1 000 000 \$, tu vas dépenser 1 000 000 \$. Qu'est-ce que tu vas faire avec ton million ? Vas-tu me sortir X nombre de choses, Y, Z ? Elle est là, la différence! Pour nous, au Cirque du Soleil, on dit tout le temps qu'on a une certitude des coûts et une expectative des revenus. Quand je fais un spectacle, je sais déjà combien ça va coûter. Mes artistes, faut que je les paie, qu'y ait une personne dans le public ou *full* 5 000 ou 2 500, dépendamment de la capacité. C'est une réalité propre au Cirque. Quand tu veux gérer du risque et de la performance, c'est pas évident. C'est pour ça qu'au niveau de l'analyse, y a une personne qui ne fait que ce secteur-là : tout le côté opérationnel des spectacles de tournée, c'est [DAF3]. » (DAF2)

La DAF est en mission pour encourager l'utilisation grandissante d'informations ayant pour vocation d'être de plus en plus pertinente pour la gestion. Un objectif majeur de la DAF est d'apporter de l'information qui soit pertinente aux VP et aux CM pour que leur gestion des tournées soit améliorée.

« Ma vision, au niveau de l'analyse financière, c'est que moi, je suis opérationnel, je suis pas dans la stratégie. Nous, on a décidé qu'on faisait des *shows*, moi j'accompagne dans l'analyse financière, dans ce qui est là, dans ce qu'on lit, dans une analyse au quotidien. Je ne suis pas dans l'analyse financière du développement de marchés. [...] Je regarde comment améliorer ça, comment mieux gérer les spectacles. C'est ça notre *scope* d'analyse financière, du contrôle de gestion que je fais, c'est dans l'actuel. [...] Nous autres, c'est vraiment l'opérationnel. C'est de dire : "Comment améliorer, au niveau de l'analyse financière, ce que je connais aujourd'hui, ce que je fais, de le faire bien, et d'être efficace comparé au marché ?" » (DAF2)

Par exemple, l'avènement de nouvelles technologies d'information et des réseaux sociaux permet de collecter des informations sur les clients et de suivre les ventes grâce à des logiciels. Le Cirque alimente cette base de données sur ses clients pour mieux prévoir la demande et customiser son offre sur les différents marchés (plans de tournée, stratégie marketing, prix des billets, etc.).

Les documents de *reporting* sont plus nombreux, bonifiés par des informations plus précises et récentes, mieux organisés et attirant l'attention des gestionnaires sur des indicateurs clés de performance communs à tous les spectacles. Certains documents de *reporting* comme les budgets contiennent des informations financières et non financières, faisant état de résultats passés et de prévisions de résultats, et sont mis à jour sur un horizon roulant. La sophistication de outils de contrôle est facilitée par, et renforce, la centralisation de certaines décisions (ex. ventes et marketing) dans les mains des experts au siège social.

« Un des outils était entre autres les rapports de gestion qui permettaient la communication pis le *forecast*. Maintenant, aujourd'hui, on est capable de bien lire ce qui s'en vient. Mais en même temps, y a d'autres choses qui sont encore à ajuster. Ça a permis d'aligner l'information. Parce que l'information est certainement pas parfaite dans une entreprise. Fait que là tu t'assures que tout le monde travaille vers la même direction. Parce qu'à un certain moment donné, si t'as pas d'informations comme ça, tu voyais des comportements complètement à l'opposé l'un de l'autre. » (DAF2)

Et en même temps que les documents de *reporting* visent à fournir de l'information aux gestionnaires sur un plus grand nombre de dimensions centrales de la performance, la production de l'information a été standardisée. L'information est donc multidimensionnelle, plus complexe et précise, et elle est produite sur le même modèle pour tous les spectacles. Le système d'évaluation de la performance, en particulier de la performance financière, est plus rigoureux, et a été généralisé indistinctement à toutes les tournées.

« L'autre chose que l'on a faite également, au cours des quatre dernières années, pour s'assurer de la mise en place d'une chose comme ça, c'est qu'on a donné la même recette à tout le monde. » (DAF2)

La DAF a donc une vision d'ensemble de tous les spectacles dans son contrôle harmonisé des éléments financiers. Le contrôle est plus financier, le *reporting* sur la performance des tournées est plus sophistiqué, mais la DAF a aussi pour objectif de simplifier le contrôle pour ne pas saturer les gestionnaires d'informations et pour garder l'évaluation de la performance dans des proportions gérables (un peu comme pour contrôler le contrôle). Les informations produites incitent les gestionnaires opérationnels des tournées (sur les tournées, comme le CM, et au siège social, comme les VP tournée), à rechercher l'efficacité, à réduire les dépenses et à identifier des économies, ou encore à questionner les processus sur les tournées.

« Je suis content que le lien entre la performance et la stratégie de l'organisation, on améliore ça au Cirque. Avant, y en avait pas, de lien. Y avait une stratégie, mais la lier directement à la performance, c'était pas nécessairement fait. » (CM5)

L'intensification du contrôle et en général les importants changements apportés au SCG en réaction aux transformations internes et aux événements externes traduisent une volonté de la DAF d'offrir un service de contrôle en soutien aux opérations et qui permette d'orienter les comportements des gestionnaires sur la base d'une évaluation formelle de la performance des tournées. Cependant, une difficulté réside dans la place du contrôle et la légitimité perçue de la DAF. Historiquement, le support aux opérations par le siège

social était offert par la DO pour les tournées. La haute direction a intégré la pertinence opérationnelle du contrôle de gestion mais en est encore en évolution dans sa réflexion sur sa pertinence stratégique.

« Maintenant, quatre ans plus tard, on a atteint nos objectifs, il faut aller plus loin. La même recette doit être adaptée aux besoins du moment, aux besoins du client. Il y a un rapport que je peux faire pour toi, que je peux te donner tous les mois, et dans un autre cas je vais dire "toi, je vais te donner une fois par année, parce que la valeur ajoutée est avec toi, elle est pas là". Il faut maintenant amener nos gestionnaires à ne pas se comparer avec leurs voisins sur ce qu'ils reçoivent, mais à se comparer au niveau de la valeur ajoutée qu'ils amènent. Une fois que tu as compris la valeur ajoutée que tu as amenée, nous on va t'aider à combler ton besoin pour ta prise de décision. On veut aller vers ça. » (DAF2)

Ce que la DAF souhaite à présent, et ce qui constitue une des prochaines phases théoriques de l'implantation du contrôle de la gestion de la performance des tournées au Cirque, c'est de produire de l'information davantage personnalisée pour les besoins particuliers de chaque tournée. L'utilisation des outils de contrôle peut être modulée et servir à cet effet, ce qui est déjà le cas des budgets par exemple. Les budgets sont utilisés par le siège social pour communiquer les objectifs de performance aux tournées, du haut vers le bas (*top-down*). Mais ils représentent un contrat ajustable, puisqu'ils sont révisés tous les mois et que les CM les utilisent pour communiquer les besoins des tournées vers le siège social, donc du bas vers le haut. Les budgets sont un outil de contrôle et de négociation de la gestion des activités et du contrôle de celles-ci (Covaleski & Dirsmith, 1983).

Un changement du SCG à venir se situe au niveau de la définition des objectifs de performance des employés des tournées. Un système d'information centralisé commun assurera une cohérence entre toutes les tournées au niveau de la manière dont les objectifs de performance seront fixés. Ce changement représente une personnalisation d'un mode de contrôle harmonisé.

« Des suivis... Dans le monde idéal... Moi, quand je suis arrivé au Cirque, tout nouveau, j'espérais que si je mets mes objectifs, que c'est "monitoré"...

Moi, je les "monitore", oui, mais que les autres directeurs soient mis au même niveau, qu'ils demandent des objectifs etc. Tu sais qu'au Cirque, les objectifs sont liés à notre bonus (quand on en avait...), pis les attributs étaient liés au pourcentage d'augmentation salariale. Donc quand t'as ces deux choses-là, c'est sûr que si j'ai un collègue qui ne demande pas d'objectif, c'est pas *fair* qu'y ait mon employé, à qui je demande de se surpasser, pis que l'autre dise : "T'as pas besoin de te surpasser, fais juste ta job, je te demande pas plus. " Faut que tout le monde fixe des objectifs de la même manière. Pas forcément les mêmes objectifs. » (CM5)

« Faut que tout le monde fixe des objectifs de la même manière. Pas forcément les mêmes objectifs. Là en 2013, on va avoir un système informatisé pour les objectifs, fait que les objectifs stratégiques vont être cascades jusqu'à moi, pis moi je vais les cascader à tout mon monde, et ils vont pouvoir être "monitorés" par la personne qui a établi cet objectif-là. Ça, c'est à peu près le temps!.. Pis ce système, il va pas juste être partagé par les *company managers*. Tout le monde va y avoir accès. Cirque. Cirque at large. Peut-être pas les artistes, mais tout le reste. » (CM5)

L'implantation d'un contrôle grandissant, à travers l'évolution de la structure organisationnelle et la sophistication du SCG, est symptomatique du passage d'une organisation organique et adhocratique à une organisation plus mécaniste (Burns & Stalker, 1961; Chiapello, 1996; Mintzberg, 1979). Le pouvoir discrétionnaire est en partie recentralisé, les règles et procédures sont plus clairement définies et formalisés donc plus nombreux, le travail s'agence et se divise par expertises, les techniques de management se généralisent, et finalement la coordination et le contrôle des opérations sur les tournées devient plus formel, plus objectif, et moins personnalisé (Burns & Stalker, 1961; Chiapello, 1996). Nous avons vu que la COD s'est légèrement transformée et que cela a été reflété dans les outils de contrôle utilisés pour définir, mesurer et piloter la performance des tournées.

Dans la section 5.2.2.4 ci-dessous nous expliquons en quoi l'évolution du SCG, notamment l'implantation de mécanismes de plus en plus contraignants de contrôle

financier, crée des tensions grandissantes entre la performance financière et toutes les autres dimensions de la performance.

#### 5.2.2.4. Tensions dues à l'accroissement du contrôle et au contrôle de la performance financière

Les changements apportés au SCG, c'est-à-dire la formalisation, la sophistication et l'harmonisation du contrôle en général, et l'intensification du contrôle financier, créent des tensions entre les dimensions de la performance des tournées. Ces nouvelles formes de contrôle sont la concrétisation de la nouvelle COD de la performance (de la DO), sous l'influence de la DAF qui essaie de rendre la performance financière encore plus centrale dans le contrôle de la gestion des tournées, et donc dans les décisions de gestion des tournées. Tous les CM, comme les contrôleurs de gestion, affirment que des changements au niveau du contrôle étaient nécessaires pour que le Cirque soit capable de gérer les nouveaux défis associés à sa croissance et à la multiplication de ses spectacles et projets. L'organisation a fréquemment refondu sa structure et mis en place des politiques structurantes pour mieux contrôler et gérer la performance de ses spectacles de tournée. En plus, les processus de contrôle ont été formalisés et rigorisés, et des règles ont été clairement écrites et communiquées, ce qui a facilité le contrôle accru des dépenses.

Les attentes du siège social envers les CM changent, en particulier au niveau de la performance financière. Au Cirque, la performance financière a toujours influencé les décisions parce qu'elle est la condition de survie, de pérennité. Sans succès financier, l'organisation et ses ambitions créatrices meurent. Être rentable a toujours été une priorité pour Guy Laliberté, mais dans le passé, le Cirque ne regardait pas à la dépense. La dimension financière a toujours eu une importance au Cirque, mais la pondération entre les dimensions change. La conception organisationnelle dominante de la performance accorde une importance (centralité) grandissante à la dimension financière. Il y a un glissement d'une logique sociale et humaine vers une logique marchande, sans supplantation cependant. La dimension humaine et la dimension économique se retrouvent en tension. C'est un changement profond parce qu'il affecte la culture

organisationnelle et les cultures sur la tournée. L'implantation de plus de contrôle financier vient bouleverser l'équilibre entre les dimensions de la performance. Elle heurte les fondements artistiques et humains de la culture et de l'identité du Cirque et des tournées et crée de la résistance au changement. Les priorités principales n'étant pas financières historiquement parlant, les contrôleurs prennent la mesure du travail d'inculcation d'une « pensée gestionnaire » et d'éducation financière qu'ils estiment devoir faire.

Le changement de COD qui s'opère affecte les conceptions managériales de la performance. Les CM sont en transition vers la nouvelle pondération dominante des dimensions de la performance et ont des conceptions hétérogènes plus ou moins alignées sur la COD. Tous les CM n'y adhèrent pas, ce qui signifie que leur conception personnelle de la performance des tournées ne donne pas la même importance à la performance financière que la COD de la DO. Cette transition est synonyme de changements culturels profonds au Cirque par rapport à la manière de définir la performance, de la gérer et de l'évaluer. Elle est source de tensions entre la performance financière et d'autres dimensions de la performance. La recentralisation, nous l'avons vu plus haut, à laquelle s'ajoute l'instauration d'impératifs financiers plus importants et un contrôle resserré pour assurer une meilleure performance financière exigent une transition culturelle que certains ont du mal à faire.

« T'sais, le monde dit : "Avant, on avait des *parties*, tout était gratuit, y avait du champagne...". "Oui, on avait des *parties* de premières qui coûtaient une fortune! Non, on les a plus, ces *parties*-là." Y a eu un *switch* dans la compagnie qui est compréhensible [sic]. Sauf que si toi t'as de la misère à vivre avec ça, trouve quelque chose d'autre parce qu'on retournera pas en arrière. »  
(CM6)

Comme le fait remarquer CM6 ici, il subsiste encore dans l'organisation une mentalité nostalgique des fonctionnements du passé, quand le contrôle était relâché, qu'il y avait plus de liberté perçue et de légèreté, et que l'organisation était moins massive et moins centralisée. Certains gestionnaires des tournées, notamment certains CM, ont une conception de la performance encore fidèle à l'ancienne conception organisationnelle

dominante et n'acceptent pas toujours aisément le poids des impératifs de rentabilité. Il est certain que la nouvelle réalité empreinte de considérations financières contraste fortement avec les façons de faire d'antan et l'insouciance des débuts pour le coût des choses.

« Comme toute compagnie, t'as du monde qui se plaignent que "c'était de même avant, avant je pouvais faire ça de même, pis avant je pouvais marquer trois heures même si j'en travaillais deux". Ouin, non. C'est fini ce temps-là. En même temps, je peux comprendre, parce que la compagnie a changé énormément. Y en a que ça fait 15 ans qu'ils sont là, ça doit être énorme pour eux. Mais y a des nouveaux standards, y a des nouvelles façons de faire. La compagnie évolue. C'est plus une petite compagnie, c'est rendu une compagnie internationale, avec des objectifs différents pis des façons de faire différentes. Des fois, je vais dire au monde qui se plaignent que c'est plus comme avant : "Ben, pour plusieurs raisons, ça a changé. Si toi tu te reconnais plus dans la compagnie, trouve quelque chose ailleurs, parce que ça retournera pas à ce que c'était avant. C'est impossible, ça retournera pas". » (CM6)

La culture organisationnelle et les décisions stratégiques sont graduellement teintées par des impératifs financiers rendus incontournables à cause des conditions externes de plus en plus difficiles. La centralité de la performance financière s'impose à tous, du siège social jusqu'aux employés des tournées.

« La performance financière est celle qui motive tout, qui suscite les autres. »  
(CM2)

De manière assez classique, plus on monte dans l'organigramme, plus la performance financière devient importante aux yeux des dirigeants. Plus on se rapproche des opérations de la tournée, plus la dimension humaine et le bien-être sont des éléments de performance suivis de près. Le siège social prend des décisions unilatérales et définit de nouvelles règles encadrant la performance financière. Lors de notre collecte de données, le siège social a fixé un nouveau seuil d'approbation des dépenses des tournées par leur VP à un montant très bas que nous désignerons par « montant X ». Or, CM5 avait déjà lancé une

initiative de limitation des dépenses de sa tournée sous l'impulsion de la nouvelle COD (nouvelle centralité de la performance financière). Cette nouvelle politique organisationnelle formelle vient donc cimenter la démarche locale de CM5 et ses équipes.

« Je voulais qu'y ait un plus grand contrôle sur les dépenses, et qu'il y ait pas toutes les conséquences négatives en termes de relations, mais aussi qu'il y ait une conscientisation de la réalité financière. Faire passer le message que justement, on avait un regard beaucoup plus intensif sur les dépenses. Le message était pas encore clairement passé, qu'il fallait faire attention aux dépenses. On parle de toutes les dépenses, là. Pour tout le monde. Que j'approuvais, normalement. Tout. De A à Z. Ce que j'ai fait comme processus, c'est que j'ai dit aux gars : "Il faut qu'ils décident leurs dépenses la semaine d'avant, qu'ils me l'envoient, pis moi je l'envoie une fois par semaine". Sinon, c'était pas gérable. (*Soupirs.*) Ce qui s'est passé aussi en très peu de temps, c'est que le Cirque lui-même, le siège social a réagi aussi pour dire que toutes les dépenses en haut d'un montant X devaient être approuvées par un VP, et plus par le *company manager*. Ça, ça a comme... Ça a conclu la discussion. (*Rires.*) Y a plus eu de discussion après ça. Cette annonce, c'était une nouveauté qui est venue sceller ma nouvelle règle. Ça a donné une nouvelle justification. Le monde a perçu ça comme plus légitime. » (CM5)

En réalité, le seuil d'approbation des dépenses a été divisé par 25<sup>65</sup> par le siège social. Le nouveau seuil choisi par le siège social était si bas que, de manière involontaire, CM5 n'appliquait pas la nouvelle règle parce qu'il croyait que le seuil était plus élevé (avait davantage de zéros). Cette omission involontaire illustre l'ampleur du changement culturel opéré.

« Juste pour te dire, au début, je pensais que j'avais mal compris. Je pensais que c'était 2 millions [de dollars]. C'était un petit montant... C'était [montant X] piasses, là ! Mais encore là, c'est la prise de conscience de ce qu'il se passe à la grandeur du Cirque, au niveau mondial. Que finalement, quand c'est rendu que c'est le *company manager* qui décide des dépenses en haut de [montant X] piasses, là, on va y penser à deux fois, parce que lui aussi faut

---

<sup>65</sup> Montants confidentiels.

qu'il justifie [montant] piasses à un VP ! [Montant X] dollars, sur un budget de 55 millions, penses-y... » (CM5)

« Quand la politique [organisationnelle] est sortie, je pensais que c'était 2 millions. Fait que je l'appliquais pas, moi. Ça m'a pris... J'ai été le dernier à l'appliquer ! Quand [le VP aréna, poste à présent aboli] m'a demandé : "Hey, je reçois pas de nouvelles de toi!". J'y ai dit : "Pourquoi ?". En parlant avec lui, j'ai réalisé : "T'as-tu dit [montant X] ?". Il dit : "Oui". J'y dis : "[Montant X] dollars ???". Il dit : "Oui". J'y dis : "T'es pas sérieux !". C'est quoi mon rôle icitte, là, t'sais ? Y me dit : "Regarde, c'est ça." Je suis parti à rire : "Ok, ok!". (Rires.) Je les appelais mes "*Dear Santa*, ..." (Rires.) "Cher Père Noël, je voudrais une ampoule..." J'étais incrédule. Pis j'étais le seul dans tous les cinq [*company managers* en aréna] qui l'a pas cru. Quand les autres ont su ça, ils étaient crampés ben raide ! Parce que c'est tellement pas mon genre de pas suivre la politique. Y étaient comme crampés ben raide ! » (CM5)

Tout en exerçant un contrôle financier accru, la DAF estime concourir au maintien du paradigme de l'artiste (l'humain et l'art). Mais malgré ce discours officiel, les nouveaux impératifs financiers qui incombent aux tournées

« On veut garder une dimension humaine malgré l'expansion. Carrément. Je pense qu'on veut sensibiliser les gens à la valeur de l'argent, à la valeur ajoutée, mais pas au détriment de la création, pas en brimant la créativité. Quand tu viens au Cirque comme employé, c'est très très simple. Comme employé, soit t'aimes et tu adores, soit tu hais. Y a pas de juste entre les deux. Y a du monde qui vont faire une semaine, deux semaines, et qui vont dire "vous êtes fous!" et qui vont partir. Si t'aimes la stabilité, viens pas au Cirque. Ce que je te dis aujourd'hui, je vais être en train de mettre une structure en place, la semaine prochaine on va la "challenger". Des changements au Cirque, ça fait partie des gens. Refaire toujours la même affaire, non. Donc faut que tu sois à l'aise dans l'inconnu, dans l'inconfortable, dans la surprise. Donc si t'es une personne qui dit : "Oh non, je suis habitué qu'il faut que je fasse ça tous les jours," tu vas trouver ça très très très difficile. En même temps, si tu es une personne qui aime les défis, ici c'est incroyable. T'es même amené à faire des genres de défis rapidement

à tous les niveaux. Donc quand on parle de performance, pour moi, quand la motivation des gens passe par la passion, wow. Déjà, j'ai un élément de performance avant même d'avoir commencé à faire la première activité. La bonne personne à la bonne place, la bonne personne qui fait une passion au lieu de faire un travail, c'est des éléments super importants pis qui sont regardés au Cirque. » (DAF2)

Selon tous les CM, le siège social impose un contrôle accru des coûts, et les tournées doivent consentir à des sacrifices pour couper dans leurs coûts. Un des rôles du CM consiste d'ailleurs à traduire, légitimer, faire accepter et exécuter une réduction des dépenses.

« On travaille ensemble. Parce que moi aussi, des fois, quand ils veulent vendre plus de spectacles etc., ils ont besoin de moi pour encourager ma *gang* pour faire des exceptions. Ça va dans les deux sens. » (CM5)

Un autre rôle du CM consiste à être proactif dans la recherche de mesures spécifiques pour réduire les coûts des tournées. Le siège social attend des CM qu'ils mettent en place des actions supplémentaires, des changements pratiques et autres ajustements opérationnels pour économiser. Ainsi, les CM travaillent à faire changer la perception et l'utilisation de l'outil budgétaire. D'une part, la philosophie du respect des cibles budgétaires change. Une cible budgétaire ne signifie plus une autorisation de dépenser une somme octroyée mais plutôt un maximum indiquant qu'il faut dépenser moins. D'autre part, les CM épluchent les postes de dépenses et « brainstorment » au sein de leur tournée et avec d'autres CM sur d'autres tournées pour identifier des sources d'efficience. Lors d'une première vague, des économies ont été identifiées et réalisées en coupant dans les coûts.

“So we really went into lots and lots of small operational changes that incurred small savings, but that added up started to become hundreds of thousands. So it was a very, very wide-ranging process, and also one that allowed us this year to budget much more aggressively, because we were able to learn from what was successful of that process and implement some of those efficiencies permanently into our show's operations.” (CM3)

Sur les tournées, des tensions se font pourtant déjà ressentir entre la performance financière et les autres dimensions de performance de la tournée. La tension interdimensionnelle la plus importante est celle entre performance financière et bien-être des tournées. Les CM sont tiraillés entre leur rôle d'énaction de la nouvelle centralité de la performance financière dans la COD, et leur rôle de protection du bien-être de leur tournée fidèlement à leur conception de la manière d'orienter les comportements pour garantir le succès de leur tournée.

« Mon rôle est d'avoir une image globale de toutes les activités qui se passent sur la tournée pour qu'on puisse atteindre nos buts financiers, gérer nos employés et nos artistes à l'intérieur des paramètres de ressources humaines et de performance, pis aussi bien gérer l'équilibre entre les buts à accomplir côté financier, échéanciers etc., mais aussi du bien-être en tournée. Il faut garder cet équilibre parce qu'aussitôt qu'une tournée ou une équipe est pas heureuse, travaille pas bien ensemble, les effets se sentent tout de suite sur scène, pis ça affecte nos résultats. » (CM2)

« Certaines décisions sont prises par Montréal, mais celles que je contrôle ou sur lesquelles j'ai une influence, j'ai le souci de la rentabilité évidemment, mais aussi la dimension humaine et préserver la culture et le degré de bonheur de tout le monde. » (CM5)

La HD, la DAF et la DO sont sensibles à ce que la culture organisationnelle, le bien-être et la dimension humaine, créative et artistique ne soient pas sacrifiés sur l'autel de la rentabilité et de l'accroissement du contrôle. Mais plusieurs CM les alertent sur les effets du contrôle accru des coûts sur la qualité de vie sur la tournée et donc sur la qualité du spectacle. Étant donné les impératifs d'efficacité et de rentabilité d'une part, et d'autre part les besoins humains et la nature humaine du produit, l'équilibre entre contrôle des coûts et investissement dans le bien-être des employés est fragile. Cet équilibre est pourtant essentiel en cela qu'il est le moteur de la rentabilité financière et de la pérennité de l'entreprise et de son identité toute particulière.

« Faut trouver un équilibre entre tout ça, avec en tête les impératifs de revenus, de profits, qui disparaissent jamais... (*Rires.*) » (CM2)

“It's my responsibility to make the connection between the beauty of the show and the financial constraints.” (CM4)

Certains CM rappellent donc au siège social l'importance du bien-être des employés sur leur tournée. CM2 évoque les dangers du « tout-finance » et sa volonté de protéger la dimension humaine qui est au cœur du produit. Les CM s'entendent pour dire que les tournées devraient être affectées en dernier ressort par les coupures budgétaires.

« Le chiffre peut pas exister seul. Pis ça, c'est un danger. Faut mettre en contexte. Si t'as pas toute la réalité de la tournée qui vient comme explication, tu vas prendre des décisions qui vont être au détriment de l'opération. Pis on essaie toujours de vraiment protéger le spectacle. Y a comme un petit bouclier invisible autour du spectacle. Pis c'est la dernière chose à laquelle on veut toucher. » (CM2)

Le contrôle des coûts est de plus en plus serré, mais plusieurs CM soulignent que la performance financière n'est pas la dimension qui prime [à court terme]. Ils estiment que le Cirque en fait assez pour le bien-être des tournées. CM3 souligne que le bien-être est la dernière dimension que l'organisation souhaite affecter négativement. Culturellement et historiquement, l'organisation a sacrifié toutes les autres dimensions de la performance avant de toucher à celle-ci. La préservation du bien-être de la tournée est le dernier rempart. Face à la nécessité de réduire les coûts, le bien-être des tournées a primé et par exemple le siège social a préféré abolir le poste de VP aréna et modifier la structure organisationnelle pour accommoder ce changement, afin de ne pas affecter la qualité de vie des tournées.

« Un exemple, c'est dernièrement, quand ils nous demandaient de couper dans nos dépenses, de regarder où on pouvait sauver, quand on a fait l'exercice ensemble, on a vu qu'on pouvait pas affecter la qualité de vie. En soi, c'est gratifiant de savoir qu'on gère ça *lean*. Parce qu'on trouve pas d'autres façons que soit couper des postes ou soit couper [dans] la qualité de vie des gens. Fait que ça a été bon. C'est plate qu'il a fallu que mon boss -[Jack] perde sa job pour ça, mais c'est la réalité. Le lien entre tout ça, c'est qu'il fallait faire des coupures, pis on a essayé de regarder à notre niveau

opérationnel. Mais quand on a vu qu'on pouvait pas le faire au niveau opérationnel, on a dû le regarder au niveau structurel. C'est ça qui était plate. » (CM5)

CM4 apprécie énormément le fait que le Cirque œuvre à préserver le bien-être de ses employés et que cela fasse partie de sa culture organisationnelle de placer l'humain au cœur de tout.

“The human dimension weighs a lot in the balance when decisions are made, both by me and where the expenses are authorized. [...] I've never been told, "You can't have that". This is why, again, it's such a pleasure to work with Cirque. It's because they put you in a position and they trust you to do what you need to do.” (CM4)

CM4, qui a de l'expérience dans l'industrie, dit que le Cirque est une des rares organisations qui dépense autant pour le bien-être de ses employés en particulier sur les tournées. Elle compare avec d'autres entreprises dont les objectifs de performance financière sont la priorité numéro un et l'emportent sur les considérations humaines.

“You look at companies, other companies in the industry of a comparable size, for example Disney and Ringling Brothers etc. Their reputation is that company performance is defined purely on the financial results. What I love about Cirque is that they actually keep their people at the heart and soul of the company.” (CM4)

Certains CM comme CM4 prennent des décisions financières en faveur du bien-être de leur tournée mais font attention à ne pas dépenser démesurément. Leurs décisions doivent simplement être « viables financièrement ». C'est une règle assez flexible qui suppose des échanges informels avec la DO pour approbation. Cependant, cette flexibilité semble s'effriter. CM4 souhaite que la création et le maintien d'un environnement de travail qui suscite du bonheur reste la priorité numéro un du Cirque.

CM4 constate que certains CM accordent moins de priorité au bien-être de leur tournée qu'elle parce qu'ils priorisent le contrôle des dépenses.

“You know, a lot of company managers are purely budget. "And it's this, and it's this result." Yeah, really. [laughs] I mean obviously the happiness of people is important, but sometimes on [S4] it's prioritized more – we let people do more than they would be allowed on other shows, just to keep it sweet.” (CM4)

Et d'autres CM semblent au contraire s'être accommodés des changements survenus au niveau de la COD et avoir aligné leur conception personnelle de la performance sur celle-ci. Ceux-ci sont davantage gagnés à la « cause » financière. Les sacrifices consentis au niveau du confort seraient acceptables car justifiables. Certains CM comme CM3 rationalisent de telles décisions. CM3 critique la culture des employés (comprendre surtout, des artistes) selon laquelle les conditions de vie sur la tournée font partie de leurs bénéfices, comme une partie de leur compensation. Certes, les conditions de vie ont une influence majeure sur le bien-être de la tournée, sur la motivation des employés, leur engagement, et tout ce qui en découle. Mais CM3 souhaite une vision plus rationnelle. L'organisation a laissé s'installer cette perception des employés mais elle doit la changer. En effet, cette culture est commune à toutes les tournées, mais les efforts de réduction des dépenses débutés vont toucher aux conditions de vie et donc potentiellement au bien-être des employés si ceux-ci continuent d'associer leurs conditions de vie sur la tournée avec leur compensation.

“We want to keep the most basic needs untouched, and at the same time, it's very much linked to their perception of how they're appreciated by the company. [...] Culturally, we've allowed all these things to be perceived as benefits as opposed to simply operating necessities. So in order to change that series of services that we offer to the employees and artists, we have to change the culture of how they perceive their benefit package. [...] Their lodging conditions, their transport conditions, their food conditions shouldn't be viewed as part of [it]. It should just be viewed as a reality of being on tour. We've allowed it to get there and we're going to have to change that culture in order to change the touring condition. So we can incur the kind of cost savings that we'd like to.” (CM3)

Si la qualité des conditions de vie sur les tournées baisse et que les employés ne veulent pas rester sur la tournée, CM1 rationalise en se rappelant que le travail du Cirque est avant tout d'avoir du plaisir, et qu'il ne faut pas trop se prendre au sérieux.

“I always tell people, we play “make believe” here. We're grown men wearing makeup. If we can't be happy here, something's wrong. We're at the circus. We're not fighting a war, we're not doing brain surgery, we're not doing open heart surgery. It's not life or death here. At all. And when people start to treat it like that and they get all wound up, I suggest they take a step back, "Now, what are we really doing?".” (CM1)

De plus, il est confiant sur la capacité du Cirque à trouver d'autres personnes passionnées, motivées, créatives, etc. pour prendre la place de ceux qui quittent les tournées parce qu'ils sont insatisfaits du changement.

“Because again, I'm not chained here either! And it's a choice that I came through this gate today to sit and talk to you. But at the end of the day, I wouldn't quit tomorrow and say, “If you do that, I'm leaving". But it would change my perspective of the conditions that I'm used to. It would affect the performance and ultimately we would see a turnover in staff. Now, will we get other people that wanna to work for us? Absolutely! And the new kids that show up are gonna go, “Oh?” They don't know any different and then it's acceptable to them. It's just that rotation of... (CM1)

Malgré tout, CM1 est inquiet des bouleversements identitaires que les coupures dans la qualité de vie sur les tournées provoqueraient.

“I don't want us to lose the skills and everything that is an investment, but more importantly we'd lose the soul of who we are and what we do. So there's a price to pay for that too. It's a very, very fine balance, because profitability margins become tighter and tighter and tighter. And this is when you know that you've become a true corporation because the money's really the controlling factor at the end of the day.” (CM1)

CM5 anticipe des sacrifices plus grands à venir, y compris au niveau du bien-être. Il s'attend à une rationalisation accrue et donc à une révision de la philosophie du Cirque.

« Si j'ai des coupures, des coupures, des coupures, veux veux pas, l'engagement va prendre le bord. La culture va être affectée, donc l'engagement aussi. Alors c'est d'être cohérent dans nos messages! [...] Les sacrifices pouvaient pas se faire au niveau du bien-être des gens sur la tournée... Pas encore! (*Rires.*) On n'a pas fini je pense!.. (*Rires.*) » (CM5)

En fait, une deuxième vague d'économies est en préparation. Se conformant aux exigences de la HD et de la DAF, certains CM envisagent de couper dans les dépenses directement reliées aux conditions de vie sur les tournées. Mais ils savent que des décisions qui touchent à la culture et au bien-être affectent leurs tournées, et aussi les autres tournées donc ils peuvent difficilement les prendre indépendamment des autres CM.

“The change of management that came from this type of savings was not as wide as it could have been if we had chosen things that directly impacted the touring condition. I think this year, we'll have to do that, because this year we'll need to find more savings. It's the last area we haven't touched. So this year we may find ourselves forced to look at lodging, conditions in transport, conditions in food and so on. But up until now, we've been thankfully more or less able to avoid touching that area of the business.” (CM3)

“When they [HQ] start looking at things financially, we need to save, we need to cut back. Do we need to stay at a 4-star or can we stay at a 3-star [hotel]? Because that could impact all the tours in the world. Millions of dollars in cost savings.” (CM1)

Une nouvelle politique de loger les tournées dans des hôtels 3 étoiles plutôt que 4 étoiles est très sensible culturellement. Cette décision est guidée par les impératifs financiers du siège social. Cette décision est récente et pas encore connue de tous à l'interne. Elle a le potentiel d'influencer la perception de plusieurs parties prenantes, en particulier les membres de la tournée, qui sont directement concernés, et elle peut négativement affecter l'image de marque du Cirque dans les yeux du public. Si l'information devient connue du

public, elle doit être diffusée avec prudence pour présenter l'organisation sous son meilleur jour et éviter que la baisse de qualité du logement des membres des tournées ne soit perçue comme une baisse de la considération pour les employés ou de la qualité des spectacles.

Le sacrifice d'une partie du bien-être a des conséquences concrètes sur la performance de la tournée ; le cercle vertueux de la performance de la tournée est menacé. Les CM savent pertinemment que le mal-être de même un seul employé sur leur tournée influence négativement toutes les autres dimensions de la performance à un niveau individuel d'abord, et parfois collectif.

“If you've got unhappy people, then they're gonna put on a shit show.  
[laughs] Backlash! They're gonna be on stage, and they look bored... It's show business you know, aaah! [Smiles, jazz hands] So obviously, there is that link.” (CM4)

Si les membres de la tournée ne sont pas heureux, leur performance au niveau des attributs de l'excellence humaine, notamment leur engagement, décline. Les relations de travail et la qualité de la performance opérationnelle (technique, artistique, administrative, etc.) en souffrent. Des conflits peuvent survenir sur la tournée, appauvrissant davantage le climat de travail. La qualité du travail fournit peut être insuffisante par rapport aux attentes. En conséquence la qualité du spectacle peut être affectée, ce qui a un effet négatif sur les ventes et donc sur la performance financière de la tournée et de l'organisation.

“I told [the VP Touring shows], ‘We cannot stay at a hotel in La Guardia airport in New York City for nine weeks, it will *kill* us... Sitting in a hotel for that long kills us anyways, but if you put us at a facility where there's nothing close-by, you can just as well kiss your tour goodbye, because people will quit, people will leave’. And I understand that. I would completely do it myself! [laughs]” (CM1)

Les choix de gestion et de politiques qui affectent le bien-être des employés sur les tournées sont donc toujours sensibles. La capacité du CM de reconnaître ces points sensibles se fait à plusieurs niveaux. Il s'agit d'anticiper les effets de toute décision sur le

bien-être de la tournée et essayer de les minimiser, ou encore de prendre le pouls de la tournée et d'être à l'écoute des employés pour soit résoudre les conflits délétères d'équipe qui révèlent des problèmes autres à régler pour préserver le bien-être général (comme dans la citation ci-dessous), soit identifier les individus qui se désinvestissent et qu'il faut peut-être amener à réévaluer leur volonté de rester sur la tournée (comme dans la seconde citation ci-dessous).

“Having an unhappy and underperforming employee in the team and in a small team was obviously affecting the whole team's performance, because people were not happy to have to cover for her or defend her.” (CM4)

“What I do as a company manager is a lot of psychology. And either you get that or you don't. And it's very interesting because usually when people are unhappy, it's really not about the situation or that sort of thing, it's about something else, and it's finding the deeper road of what it really is. And we see that a lot with people who are trying to—they've been on tour a long time, and then they start complaining that, "Oh it's not as good as it used to be" or something like that. It's really not that easy at all. You have to pull it up quickly. Maybe they're ready just to be done touring, and they look at other excuses to give them a reason to get off tour. Rather than taking the decision on yourself and saying, "No, I'm done with this," they look for all of those bad things that are really not bad, but they think that they are. That would be a kind of signal.” (CM1)

Le bien-être de la tournée signifie le bien-être de chaque membre de la tournée. Les CM sont cependant mesurés et savent qu'il leur est impossible de rendre chaque membre de la tournée heureux en permanence. Cette poursuite serait vaine, même en l'absence contraintes financières. L'approche des CM est de créer et de maintenir le bien-être de la tournée en utilisant une approche d'abord collective, ensuite individuelle quand c'est possible. Les CM choisissent ce qu'il y a de mieux pour leur tournée en général tout en respectant les paramètres organisationnels imposés (ex. objectifs définis dans leur budget). Malgré toute leur bonne volonté, leur bienveillance, et leurs décisions favorables au bien-être, les CM savent qu'ils ne peuvent pas toujours faire plaisir à tous. Le bonheur est quelque chose qui vient d'abord de soi. Les individus sont responsables de leurs

perceptions et réactions. Certains employés seront mécontents quelles que soient les décisions prises.

La section suivante porte sur les conséquences des changements du contrôle de gestion sur les conceptions de la performance des quatre acteurs impliqués dans la gestion de la performance des spectacles de tournée : haute direction, direction opérationnelle, direction de l'analyse financière, et *company managers*.

### **5.3.Phase 3 : Congruences et divergences des conceptions de la performance des spectacles de tournée**

Dans cette section, nous analysons l'alignement entre les conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée et les conceptions de cette même performance qui existent au siège social et qui se révèlent multiples. Nous nous penchons sur le degré de congruence entre les différentes conceptions de la performance qui coexistent.

#### **5.3.1. Préambule : Un nouveau rôle pour le SCG, mais quelle adhésion?**

##### **5.3.1.1. Définir la valeur ajoutée du SCG pour influencer la gestion de la performance**

Sous les incitations de la DAF, la COD a évolué pour intégrer des objectifs et éléments de performance financière. En parallèle, la DAF prend un rôle de plus en plus important en concentrant le pouvoir de contrôle et en ayant la confiance de la HD pour développer un SCG plus sophistiqué. Les nombreux changements apportés au SCG redéfinissent la place du contrôle et des contrôleurs dans l'organisation. À la DAF, les contrôleurs de gestion souhaiteraient clairement définir, démontrer et faire accepter le rôle du SCG dans la gestion de la performance des tournées. L'utilité perçue du SCG n'est pas encore démontrée au point de faire accepter l'intervention des contrôleurs de gestion comme indispensable et bénéfique à la gestion des spectacles. La DAF se questionne sur l'utilité que le SCG a aux yeux des gestionnaires opérationnels au siège social et sur les tournées.

« Aujourd'hui, on regarde le modèle actuel [le SCG] et on agit comme si c'était acquis. Mais il faut faire attention parce que ça se perd. Les gens ont beaucoup aimé le modèle. Maintenant, on va dans une deuxième phase. Elle va nous amener plus loin. Ce qui était bon pour les cinq dernières années, il faut développer le réflexe, pour la performance, de toujours se remettre en question. Si le rapport était bon y a cinq ans, si personne l'utilise, on devrait pas le faire. Mais la nature humaine est très bonne pour accepter de faire quelque chose de nouveau, mais très mauvaise pour éliminer quelque chose qu'elle faisait avant. On s'accroche à ses pantoufles, à son confort. Pis faut être capable d'amener les gens à réagir à ça. » (DAF2)

La DAF considère manquer de pouvoir pour guider les CM et orienter leurs comportements. Ils ne savent pas vraiment comment les rapports et informations qu'ils produisent sont utilisés par les CM, ni si les CM les trouvent pertinents.

« Quand je donne un rapport aux gestionnaires, qu'est-ce qu'ils font avec ? Qu'est-ce qu'ils pensent ? Peut-être qu'ils utilisent le même rapport d'une façon différente de ce que moi je te le donne. À quel point est-ce que l'information produite leur est utile pour prendre des décisions ? On veut être capable de mesurer, notamment avec des incitatifs, ce qu'ils font vraiment avec l'information. Faut être capable de l'aligner pour qu'y ait vraiment une valeur ajoutée utile. Si j'avais toutes ces réponses, tu serais pas là pour étudier ça! » (DAF2)

« Moi je me demande si on peut améliorer davantage la performance en leur fournissant plus d'informations [aux CM], pis aussi voir s'il y a un *disconnect* entre l'information qu'on donne aux gestionnaires et leurs comportements. » (DAF1)

Ainsi, certains DAF se sentent encore déconnectés de la gestion des tournées pour trois raisons : 1) les occasions de communiquer directement sont rares, 2) les rencontres où DAF et CM échangent leur semblent infructueuses (des divergences de conceptions subsistent manifestement) ce qui est aussi l'avis des CM de « leur côté », et 3) les contrôleurs de gestion autrefois à la DO, en particulier DAF3, détiennent encore la quasi-totalité du pouvoir de contrôle de la gestion de la performance des tournées, ce qui bloque

partiellement la responsabilisation des VP à la DO en matière de contrôle d'une part et d'autre part la transmission de la conception de la performance de la DAF vers les CM.

« La communication entre nous, à l'analyse financière, et les directeurs de spectacles est carrément en construction. À ce jour, elle existe au niveau du Directeur de l'analyse financière Spectacles de tournée. Si tu parles aux directeurs de spectacles aujourd'hui, tu vas te rendre compte que je suis pas très proche d'eux, que j'ai très peu d'occasions d'être avec eux. Moi, mon modèle, c'est à travers [DAF3] qu'il est diffusé. Lui, c'est vraiment *la* personne, pis en plus il a été sur les tournées. Il a été directeur de spectacle. Il est CA [comptable agréé] et tout le kit, il a fini en finance, mais il a les deux langues. Il a les deux visions, et sa vision qu'il avait quand il était directeur de spectacle a aussi certainement évolué maintenant. Pis c'est lui qui fournit le *reporting*. Je pense qu'il gère beaucoup de choses qui sont pas déléguées jusqu'en haut. Je pense qu'il a une relation particulière de par le fait qu'il a été sur des spectacles : il est très proche des directeurs de spectacles. Un de mes rôles, c'est de l'amener à faire de la gestion, à déléguer etc. Donc les directeurs de spectacles vont sûrement beaucoup te parler de son côté à lui. [DAF3] fait ce qu'il peut, et il le fait très bien. C'est pas pour rien qu'il est rendu directeur aujourd'hui, c'est parce qu'il est excellent et a ces connaissances-là. Normalement, dans un monde parfait, je veux tendre vers un transfert de connaissances entre les gestionnaires et le contrôle de gestion. Mais moi, je veux que le *knowledge* soit plus là [au niveau opérationnel], et soit là [au contrôle de gestion]. Je veux qu'il aille dans les deux sens, parce que pour moi c'est ça, toute la notion d'équipe. Vingt-deux cerveaux valent mieux qu'un. Même si tu me dis que tu as *le* cerveau, oui mais c'est pas grave, tu battras pas 22 cerveaux, c'est impossible. C'est ça dont je veux m'assurer. Pis après ça, que les gestionnaires viennent avec moi dans le changement, pour faire plus de stratégie. Les gestionnaires exécutent, ils répondent aux questions, ils vont chercher ma vision. » (DAF2)

La DAF veut améliorer la communication entre les tournées et le siège social, et entre elle-même et les tournées. L'objectif de la DAF est d'améliorer son support aux opérations des tournées, mais pour ce faire elle doit encore démontrer son utilité pour le

contrôle de la gestion de celles-ci. L'objectif de la DAF est de pousser pour plus de contrôle, et surtout de mener la discussion plutôt que ce soit la DO qui soit à la barre du pilotage. La DAF souhaite que les contrôleurs de gestion à la DAF influencent les opérations et pas qu'ils doivent s'y adapter.

« Ce qui s'est passé dans les quatre dernières années a beaucoup été un échange d'informations. Écouter les besoins du client, et trouver une façon d'y répondre. Sauf que la notion de poser la question de diriger la discussion était laissée aux clients. Là où on veut aller aujourd'hui, c'est de l'influencer pour qu'ils comprennent que "ce que tu me demandes, il faut que je te dise non, parce qu'il n'y a pas de valeur ajoutée". Et le fait d'être capable d'identifier sa valeur ajoutée, il faut continuer à travailler sur ça. On a fait beaucoup de travail au niveau de la finance, et on continue. Je rencontre des gens pour qu'ils me disent quelle est leur définition de la valeur ajoutée. Parce qu'à la fin, qu'on le veuille ou non, il y a un côté matérialité qui est super important qui va revenir sur le *bottom line*. La notion de profit, on est dans un monde capitaliste, on n'est pas un OSBL, donc on veut faire de l'argent etc. Ça, c'est à faire. Auparavant l'analyste financier qui s'en allait en réunion amenait un rapport, expliquait des écarts, donnait des pistes d'opportunités sur d'autres choses, mais ça s'arrêtait un peu là. Et c'était plus le client [les opérationnels] qui dirigeait la conversation. Quand on s'en va dans une réunion aujourd'hui, on devrait savoir exactement ce qu'on veut aller chercher dans la réunion, et amener le client, même si c'est un VP, vers là où on pense que la valeur ajoutée se trouve. Le comment va se développer avec lui, la décision va venir de lui. On va l'influencer. Et le jour où j'ai amené de la valeur ajoutée à un gestionnaire qui en a bénéficié, il va me rappeler. Il faut juste que je sois capable de lui démontrer cette valeur ajoutée-là. C'est notre rôle à ce niveau-là. Et à l'intérieur, il y a toute la comptabilité financière également, la fiscalité. » (DAF2)

Le défi de la DAF est de mieux définir la place du contrôle de gestion, la valeur ajoutée qu'elle peut apporter, et comment elle peut influencer la gestion de la performance.

« La vision d'Analyse financière, c'est d'identifier, développer et produire des rapports d'analyse pour améliorer la performance du Cirque. Ça, je me

promène avec mon petit drapeau, là. Pis je répète ça à tout le monde... »  
(DAF2)

La DAF perçoit les gestionnaires des tournées au siège social et sur les tournées comme des « clients ». Son objectif est de les servir en leur fournissant l'information de gestion la plus pertinente possible en temps opportun. La DAF travaille à trouver sa place et sa voix en étendant son pouvoir d'influence sur les comportements des gestionnaires des tournées au siège social et sur les tournées. Elle raffine et affirme son point de vue, et essaie de recueillir l'adhésion de ces gestionnaires. La vignette d'observation 8 illustre avec humour les difficultés pour la DO et la DAF de se comprendre.

### **Vignette d'observation 8**

C'est ma première journée au Cirque! Visite du siège social international. Je n'ai pas encore défini quels gestionnaires seront mes répondants. DAF2 me fait visiter les ateliers de création des costumes, et me présente le VP Costumes et espaces créatifs. Je donne les grandes lignes de mon projet de recherche à celui-ci.

VP, à moi : « Bienvenue. Tu vas en avoir plein les bras! »

Rire général. Le ton est donné!

DAF2, à moi : « Nous autres, on est ouverts à toutes les idées. » Et au VP : « Au niveau de l'information de gestion qu'on fait, Eve vient valider le côté cognitif, pour voir ce que tu fais avec l'information de gestion, toi versus un autre. » Le VP rit, DAF2 continue : « La même information, toi tu vas l'utiliser de façon différente. Elle vient amener ça ailleurs. Éventuellement, il y aura peut-être un lien à regarder du côté opérationnel, si y a quelque chose de ce côté-là. Eve va passer du temps avec nous au niveau de la gestion financière, et étudier des modèles opérationnels, dépendamment de l'ouverture des gens à comprendre des choses. »

Je trouve ses choix de mots intéressants et révélateurs de sa façon de voir le rôle du SCG (et l'objectif prêté à ma présence).

VP, à moi : « On se fait interpeler entre le financier et l'opérationnel chez moi! »

DAF2, au VP : « C'est clair. Pour moi, c'est tout le temps quelque chose qu'on prend pas le temps. Moi, je te donne de l'information, et je regarde ça, comme je dis tout le temps – pis on a déjà eu cette discussion-là – moi je vois quelque chose, pis toi tu vois autre chose. »

Malgré les problèmes de communication, tous semblent être mus par une bonne volonté fondée sur un désir d'amener leur organisation plus loin et de rester fidèles à sa culture.

« On travaille tous dans le même objectif commun, c'est que le Cirque aille bien. En fait, on travaille tous avec un modèle de la performance dans notre tête, mais 1) on le sait même pas, et 2) est-ce qu'il est commun ? Mais faut que nous, on soit un outil à valeur ajoutée pour ces gestionnaires dans leur prise de décision. Pis faut jamais oublier que l'analyse financière, compte tenu de la structure de l'organisation... je suis un coût, et je dois démontrer tous les jours que je suis une valeur qui va au-delà du coût. Sinon, moi je dis, je fais pas les états financiers! (*Rires.*) » (DAF2)

Comme nous l'expliquons dans la section suivante, la DAF souhaite aller plus loin dans son influence du comportement des gestionnaires à la fois au siège social et sur les tournées. Elle souhaite que les gestionnaires des tournées, au siège social comme sur les tournées, adoptent sa conception de la performance et agissent en fonction. Mais elle pense que la DO et les CM font de la résistance de manière plus ou moins consciente.

#### 5.3.1.2. Émergence d'une conception organisationnelle alternative de la performance

La COD a changé, et une partie du locus du contrôle a été déplacée de la DO vers la DAF. La DAF souhaite développer un SCG qui soit plus à même d'aider les décisions managériales à la DO et sur les tournées (CM). Mais en réalité, le support à la gestion des spectacles de tournée n'est pas la seule visée de la DAF. Depuis l'initiation de la transformation du SCG et de la conception de la COD originelle, la DAF perçoit un glissement de l'autorité de la conceptualisation du contrôle de la performance vers elle. Le pouvoir de définition de la conception dominante subit en même temps une translation et une mutation de la DO vers la DAF. Dans la phase 3, la DAF tente de prendre les rênes de la définition de la conception organisationnelle de la performance à suivre, et s'éloigne de la COD au niveau de sa manière de concevoir certains éléments de performance.

« L'intérêt, c'est d'aligner la vision du terrain avec la vision contrôle de gestion. Au niveau de la direction, les décisions sont plus stratégiques, à

moyen et long-terme, alors que sur le terrain avec les gestionnaires, les décisions sont plus opérationnelles, à court-terme. Moi aujourd'hui, j'existe pour influencer les gestionnaires dans leurs décisions. Ça peut se passer de deux façons : ça peut être sur le moment, par une communication verbale, ou ça peut être par une information que je vais leur donner verbalement dans un premier temps, mais ensuite sous la forme d'un document, et même si je suis pas là, ils vont se baser sur ces données-là pour prendre des décisions. Donc je les influence d'un point de vue humain, verbal, et je les influence également par le genre de *data*, la structure, la conceptualisation de mes tableaux de bord (par exemple) que je leur donne. La comptabilité influence les décisions des *managers*. Mais ce qu'ils font des rapports, comment ils les utilisent, je sais pas exactement. Par contre, on fait des *meetings* dans lesquels des décisions peuvent être prises sur le moment. » (DAF2)

Ainsi, fidèle à sa mission de surveillance et d'orientation des comportements, la DAF se définit comme détenteur de la conception organisationnelle de la performance des tournées sur laquelle les conceptions individuelles des gestionnaires devraient s'aligner. La DAF a conscience de l'influence des informations qu'elle produit sur la manière de penser et d'agir des CM et des VP opérationnels.

« Moi, je suis là pour créer des nouvelles façons de comprendre les choses, pis de les appliquer au niveau de la décision. Fait que si je trouve une nouvelle façon de communiquer pis de comprendre, d'amener un rapport qui va influencer la décision, c'est juste tant mieux. » (DAF2)

Pour la DAF, le fait de définir les dimensions prioritaires de la performance, qui exerce du contrôle sur celles-ci, et qui devrait en être responsable à des fins d'évaluation, fait partie de la valeur ajoutée qu'elle souhaite apporter aux opérationnels. Il apparaît clairement qu'à travers le SCG, la DAF tente d'exercer un contrôle cognitif non seulement sur les conceptions de la performance qu'ont les CM et les gestionnaires à la DO, mais aussi sur les décisions relatives à la performance des spectacles de tournée.

« Les documents de *reporting* jouent un rôle dans la manière dont les directeurs de spectacles définissent la performance, c'est clair. » (DAF2)

« Est-ce qu'on peut influencer les processus cognitifs des gestionnaires ? Si je peux changer le système de contrôle ou le système d'information, et si parallèlement je peux aussi changer les modèles mentaux des gestionnaires, je peux optimiser les changements et améliorer la performance. Ça va apporter plus de cohésion et de cohérence. » (DAF1)

Le problème est que le SCG devient bicéphale parce que cette perception du contrôle que la DAF exerce sur la définition de la COD est en partie illusoire. En effet, dans la phase 2, la HD avait eu une double prise de conscience parce qu'elle avait été éclairée par la DAF. Néanmoins, la volonté de changer la COD<sub>0</sub> était venue de la HD. Les changements de la COD<sub>0</sub> affectaient la culture organisationnelle et nécessitaient donc un soutien politique et du leadership de la HD pour leur donner de la légitimité et recueillir l'acceptation (et idéalement l'adhésion) des « opérationnels » (DO et CM). Autrement dit, la DO avait changé sa COD<sub>0</sub> pour faire place à une nouvelle COD sous l'impulsion de la DAF principalement parce que la HD avait fait preuve d'une ouverture à faire évoluer la culture organisationnelle vers l'intégration de préoccupations financières présentées comme salvatrices et donc indispensables.

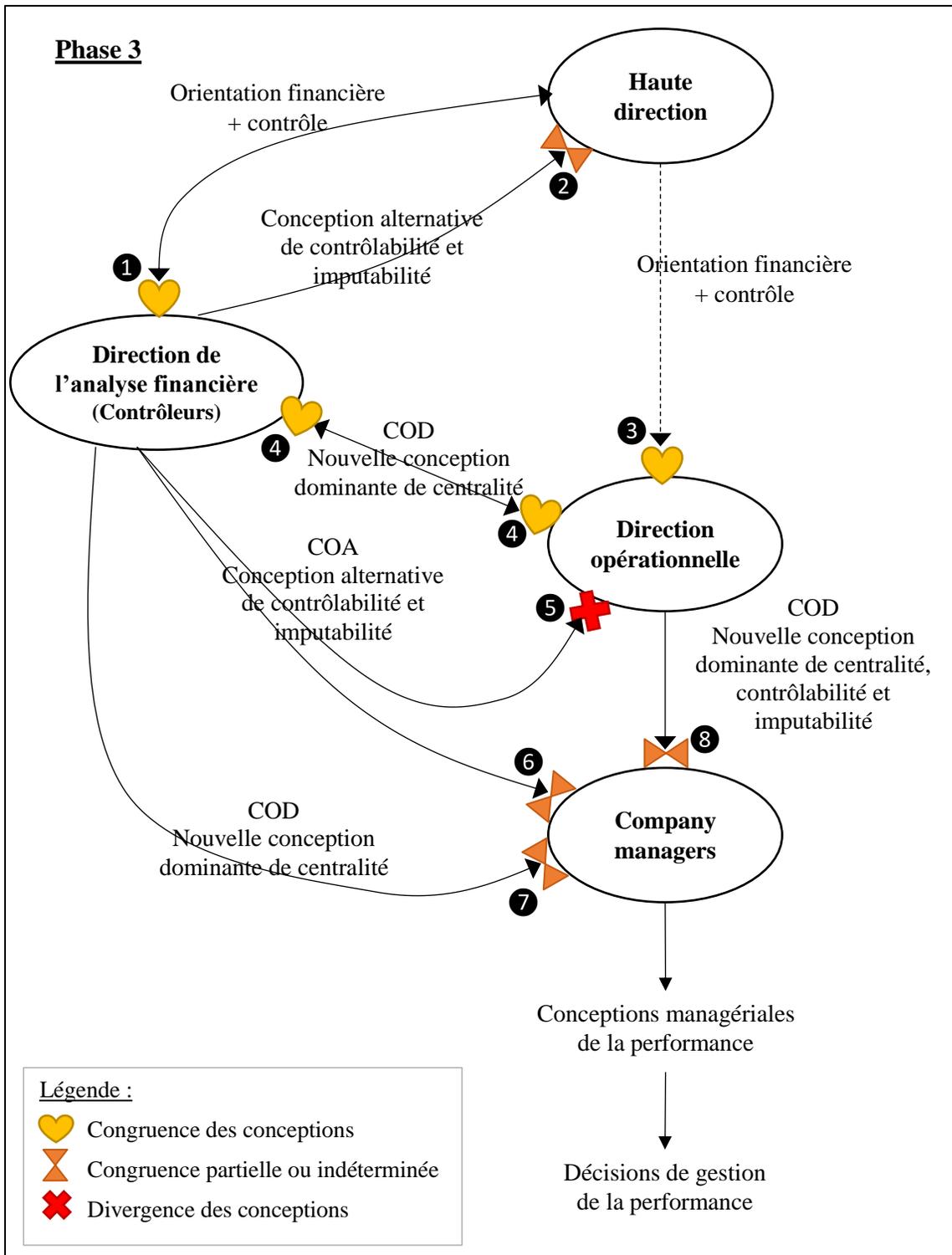
Dans la phase 3, pour une seconde fois, la DAF vient remettre en question la COD, c'est-à-dire qu'elle remet en question la nouvelle COD qu'elle a contribué à développer et à faire accepter lors de la phase 2. Et dans cette troisième phase, la DAF pourrait encore une fois être perçue comme le point d'origine du nouveau vent de changement soufflant sur la COD. À l'exception près que cette fois, le changement de la COD ne résulte pas d'une volonté la HD, ou n'est du moins pas ratifié par la HD. La conception organisationnelle alternative (COA) que la DAF voudrait faire accepter par la DO et les CM, et qu'elle diffuse à travers les documents de *reporting* et ses interactions avec « les opérationnels », vient en réalité heurter la COD en place. La DAF est engagée dans une démarche de colonisation des conceptions de la performance des CM sur les tournées mais aussi des « opérationnels » à la DO (Campanale & Cinquini, 2016; Oakes & Berry, 2009). Avant de présenter cette COA, nous listons les multiples raisons qui expliquent pourquoi la DAF a de la difficulté à faire accepter sa COA.

Un premier problème est que la légitimité de la COA n'est pas suffisamment appuyée par la HD. La COA ne recueille pas le soutien légitimateur nécessaire pour que les VPP et VP à la DO y adhèrent. Un second problème est que le CG et son équipe en charge de l'évaluation de la performance des tournées qui ont été transférés de la DO à la DAF conservent une relative autonomie par rapport à l'autorité de la DAF. Ces contrôleurs de gestion continuent à rendre des comptes aux hauts dirigeants de la DO, et à soutenir de très près les opérations des tournées. Un troisième problème est que la DO a, historiquement et manifestement encore aujourd'hui, de la difficulté à déléguer l'exercice du contrôle de la performance des spectacles de tournée à la DAF (et l'exercice des décisions aux tournées). Dans la section 5.3.2 ci-dessous, nous montrons de quelle manière les CM se retrouvent pris entre deux feux et comment leurs conceptions individuelles de la performance sont affectées par l'existence rivale de la COD et de la COA, en même temps que nous définissons la COA en soulignant les points de congruence et de divergence entre elle et les autres conceptions de la performance.

### **5.3.2. Présentation de la phase 3 – Émergence d'une conception organisationnelle alternative et de divergences de conceptions**

Cette section propose une analyse détaillée et une synthèse des congruences et des divergences entre les conceptions de la performance que possèdent les différents acteurs impliqués directement et indirectement dans la gestion de la performance des spectacles de tournée (HD, DAF, DO, CM).

Tous ces acteurs poursuivent les mêmes objectifs globaux relativement à l'organisation ; il y a bien congruence entre les objectifs des gestionnaires et les objectifs de l'organisation. Cependant, comme nous le dévoilons avec la Figure 20 ci-dessous, il n'y a pas toujours de congruence entre les conceptions des différents acteurs sur quelles dimensions de performance prioriser, sur la contrôlabilité des dimensions et des éléments de performance, ni sur l'imputabilité de ces derniers. Cela affecte la manière dont les CM conçoivent la performance de leur tournée mais aussi dont ils prennent des décisions pour la gérer.



**Figure 20. Phase 3 – Congruences et divergences des conceptions de la performance des spectacles de tournée**

En particulier, les changements au niveau du SCG ont progressivement mené la DAF à changer sa conception de la performance. Or, la DAF éprouve des difficultés à légitimer sa mission de support aux tournées aux yeux de celles-ci et de la DO. En conséquence, la conception organisationnelle alternative de la performance (COA) que la DAF souhaite diffuser et faire accepter rencontre des résistances et est source de divergences et de tensions entre les contrôleurs de gestion et « les opérationnels ».

Le Tableau 17 ci-dessous présente les degrés de congruence et de divergence entre les conceptions de la performance des tournées que possèdent les quatre groupes d'acteurs impliqués dans la gestion de cette performance, à savoir la haute direction (HD), la direction financière (DAF), la direction opérationnelle (DO), toutes trois au siège social, et enfin les *company managers* (CM) sur les tournées.

**Tableau 17. Caractérisation des congruences et des divergences de conceptions de la performance des acteurs organisationnels impliqués dans la gestion de la performance des spectacles de tournée**

	HD	DAF	DO	CM
HD		Centralité (C) Contrôlabilité (C/D) Imputabilité (C/D) ① et ②	Centralité (C) Contrôlabilité (C/D) Imputabilité (C/D) ③	Centralité (?) Contrôlabilité (?) Imputabilité (?) [Pas représenté car pas lié]
DAF			Centralité (C/D) Contrôlabilité (D) Imputabilité (D) ④ et ⑤	Centralité (C/D) Contrôlabilité (C/D) Imputabilité (C/D) ⑥ et ⑦
DO				Centralité (C/D) Contrôlabilité (C/D) Imputabilité (C/D) ⑧
CM				<i>Voir Chapitre 4</i>

(C) : Congruence des conceptions de la performance.

(D) : Divergence des conceptions de la performance.

Légende : (C/D) : Congruence partielle des conceptions de la performance (congruence pour certains, divergence pour d'autres).

(?) : Congruence indéterminée des conceptions de la performance.

Le Tableau 17 est complémentaire à la Figure 20 ci-dessus qui illustre les relations entre les conceptions de la performance lors de la phase 3. Par exemple, le degré de congruence entre les conceptions de la HD et de la DO sont illustrées par la flèche numéro « ③ » dans la Figure 20, ce que nous indiquons dans la case correspondant à leur comparaison dans ce tableau.

Dans le Tableau 17 ci-dessus, nous comparons deux à deux les conceptions de la performance de ces groupes d'acteurs sur les quatre caractéristiques que nous avons identifiées dans nos résultats au Chapitre 4 et qui sont propres aux conceptions de la performance : définition des dimensions de la performance, centralité des dimensions, contrôlabilité, et imputabilité. Pour chacune des quatre caractéristiques, les conceptions de la performance sont décrites comme : congruentes (C), divergentes (D), partiellement congruentes (C/D) ce qui traduit une hétérogénéité de congruence i.e. de la variabilité individuelle au niveau du degré de congruence selon laquelle pour certains individus les conceptions sont congruentes tandis qu'elles divergent pour les autres, ou encore de congruence indéterminée (?). Une combinaison de caractéristiques (?/C) indique une congruence indéterminée mais qui semble pencher vers une congruence des conceptions comparées, et une combinaison de caractéristiques (?/D) indique une congruence indéterminée mais qui semble pencher vers une divergence entre les conceptions comparées.

D'abord, notons qu'il existe une congruence généralisée entre tous les acteurs au niveau de la première des quatre caractéristiques, i.e. au niveau de la définition des dimensions clés de la performance des tournées. Pour cette raison, nous n'avons pas précisé cette première des quatre catégories dans le Tableau 17 où seules centralité, contrôlabilité et imputabilité sont comparées.

Notons également que la comparaison des conceptions entre HD et CM au Tableau 17 montre que pour les trois caractéristiques, la congruence entre les conceptions est indéterminée (symbole (?)) parce que l'influence exercée n'est pas directe. Et elle n'est matérialisée par aucune flèche d'influence dans la Figure 20 (phase 3). Pour les

comparaisons entre les conceptions de la performance des CM entre elles, se référer à la section 4.3.

Les notes ci-dessous fournissent une analyse des degrés de congruence et de divergence au niveau des différentes caractéristiques des conceptions de la performance comparées entre les acteurs impliqués dans la performance des spectacles de tournée. Ces notes d'analyses se basent donc à la fois sur la Figure 20 ci-dessus et sur le Tableau 17 ci-dessus.

*Notes d'analyses de la phase 3 :*

**① et ② Haute direction / Direction de l'analyse financière**

**Centralité (C)** - La DAF a bien intégré la nouvelle centralité de la performance financière souhaitée par la HD (qu'elle lui avait elle-même soufflée), et en général leurs conceptions de la centralité de la performance sont congruentes.

**Contrôlabilité & Imputabilité (C/D)** - Les conceptions que la HD et la DAF ont de la contrôlabilité et de l'imputabilité de la performance des tournées sont essentiellement congruentes pour les spectacles de tournée, mais de la variabilité subsiste. Première nuance, la conception exacte de la HD n'est pas clairement définie en matière de contrôlabilité ou d'imputabilité (de manière apparemment volontaire). En revanche la DAF sait que la HD évalue la performance des tournées sur l'ICP "contribution directe". Et la DAF conçoit que la DO et surtout les CM sur les tournées peuvent exercer du contrôle sur tous les éléments de performance composant cet ICP (assez pour les en rendre imputables).

« La particularité, c'est qu'en haut, le comité [forum] exécutif, qui est l'équivalent d'un conseil d'administration, qui est la très haute direction, qui est composé des vices présidents principaux qui se réunissent à tous les mois pour revoir la performance de l'entreprise, eux, c'est ça qu'ils regardent : c'est la contribution directe des spectacles. En même temps, ils peuvent pas se permettre de regarder si tous les gestionnaires ont bien atteint tous leurs objectifs intermédiaires. Mais l'évaluation de la performance que les VPP

font est basée sur le *bottom line*, alors que l'évaluation de la performance que les directeurs de spectacle font est basée sur leurs lignes. Les gens qui ont la responsabilité de faire le lien entre les deux, c'est les VP. Ça leur fait un éventail très très large, mais un pouvoir d'intervention relativement limité. »

(DAF1)

Pour la DAF, la HD conçoit la contrôlabilité et l'imputabilité de la performance des spectacles de tournée de la même façon qu'elle, c'est-à-dire selon laquelle les CM ont du contrôle sur et sont imputables de cette contribution directe i.e. de l'entièreté de la performance de leur spectacle.

"La façon dont j'additionne les responsabilités et les performances de chacun en bas [c'est-à-dire les directeurs de spectacles], les gens vers le haut la comprennent." (DAF1)

La DAF utilise la manière que la HD a d'évaluer la performance des tournées comme d'un alibi pour légitimer sa propre conception de l'imputabilité et ainsi justifier son souhait de diffuser l'imputabilité des VPP vers les CM (et qui n'est donc pas alignée avec la conception qu'en a la DO).

« C'est très culturel! (Rires.) Et je te dirai qu'à certains égards, c'est peut-être moins vrai pour le VPP Spectacles de tournée, mais pour les spectacles résidents, le VPP entretient ça : il pousse pas l'imputabilité globale d'un spectacle par en bas, il se la garde à lui. Il contrôle les actions à la pièce. La somme des actions, il s'en rend responsable. Il fait pas assez confiance à ses vice-présidents, donc il veut tout contrôler. Je dis ça juste parce qu'on parle de performance, on parle de perception et d'évaluation de la performance, y a un clash entre les façons dont ces deux groupes évaluent la performance. »

(DAF1)

« J'aimerais ça, dire que chaque show a son *company manager* avec le même rôle, mais c'est quelque chose qui a beaucoup évolué au Cirque à travers les années. On a tout le temps essayé de trouver comment rendre les gens imputables. À un moment donné, tout a été concentré en une personne, plus le VPP. Mais un VPP peut pas tout faire tout seul. S'il fait ça, il fait de

l'opérationnel. Est-ce que le rôle du VPP, ou même du VP, c'est de faire de l'opérationnel ? On est en droit de se poser cette question-là. Pour moi, il devrait beaucoup faire du stratégique, sur le futur. » (DAF2)

Seconde nuance, les conceptions de la performance sont alignées en théorie entre la DAF et la HD, mais en pratique certains VPP n'agissent pas toujours en conformité avec la conception selon laquelle les directeurs de spectacles sont imputables de la contribution directe de leur spectacle. Le VPP des spectacles fixes garde beaucoup de contrôle sur les décisions qu'il devrait déléguer, d'après la DAF, à ses CM. Ce problème ne semble pas autant affecter la division des spectacles de tournée, mais la DAF estime que le VPP (HD) et surtout les VP (DO) devraient accroître l'imputabilité des CM, sur la base de l'argument que les CM contrôlent virtuellement tous les éléments de performance qui composent la contribution directe de leur spectacle.

« Y a une question non seulement de découpage des objectifs en sous-objectifs, pis comment eux, les VPP, peuvent agir pour rendre plus responsables les directeurs de spectacles. Y a une question d'imputabilité, de définition et d'acceptation d'imputabilité. C'est tout à fait d'actualité cette année! On est dans un processus pour mettre en place une gouvernance corporative à travers laquelle on a justement toutes les discussions sur l'imputabilité, et les liens fonctionnels, opérationnels, et l'impact sur l'imputabilité budgétaire mais aussi au sens large, d'autres natures. » (DAF1)

Par ailleurs, cela montre que ce sont les contrôleurs de gestion qui guident encore la HD dans la matérialisation, sous forme d'inscriptions et d'outils comptables, d'une certaine conception de la performance qu'elle (la DAF) s'emploie concomitamment à définir. La DAF est engagée dans une démarche de contrôler la manière dont la contrôlabilité et l'imputabilité de la performance des spectacles sont conçues par la HD et par « les opérationnels ». Autrement dit, la DAF tente de définir la conception organisationnelle dominante de l'imputabilité de la performance des spectacles parce que la HD ne le fait pas de manière claire, et parce que la DAF ne peut jouer son rôle ni « apporter de la valeur ajoutée » (DAF2) avec cette incertitude.

« Il faudrait qu'en haut, ils disent : « Voilà, c'est ça qu'on va gérer. C'est ça la définition, puis après ça tout le monde va suivre. Il faudrait qu'ils disent quelle approche est la meilleure pour améliorer la performance. Moi, je considère que pour améliorer la performance, telle que moi je la définis, avoir le *bottom line*, il faut que le gestionnaire ait un champ d'intervention relativement limité. Plus je m'élargis, plus je me diffuse, c'est pas compliqué. Si je suis gestionnaire de 12 spectacles, j'ai évidemment pas la même capacité d'influencer un spectacle 12 fois, que si j'en ai juste un. Si je gère 1 000 employés, j'ai pas la même capacité d'influencer un employé que si j'en gère 150. Ça, c'est ma prémisse de départ. C'est pour ça que j'essaie de pousser l'imputabilité ou la responsabilité vers le bas pour qu'y ait plus de capacité d'influence. La question qu'on pose, c'est : "Quelle est la meilleure approche pour maximiser la performance ?" Pis une fois qu'on aura dit ça, comment on fait pour la faire accepter ? Au point où on en est aujourd'hui, je suis assez convaincu que la seule façon de la faire accepter, ça va être de l'imposer. Parce que l'historique démontre que le consensus arrive pas... »  
(DAF1)

Comme nous l'avons souligné, la HD ne donne pas à la COA la légitimité dont elle a besoin pour remporter l'adhésion des opérationnels. Une explication à l'apparente imprécision de la HD en matière de définition de la contrôlabilité et de l'imputabilité est que la HD délègue à ses VP opérationnels le soin de définir cette conception, pendant qu'elle-même se préoccupe de définir les orientations stratégiques et la culture de l'organisation. La HD suit de près la performance des tournées donc mobilise des mesures de cette performance, notamment financière et agrégée, mais elle ne s'occupe pas la définition d'une conception de cette contrôlabilité ou imputabilité. C'est très compréhensible : la HD s'est toujours fiée à la DO pour savoir comment gérer ses spectacles. Elle n'a de raison de remettre en question ni la compétence de la DO, ni sa conception de ce qu'est la performance ou de comment l'améliorer, surtout si la DO démontre une intégration de la nouvelle orientation financière.

La HD laisse plus ou moins consciemment la DAF se modeler une conception organisationnelle sur ces points parce qu'elle a confiance en son expertise financière et

qu'elle-même utilise les inscriptions comptables développées par la DAF, mais cette conception de la DAF se révèle être une conception organisationnelle alternative (COA) à la COD définie par la DO.

L'absence de légitimation par la HD de cette COA émergente peut s'expliquer par le fait que la HD confie un mandat financier à DAF mais ne la supporte pas dans les autres mandats qui touchent à la gestion des opérations c'est-à-dire les mandats de définition de la contrôlabilité et de l'imputabilité de la performance des tournées, parce que la HD fait plutôt confiance aux opérationnels sur le sujet. La HD ne confère pas assez de soutien politique ou de légitimité à la COA de la DAF. La HD démontre une orientation empreinte de préoccupations financières sans toutefois donner tous les moyens à la DAF d'aller au bout de la conception de celle-ci.

En revanche, cette légitimation défaillante représente une contrebalance du pouvoir que la DAF essaie de prendre, qui implique que ce ne soit pas la DAF qui définisse la COD et que ça reste les opérationnels. À quel point la DAF devrait-elle être en contrôle de la gestion de la performance des tournées? Autrement dit, à quel point le SCG devrait-il orienter les comportements et même les conceptions de la performance des gestionnaires opérationnels? La DAF considère que son rôle est celui de contrôler la gestion de la performance i.e. de gérer la performance, pas juste de contrôler que la gestion de la performance a permis d'atteindre les objectifs. Elle veut contrôler la définition de cette performance.

Cela pose la question de qui devrait définir les différentes caractéristiques des conceptions de la performance, qui devrait établir les ICP, définir les champs de contrôlabilité/autorité, et attribuer les responsabilités/l'imputabilité. La DAF veut prendre le leadership que la HD ne démontre pas en la matière. La DAF est en transition dans son rôle. Culturellement et historiquement, les conceptions organisationnelles dominantes sont toujours venues des opérations ou du fondateur. La DAF doit trouver sa place dans l'organisation, définir son rôle et le rendre légitime aux yeux de la HD et des opérationnels pour que sa voix dans la constitution de la COD soit entendue et, surtout, écoutée.

Une problématique se pose : à quel point les contrôleurs de gestion peuvent ou devraient s'immiscer dans la gestion des opérations? Où sont les frontières de leur rôle? Ont-ils un rôle d'information/de recommandation ou de direction/décision? Un rôle de définir ce qu'est la conception à adopter sur la performance (de quelles dimensions elle est composée, quelle est leur importance, qui en a le contrôle, et qui rend des comptes sur ces éléments) ou un rôle de concrétiser la conception que les gestionnaires ont de cette performance en développant des outils pour informer les gestionnaires et leur donner des pistes de pilotage?

En fait, la définition de ce qu'est la COD devrait être une collaboration entre contrôleurs de gestion et gestionnaires. Les CM font-ils ça? Ils sont tiraillés entre deux conceptions, et la leur en plus. Les mécanismes auxquels ils ont recours traduisent cette volonté de co-création d'une épistémologie de la performance, pas juste d'une méthodologie pour la mesurer.

Après, on peut aussi se demander si les outils de la DAF sont assez flexibles pour s'adapter à la réalité complexe et éclatée de la constellation des éléments de performance des spectacles, éléments qui concourent à créer de la valeur pour l'organisation.

### ③ Haute direction / Direction opérationnelle

**Centralité (C)** - Les VP tournées à la DO ont bien intégré la nouvelle centralité donnée par la HD à la performance financière. Ils tentent de maintenir un équilibre avec les autres dimensions de la performance notamment celles humaines. En général leurs conceptions de la centralité de la performance sont congruentes.

**Contrôlabilité & Imputabilité (?/C)** – Les conceptions de la HD et de la DO en matière de contrôlabilité et d'imputabilité sont plutôt congruentes. Même si la HD semble avoir une conception congruente avec la COA en matière de contrôlabilité et d'imputabilité, nous avons vu que dans les faits, la HD ne transmet pas vraiment ou ne supporte pas suffisamment la COA vers la DO. La HD se fie à l'expertise et à la conception de la performance de la DO. Au final, la DO reste fidèle à sa COD en matière de contrôlabilité

et d'imputabilité, ce qui est aligné avec la manière dont la HD évalue la performance des spectacles de tournée.

#### ④ et ⑤ Direction de l'analyse financière / Direction opérationnelle

**Centralité (C/D)** - Les VP tournées à la DO ont relativement intégré la nouvelle centralité donnée par la DAF (en relais de la HD) à la performance financière. Ils tentent de maintenir un équilibre avec les autres dimensions de la performance notamment celles humaines. Cependant, parfois, les priorités financières semblent reléguées au second plan, au grand dam de la DAF.

**Contrôlabilité & Imputabilité (D)** - Les conceptions de la DAF et de la DO divergent. La DO conçoit contrôler des éléments "x" de la performance des tournées mais la DAF conçoit que non. Ou à l'inverse, la DO conçoit ne pas contrôler des éléments "y" de la performance des tournées mais la DAF conçoit que si (et s'attend *a fortiori* que la DO rendent des comptes sur ces éléments "y").

« D'après moi, *mon* message passe pas. Je tiens à dire que c'est *mon* message. Il me paraît évident qu'y a d'autres gens dans l'organigramme qui ont le même niveau hiérarchique que moi qui ont une vision différente [montre la DO]. C'est pour ça que je dis que c'est *mon* message, eux en ont un autre pis ils vont peut-être dire que le leur passe bien. Le poids de notre influence est inférieur à celui d'eux autres. C'est un petit groupe contre 25 autres. Parce que ma vision est pas en lien ou en ligne avec eux autres. Chacun de ces VP-là [à la DO] a pas envie de se battre contre son *boss*, pis est dans une zone de confort parce qu'à quelque part, il est responsable et imputable de choses qu'il contrôle pleinement. Moi je leur dis : "C'est pas vrai. C'est une utopie, c'est une illusion que t'as. Parce que, par exemple, les taux d'augmentation de salaire, tu les détermènes pas, t'as pas le choix. Arrête de t'imaginer que tu contrôles tout, c'est pas vrai! C'est déterminé centralement." Y a beaucoup de paramètres déterminés centralement. À partir du moment où je dis ça, ils décrochent. Mais pour moi, dire : "Je peux t'imposer un taux d'augmentation de salaire ou le prix d'un costume", c'est la

même chose. "Toi, tu vas déterminer combien d'individus tu veux, mais combien tu les paies, c'est pas toi qui décides. Tu vas déterminer combien de costumes tu vas consommer, mais combien tu payes, c'est pas toi qui décides." Mais y a quelque part dans leur processus intellectuel, que ça déconnecte. Je comprends pas, c'est tout. » (DAF1)

La DAF veut accroître l'imputabilité de la DO notamment sur "y" que la DO pense hors de son contrôle. En cohérence avec le découpage structurel par expertise et avec la recentralisation de certaines décisions, la DO considère que le contrôle de certains éléments de la performance de leur tournée échappe aux CM, donc que ces derniers ne peuvent être imputables de ces éléments hors de leur contrôle. Cette conception que la DO a de la contrôlabilité et de l'imputabilité de ces éléments de performance par les CM est la conception organisationnelle dominante (COD).

La conception organisationnelle dominante de la performance des tournées est celle selon laquelle l'imputabilité de cette performance est diffuse et ne descend pas intégralement jusqu'aux CM. Comme l'illustre le Tableau 18 ci-dessous, cette imputabilité est séparée entre plusieurs fonctions organisationnelles et entre plusieurs niveaux hiérarchiques. Les CM sont tenus responsables des coûts par les directeurs opérationnels au siège social, mais pas des revenus de leur tournée, parce que c'est la manière dont le SCG actuel définit leur imputabilité officielle.

**Tableau 18. Imputabilité actuelle versus imputabilité souhaitée de la performance financière des spectacles de tournée**

Acteur organisationnel	Imputabilité actuelle selon la direction opérationnelle (Conception organisationnelle dominante)	Imputabilité souhaitée par les directeurs de l'analyse financière (Conception organisationnelle alternative)
VPP Spectacles de tournée	Profits de la tournée	Profits de la tournée
VP Spectacles de tournée	Coûts de la tournée	Profits de la tournée
VP Ventes et marketing	Revenus de la tournée	Revenus de la tournée
<i>Company manager</i>	Coûts de la tournée	Profits de la tournée

Or, les directeurs de l'analyse financière au siège social pensent que les CM devraient être imputables de tous les résultats de leur tournée, c'est-à-dire de la ligne de contribution directe dans l'état des résultats. Les contrôleurs (directeurs de l'analyse financière) essaient de faire descendre l'imputabilité des profits d'une tournée en général au VP spectacles de tournée ainsi qu'au CM de ladite tournée, alors que le système d'évaluation de la performance actuel ne tient ces gestionnaires responsables que des coûts des tournées. Rappelons que la majeure partie des décisions concernant les revenus (plans de tournée, stratégie marketing, etc.) sont prises par des équipes spécialisées du siège social qui ne consulte les CM que marginalement (voir section 4.2.6.2 ci-dessus).

« Plus j'avance dans mes discussions / réflexions, plus je me rends compte que les directeurs de spectacles sont pas imputables du *bottom line*, de ce que moi je considérerais être la performance d'un spectacle. Puis, pour moi, la performance, c'est le profit qu'ils génèrent. On appelle ça la contribution directe. Donc toutes mes discussions me portent à croire que ces gens-là ne se sentent pas imputables de cette performance-là. Eux se sentent responsables de l'enveloppe des dépenses. » (DAF1)

Le problème selon la DAF, c'est qu'avec l'imputabilité actuelle, ils ne peuvent pas influencer les décisions des CM. C'est le VPP (puis ensuite le COO) qui est ultimement responsable des profits de chaque spectacle. Ce profit est le résultat du travail coordonné de plusieurs vice-présidences qui sont chacune spécialisées dans une expertise : technique, ventes et marketing, création artistique, gestion administrative, etc. La DAF pense que les CM se déresponsabilisent des revenus de leur tournée (que la vice-présidence marketing, rappelons-le, contrôle en grande partie).

« Celui qui est tenu responsable, c'est le VPP. À chaque fois que j'ai essayé de descendre l'imputabilité à un niveau plus bas... Si on regarde l'organigramme, y a le VPP, les VP, déjà y a quelques VP, et sous les VP, y a les directeurs de spectacle. Mais y a personne autre que les VPP qui a la responsabilité du *bottom line*. [...] Y a un VP pour les spectacles de tournée en aréna et un VP pour ceux en chapiteau. Ces VP ne sont pas responsables des revenus, c'est un autre VP qui l'est. Le côté technique et opérationnel, c'est encore un autre VP. [...] Les VP des spectacles de tournée font

descendre des objectifs aux directeurs de spectacles, mais qui sont ciblés, qui sont beaucoup plus des objectifs opérationnels ou de performance. Ça dépend comment tu définis la performance. Si mon objectif est opérationnel, c'est de livrer un spectacle à l'intérieur des coûts X, ben OK. Mais parallèlement, y a quelqu'un d'autre qui veut du revenu, pis un autre qui veut... Les gens sont contents. À chaque fois, je suis obligé de faire l'amalgame de tout ça pour dire : "Je remonte en haut". Et c'est le VPP qui doit assurer la cohérence entre les différents VP, et c'est lui qui est imputable du profit généré par chacun des spectacles. Mais il est ben trop loin pour l'influencer! En fait, il l'influence à travers une série de gens... » (DAF1)

Comme l'illustrent ces déclarations de DAF1, la DO rejette la conception de l'imputabilité financière de la DAF ; les deux conceptions de la performance COD et COA divergent à ce niveau. La DO n'adhère pas à cette COA selon laquelle l'imputabilité devrait être descendue des VPP et VP vers les tournées.

« C'est pas une question de mauvaise volonté, parce que mauvaise volonté dit qu'y en a un qui est bon, l'autre qui est pas bon. Je détiens pas la Vérité avec un grand V. Moi je pense qu'y a une façon meilleure que l'autre de définir l'imputabilité. Moi je dis « plus petite, mais complet jusqu'en bas », alors qu'eux autres disent « peut-être la même grosseur, mais linéaire ». Moi je vois une imputabilité verticale, dans le sens d'un *P&L* avec les revenus jusqu'en bas, alors qu'eux la voient horizontale du type : « Moi je suis responsable de tous les techniciens dans tous les spectacles. » Au final, on se comprend pas parce qu'on a pas la même vision. Ben en fait si, on se comprend, mais qu'est-ce qu'on utilise ? Ça arrête là. C'est deux solitudes parallèles. (DAF1)

La DAF négocie depuis deux ans une COA qu'elle souhaite voir adopter par l'organisation dans son ensemble sur la contrôlabilité et l'imputabilité des spectacles de tournée. Manifestement, les différentes parties comprennent les points de vue des autres, mais ne parviennent pas à s'entendre sur une conception de la performance consensuelle. La DAF considère ne pas recevoir assez de soutien de la HD pour sa COA. Alors DAF1 envisage soit de jeter l'éponge, soit d'imposer la COA par la force dans une démarche de

colonisation non négociée (Campanale & Cinquini, 2016; Carter & Mueller, 2006; Morales & Pezet, 2010; Morales & Sponem, 2009; Oakes & Berry, 2009).

« On est à un point tournant. Ou bien ils laissent aller le morceau et adhèrent à ce que j'appellerais ma vision, ou bien moi je laisse aller le morceau et moi j'adhère à la leur. À un moment donné, ça fait deux ans qu'on en parle, ça fait deux ans qu'on en discute, qu'on le met sur la table, pis là c'est juste deux solitudes. C'est juste ça... » (DAF1)

Nous notons la frustration de la DAF en général de ne pas parvenir à faire légitimer sa conception de la performance, de sentir qu'elle n'est pas soutenue ou écoutée dans sa démarche qu'elle juge bénéfique pour l'organisation. Malgré les échanges apparemment nombreux sur le sujet, la DAF les juge peu productifs parce qu'ils ne portent pas les fruits qu'elle espère. À cause du blocage de la COA par la DO, les contrôleurs de gestion à la DAF semblent vivre une perte de sens par rapport à leur rôle, y compris de leur influence sur la gestion de la performance des spectacles qu'assurent les CM.

« Y a un clash, donc c'est évident qu'un système d'information qui doit fournir tout le monde flotte quelque part entre les deux... Nous, on est comme l'interprète, le traducteur, l'interface entre les deux. On fait un gros travail de traduction dans les deux sens. Carrément. Entre le haut et le bas, on peut dire qu'il y a compréhension, mais acceptation pas vraiment. La façon dont j'additionne les responsabilités et les performances de chacun en bas [c'est-à-dire les directeurs de spectacles], les gens vers le haut la comprennent. Mais est-ce que ça fait que les directeurs de spectacles s'en sentent responsables ? Pas plus. » (DAF1)

En conséquence, la DAF ne sait pas comment adapter le SCG pour répondre aux besoins des gestionnaires. À quoi sert le SCG si la conception de la performance qu'il essaie de diffuser est rejetée ou ignorée? Même si les gestionnaires utilisent les outils et les inscriptions que la DAF diffuse via le SCG, si ces gestionnaires n'adhèrent pas à la conception de la performance aux fondements de ces artefacts, comment peut le SCG-il jouer son rôle d'influence des comportements managériaux? Nous verrons dans le

Chapitre 6 ci-dessous la manière dont opère l'influence cognitive du SCG sur les décisions managériales.

Une des explications à ces divergences tient aux différents VP à la DO. En fonction des conceptions individuelles de ces VP et de leur expertise, la HD octroie une marge de manœuvre qui se reflète dans la COD de la DO sur la manière dont la performance des spectacles devrait être gérée, et qui est rarement congruente avec la COA.

« Ces perceptions-là, ces phases-là, dépendent des individus qui sont en haut. Un jour, j'engage un VP marketing qui est très fort, très présent. Soudainement, ça me fait plaisir de le rendre imputable de tout ce qui est revenus. Comme il est bon : "Tu te pètes les bretelles, tu dis que t'es bon ? Regarde : ramasse les revenus". Quelques années plus tard, on a des opérateurs qui sont beaucoup plus présents, beaucoup plus complets dans leur perception de la business, alors tu leur dis : "Occupe-toi des revenus, des dépenses, du *bottom line*, des commanditaires, des chips, des *peanuts* pis du popcorn, pis *let's go*". Pis après ça, y a quelqu'un qui dit : "Non, moi, je veux développer autre ligne [de résultats dont je suis imputable]." Je veux dire qu'en fonction de la composition de ce groupe-là [les VP], les responsabilités officieuses, informelles, changent. Les responsabilités formelles restent les mêmes. On [la HD] attribue l'imputabilité de façon différente en fonction du VP, parce qu'il a une capacité qu'on perçoit comme différente par rapport à un autre. C'est pas uniforme. » (DAF1)

La HD laisse la DO définir sa conception de la performance (la COD) de manière organique et s'adapter aux conceptions individuelles et aux expertises des VP en place. Les changements de VP ont pour conséquence de modifier à la fois 1) la structure organisationnelle, 2) la COD, et 3) la façon d'évaluer la performance. Ces changements ont des conséquences sur les comportements des CM et sur leur conception.

## ⑥ et ⑦ Direction de l'analyse financière / *Company managers*

**Centralité (C/D)** - La DAF relaie vers les tournées la nouvelle conception dominante de la centralité de la performance financière, qui est intégrée dans les conceptions individuelles des CM mais avec une centralité qui varie d'un CM à l'autre, comme nous l'avons constaté dans les cartes cognitives et leurs analyses. Le Tableau 16 à la section 4.3.2 nous avait également indiqué que les conceptions de la centralité étaient partiellement congruentes entre les CM. Certains CM conçoivent la centralité de la performance financière quasiment comme la conçoivent la DAF, ce qui signifie que leurs conceptions sont congruentes sur ce point. Mais d'autres CM ont des conceptions de la centralité des dimensions (dont financière) de la performance de leur tournée qui sont divergentes de celle de la DAF.

De plus, cette nouvelle centralité cause une exacerbation des tensions entre la dimension financière et les dimensions humaines (ex. bien-être, voir section 5.2.2.4 ci-dessus) de la performance des tournées. L'équilibre du cercle vertueux de la performance est fragilisé et les CM doivent s'adapter.

Cela dit, comme les changements apportés à la centralité de la performance financière sont présentés comme légitimés par la HD, qui exige une reddition de comptes sur cette dimension puisqu'elle évalue essentiellement la contribution directe de chaque spectacle, et comme ils reçoivent un message identique de leur DO, les CM ne se font pas d'illusion sur les pressions pointant vers la nécessité pour eux de se conformer à la nouvelle COD. Certains s'accommodent donc de la nouvelle centralité donnée à la dimension financière de la performance. Mais d'autres la contestent, résistent, et ne changent pas leur conception individuelle de la performance. Nous discutons en détail de ces divergences et des (ré)actions des CM au Chapitre 6.

« Y a encore ces vieux réflexes-là selon lesquels : "Non, moi, c'est pas la performance financière, c'est livrer un spectacle, c'est passer du point A au point B sans briser les équipements. Combien ça coûte, c'est pas important. Je vais prendre trois jumbo-jets à moitié remplis, c'est pas grave, en autant que j'arrive à la bonne heure, pis que les équipements sont beaux et propres".

"Non, trois jumbo-jets, ça coûte cher, peux-tu te serrer un petit peu là ?"...

"Ah, pourquoi tu me dis ça ?" » (DAF1)

Le passage de l'ancienne à la nouvelle COD ne remporte pas tous les suffrages des CM. Les préoccupations financières au niveau opérationnel sont encore nouvelles. Cela a des conséquences sur l'alignement des conceptions managériales avec la COA en matière de la contrôlabilité et de l'imputabilité.

« Ils ont pas la même lecture que nous, et le fait qu'ils vivent les opérations sur le terrain d'une certaine façon, oui ça peut expliquer pourquoi ils ont une lecture horizontale, c'est une piste. Ils pensent sûrement qu'il faudrait avoir une lecture plus horizontale parce que pour eux ça fait plus de sens. Je pense que l'autre piste, c'est culturel. Avant, on se posait pas du tout la question.

*Money*, c'était jamais jamais jamais jamais une préoccupation. » (DAF1)

**Contrôlabilité (C/D)** - La DAF considère que les CM ont un certain contrôle sur tous les leviers de performance de leur tournée. Cette COA au niveau de la contrôlabilité des éléments de performance par les CM n'est pas alignée avec la COD de la DO qui, elle, considère que les CM ont un pouvoir d'influence relatif sur certains éléments de performance. Outre les éléments de performance qu'ils contrôlent directement, certains CM estiment contrôler certains éléments indirectement donc ils essaient de les influencer. Nous avons vu à la section 3.4.6.1 qui compare les conceptions des CM sur cette caractéristique que CM1, CM3 et CM6 conçoivent avoir un contrôle partiel sur les revenus hors (en théorie) de leur contrôle, et qu'ils agissent conformément à cette conception.

Une explication des divergences de conceptions de la performance entre les CM que nous avons constatée vient de la manière dont la performance de ces CM est évaluée. Nous avons vu que les CM contrôlent seulement une portion des coûts de leur spectacle de tournée (au maximum entre 45% et 70% dépendamment du spectacle, voir Tableau 13 ci-dessus), et une faible portion de ses revenus. En réalité, les CM exercent un contrôle direct sur très faible portion, seulement 30%, des profits de leur spectacle de tournée.

« Les documents que je t'ai donnés sont ceux qu'on fournit aux *company managers* pour l'analyse des résultats. C'est l'outil dans lequel ils ont leur budget, leurs actuels, leur *year-to-date* et leur *forecast*. Et ils ont participé aux quatre colonnes de chiffres. C'est leur budget. Mais dans chaque budget de chaque show, ils sont directement responsables d'à peu près 30 % des lignes. Le reste, c'est tout centralisé. Ils sont pas responsables des ventes. Ils ont pas ou très peu de levier sur ça. Ils sont pas responsables... Il y a beaucoup, beaucoup de choses qui sont négociées de Montréal. Au niveau de la main-d'œuvre temporaire, ils sont responsables des horaires, et de déterminer de combien d'employés temporaires ils ont besoin pour mener à bien leur opération. Mais ils sont pas responsables du taux horaire, parce que c'est nous qui négocions avec l'agence. Même chose pour les hébergements. Ils sont responsables de maximiser le nombre de chambres pour pas gaspiller de chambre, mais le contrat du coût par nuit est déjà "pré-négocié". Même chose pour les salaires des artistes, c'est pas eux qui négocient les salaires que de chaque artiste. Je peux prendre à peu près chaque poste budgétaire, et ils ont une part de responsabilité, mais... » (DAF3)

La DAF a conscience que le contrôle direct des CM sur la performance de leur spectacle de tournée est limitée. Néanmoins, la DAF conçoit que le contrôle indirect des CM sur les autres éléments de performance justifie sa COA en termes de contrôlabilité.

« [Les CM] ont pas le contrôle sur 100 % de l'opération. Mais s'ils disent qu'ils veulent utiliser 1600 heures-hommes pour faire le démontage, ils sont responsables de ce chiffre-là. » (DAF3)

Autrement dit, la DAF conçoit que les CM peuvent plus ou moins tout influencer de la performance de leur spectacle de tournée, donc, en toute logique, ils devaient être imputables de la contribution directe de leur spectacle.

**Imputabilité (D)** – Tous les CM ont le sentiment que la réalité opérationnelle est mal comprise par le siège social, en particulier par la DAF. De plus, certains déplorent la nouvelle structure de la DO comme nous l'avons vu plus haut, expriment une certaine frustration de ne pas avoir le contrôle sur tous les éléments de la performance, et

d'envisager en plus d'être tenus responsables d'éléments sur lesquels ils peuvent seulement exercer une influence. D'autres CM comprennent et semblent accepter eux-mêmes les changements. Tous les CM ont pour rôle de faire accepter les changements à leur tournée. En tant qu'interface, ils font également remonter l'information et formulent des requêtes pour que les besoins de leur tournée soient pris en considération.

"I'm accountable to - my boss is... [sighs, laughs] So the structure in Montreal - there's not one boss, no no no, there's many. [laughs] (CM4)

Le fonctionnement en silos d'expertises et la multiplication des niveaux hiérarchiques à la direction opérationnelle pose un problème d'attribution de la responsabilité des résultats quand ceux-ci sont imputés à un gestionnaire, comme le CM, alors que la décision a été prise par une autre fonction ou par un autre niveau hiérarchique supérieur.

La DAF conçoit que les CM sont imputables des éléments opérationnels sous leur contrôle direct.

« Leur rôle est d'opérer le spectacle dans les marchés qui leur ont été désignés. Le planning d'où chaque tournée s'en va, dans quels territoires ou dans quelles villes, tout se fait ici. En fait, c'est leur *boss* qui décide. Leur responsabilité, c'est de mener à bien l'opération. C'est de livrer le *show*. Si on dit qu'il y a 308 *shows* à faire l'année prochaine, c'est de s'assurer qu'il y a 308 *shows* de faits. On leur donne tout le plan de match. Eux doivent gérer une équipe de 125 employés permanents, et 300 employés temporaires sur une base journalière. Et ils doivent s'assurer de livrer huit, neuf, dix *shows* par semaine. Monter le chapiteau, s'assurer que les artistes performant, la sécurité, tout ce qui peut être fait localement pour assurer le succès de chaque tournée. » (DAF3)

Néanmoins, et pour faire suite au point précédent sur la contrôlabilité, la DAF s'attend à ce que les CM ne contribuent pas seulement à la gestion de ces 30% de la performance de leur spectacle de tournée dont ils sont réellement responsables, mais qu'ils contribuent à tous les éléments qui composent la performance globale du spectacle :

« L'évaluation de [la] performance individuelle [des CM] ne porte pas que sur ce 30 %, elle porte sur l'ensemble de la performance de la tournée. C'est pour ça qu'ils doivent au mieux remplir leur rôle, et collaborer avec Montréal. Ils ont une marge de manœuvre. S'ils sont allumés, ils peuvent participer à tout, et influencer bien plus que 30 % de la performance. Ils peuvent donner leur opinion en disant par exemple : "Moi je pense qu'on met pas assez de marketing dans les autobus." Parce que lui [le CM], c'est le représentant local. C'est lui qui voit ce qui se passe dans chaque ville. Lui, son rôle, c'est de parler avec les 42 intervenants qui sont à Montréal et de leur dire : "Avez-vous pensé à faire tel type de campagne ?" Et quelqu'un du marketing de lui dire : "On n'a pas le budget, on le fera pas", ou "Oui, ça a déjà été fait et ça a pas marché", ou "Très bonne idée, on va le mettre en application". Dépendamment de la demande, on peut leur apporter du support et y répondre rapidement. S'ils demandent à l'équipe de construction de site de revirer le chapiteau dans l'autre sens, parce que ça fait plus de sens parce que les piétons viennent de l'autre bord, c'est irréaliste. La demande peut être faite mais... Si c'est de tasser une porte de clôture de 30 pieds, ça, oui, ça peut se faire en deux heures, ou ils peuvent le faire tout seul sans passer par personne. Ça dépend de la situation. » (DAF3)

Ainsi, la DAF veut accroître la reddition de compte des CM sur tous les éléments en partant du principe de contrôlabilité, aux fondements de sa COA. Et ils façonnent les outils de contrôle pour diffuser cette conception alternative et échangent avec la DO, la HD, et les CM lors des « Forums » et des Comités exécutifs. Les contrôleurs négocient.

« La compagnie va quand même mesurer la performance à travers la contribution directe. Quand ça arrive en haut, ça en revient à la contribution directe, on va regarder ce qu'on a fait comme résultat. C'est pour ça que t'as la façon dont la performance est évaluée en haut, et après t'as comment les gens en bas agissent. C'est une mesure agrégée, et en haut ils voient pas forcément les détails de la performance des gestionnaires, et ça peut poser problème. » (DAF2)

Les contrôleurs souhaitent changer les informations produites par le SCG et l'utilisation qui en est faite pour faire changer les conceptions et *a fortiori* les comportements.

« Tout dépend de comment on définit la performance. La performance est définie différemment, même au sein d'une même organisation. » (DAF1)

« Je peux pas demander à quelqu'un d'être imputable s'il sait pas de quoi je parle. » (DAF2)

Mais leur conception alternative rencontre de la résistance. Pour les contrôleurs, « les opérationnels » et eux ne se comprennent pas malgré de nombreuses discussions.

L'argument que les directeurs de spectacles nous opposent, c'est qu'ils peuvent pas être imputables de certaines choses qu'ils contrôlent pas : "Je peux pas être imputable de ça, parce que je contrôle pas cette composante-là!" Ça dépend de comment on définit le contrôle. Moi je leur dis : "Tu contrôles pas le prix unitaire, mais tu contrôles la quantité consommée. Donc t'as une partie du contrôle. T'as un levier. Fait que ce levier-là, tant qu'à moi, devrait te permettre de contrôler, et donc à terme d'être imputable." Mais eux voient pas les choses de cette manière. Ils bloquent sur ça! » (DAF1)

« Les directeurs de spectacles se rapportent à plusieurs personnes en même temps, avec des objectifs différents. Y a des liens fonctionnels, des liens opérationnels, et par-dessus ça, ce qui est l'autre réalité, c'est qu'y a des paramètres fonctionnels. Genre, souvent les gens se rabattent en disant que c'est des transactions inter-compagnie. L'un va dire : "Je suis responsable des coûts du spectacle, mais tu m'envoies des coûts de costumes que je contrôle pas du tout, donc je peux pas être imputable de la ligne du bas". » (DAF1)

La note 5 plus haut expliquait les divergences entre les conceptions de la DAF et de la DO en matière d'imputabilité. Les conceptions des CM, congruentes avec la COD de la DO, divergent de la COA sur l'imputabilité de l'intégralité de la performance aux CM.

« Donc finalement, personne n'est imputable de rien! Pis moi je m'arrache les cheveux. C'est mon combat! Il faudrait arriver à ce que les gestionnaires se sentent plus responsables d'une ligne dans le *P&L*, qui est pas la contribution directe, qui est une "performance". Moi, je définis la performance comme étant la ligne du bas, mais eux, c'est une ligne ou un

agrégat de lignes dans un *P&L* complet. Là, ils disent : "C'est pas moi en bas, cette ligne-là, elle m'appartient pas, je peux rien y faire". » (DAF1)

« Ma préoccupation est encore qu'eux [les CM] vont avoir la même façon de penser la performance, axée opérations, donc alors que le comité exécutif va être axé sur les dollars. Pis là, la personne qui a la responsabilité de faire le lien entre les deux, de le traduire, c'est nous avec les systèmes d'information, j'en conviens, mais opérationnellement, y a quelqu'un qui est là [le VP], pis lui, la façon dont il voit les choses, ça a l'air de quoi ? C'est assez déterminant. (DAF1)

La DAF ne semble pas recevoir de soutien pour faire jouer son rôle de contrôle. Selon DAF1, les CM rejettent totalement la conception de l'imputabilité que la DAF essaie de leur faire accepter.

« Les directeurs de spectacles acceptent pas le système d'évaluation de la performance, ou une appropriation. Surtout pas. Pas avec les critères de performance financière, zéro. » (DAF1)

DAF3 exprime la même vision, de manière plus mesurée. Cela s'explique peut-être par sa connaissance extensive des opérations et par sa proximité historique avec elles, ayant occupé son poste de contrôleur d'abord à la DO pendant longtemps et ayant lui-même été CM.

« L'évaluation de la performance des *company managers*, je peux pas te dire si elle est basée sur des objectifs comme par exemple leur budget [aux CM], parce que je suis pas leur *boss* et je les évalue pas. Le budget, c'est quelque chose, mais les lignes et les chiffres dont ils sont responsables, ils en sont responsables à 100 %. Et il y a pas beaucoup de lignes dont ils sont responsables. » (DAF3)

Encore une fois, une explication au manque d'adhésion des CM à la COA tient dans le « blocage » exercé par la DO et dans le manque de légitimité octroyée par la HD à cette conception alternative portée par le SCG. La DAF semble se démener sans appui – pas de soutien fort de la HD pour que la DO (les VP) et les CM acceptent cette conception de

l'imputabilité (COA). La HD est d'accord sur le plan théorique mais ce n'est pas suivi d'effets, d'actions fortes, pour influencer les conceptions de la DO ou des CM. De plus, les CM rendent des comptes à leur VP à la DO, pas à la DAF. La manière dont le VP et le VPP en charge des spectacles de tournée conçoivent la performance, surtout en matière de contrôlabilité et d'imputabilité, va prévaloir. Ainsi, la COD court-circuite la COA de cette manière.

« Je pense pas que le problème soit lié à la structure actuelle. Même si les objectifs sont séparés en sous-objectifs et que les responsabilités sont en quelque sorte réparties, je pourrais avoir la même structure, mais tant qu'à moi, le directeur de spectacles devrait être le représentant de tout ce monde-là, localement sur un spectacle. Un « *company manager* », dans le monde du théâtre, ça reste quand même une *compagnie*, c'est un petit groupe qui est responsable de l'ensemble des activités. Un *company manager*, c'est comme un directeur général d'une entreprise. Il reçoit des instructions, du support de toute sorte de monde, c'est ben correct, mais ça pourrait le rendre imputable, responsable de la performance du spectacle. Je pense pas que ça a trait à la structure de l'entreprise, ça a trait au mandat et à la définition qu'on en fait. Donc le problème se situe au niveau de la définition des mandats, des rôles, des responsabilités qu'on donne aux gestionnaires, et de leur imputabilité. »

(DAF1)

Les CM sont en désaccord avec le fait que d'autres prennent des décisions qui les affectent sur des éléments de performance qu'ils ne contrôlent pas, par exemple le département de marketing pour les spectacles de tournée qui se trouve au siège social. Certains CM acceptent mal leur perte de contrôle et ses effets sur les dimensions de la performance sur lesquelles ils ont un contrôle direct et dont ils sont imputables (ils sont évalués dessus ou pas, comme pour le bien-être). Certains CM ont aussi des problèmes avec ceux qui leur fournissent de l'information de contrôle de gestion, c'est-à-dire de l'information destinée à les aider à prendre des décisions (support) et de l'information destinée à mesurer la performance de leur tournée et de leur travail (surveillance). Le problème est que l'information produite a une utilité limitée pour gérer les dimensions de performance dont ils sont responsables, et qu'en même temps elle est construite pour les responsabiliser au

niveau d'éléments de performance sur lesquels ils n'ont pratiquement pas de contrôle ou de pouvoir de décision. Pour remédier à cela, les CM collectent et utilisent des informations de sources informelles ainsi que des informations formalisées mais utilisées localement non sanctionnées par le SCG officiel (systèmes comptables vernaculaires, voir Kilfoyle et al., 2013).

Un autre phénomène permet d'expliquer les divergences entre la COA et les conceptions de certains CM en matière d'imputabilité. Les CM perçoivent les manœuvres de la DAF (mais aussi celles de la DO). Ils ne sont pas dupes du fait que les conceptions de la performance véhiculées dans les outils du SCG ont pour but de les contraindre et pas juste de les habiliter. De nombreuses discussions entre la DAF et « les opérationnels (DO comme CM) ont abouti au constat d'une grande difficulté à se comprendre ou à faire s'aligner les conceptions de la performance. L'expérimentation se fait de manière collective mais cette démarche participative de co-création du système ne semble pas garantir que le système soit adapté aux besoins de tous ou facilite la prise de décision managériale. Ainsi, devant l'impasse des négociations entre les conceptions (« c'est juste deux solitudes », comme a dit DAF1), la DAF envisage de recourir à la coercition en se fondant sur l'idée que cela serait « pour le bien » des tournées et de la DO si tous s'alignaient sur leur conception alternative de l'imputabilité.

Les objectifs des CM semblent alignés avec ceux de l'organisation, mais la motivation n'est pas ancrée dans la même conception de la performance. Nous avons remarqué plus haut les conséquences de cette divergence profonde sur le *design* et le rôle du SCG. Cette divergence a d'autres conséquences, sur la conception que les CM ont de leur contrôlabilité et de leur imputabilité par rapport à la performance de leur tournée sont multiples. Si les CM semblent rejeter la COA sur ces deux caractéristiques (contrôlabilité et imputabilité), il apparaît que certains énoncent malgré tout cette COA et même que la conception de certains CM s'aligne sur la COA, ce qui indique un certain tour de force de la part de la DAF qui passe ainsi « dans le dos » de la DO, colonise les conceptions des CM de manière détournée, et fait taire la résistance de la DO par rapport à sa COA. Nous

reviendrons spécifiquement sur cet important point, mais par exemple, CM1 a une conception de l'imputabilité qui est divergente de la COA mais comme nous le verrons dans le Chapitre 6 il énonce la COA et, ce faisant, lui accorde de la légitimité. La DO en a conscience mais ne fait rien pour l'en dissuader car elle perçoit ces actions du CM comme un support aux « fonctions support » et donc comme bénéfiques pour la performance du spectacle.

### **⑧ Direction opérationnelle / Company managers**

**Centralité (C/D)** - Nous avons expliqué plus haut que les conceptions que les CM ont de la centralité des dimensions de la performance varient d'un CM à l'autre. La conception qu'en a la DO est plus proche de celles des CM. La congruence est partielle mais plus proche de la congruence que de la divergence. Cela explique la variabilité dans l'adhésion des CM à cette nouvelle conception de la performance que nos résultats du Chapitre 4 avaient mis en lumière (voir Tableau 16).

**Contrôlabilité & Imputabilité (C/D)** - En cohérence avec le découpage structurel par expertise et avec la recentralisation de certaines décisions, la DO considère que le contrôle de certains éléments de la performance de leur tournée échappe aux CM, donc que ces derniers ne peuvent être imputables de ces éléments hors de leur contrôle. Comme nous l'avons indiqué plus haut, certains CM partagent cette conception sur les deux caractéristiques, mais d'autres non. En effet, le pouvoir d'influence de la COD est affaibli par l'adhésion en pratique voire au niveau cognitif de la COA par certains CM. Cela laisse entrevoir un potentiel de changement dans la gestion de la performance forcé par le SCG et embrassé par les gestionnaires malgré la résistance de la haute direction / direction opérationnelle.

#### **5.4. Discussion des résultats sur les changements du contrôle de gestion et les divergences de conceptions de la performance**

Ce chapitre avait pour objectif de déterminer l'influence de la conception de la performance portée par le SCG sur les conceptions managériales et organisationnelles de la performance des spectacles de tournée. Nos analyses montrent qu'au niveau cognitif, les conceptions de la performance des tournées ne sont pas congruentes entre les CM sur les tournées, la DO et la DAF au siège social. Les conceptions sont divergentes parce que les dimensions de la performance des tournées ont des centralités modifiées, et parce qu'il existe des désaccords au niveau de la contrôlabilité des éléments de performance, et de leur imputabilité.

L'analyse historique et processuelle de l'évolution du contrôle de la gestion des spectacles de tournée révèle que le SCG s'est construit de manière organique en parallèle de la croissance et de la complexification des activités du Cirque. Les facteurs déclencheurs du changement étaient à la fois externes et internes. Ils ont été pris en compte par la HD ou internalisés par la DAF qui a incité la HD à appuyer un changement du SCG. Soutenue par la HD, la DAF a incité la DO à modifier sa conception de la performance pour qu'elle intègre la dimension financière de la performance des spectacles de tournée. La résultante est la conception organisationnelle dominante de la performance (COD) des tournées.

La COD a changé en réponse aux facteurs déclencheurs de la croissance organique exponentielle et de pressions financières sur l'organisation. De manière analogue à ce que Weir (2018) a trouvé dans le cadre d'une recherche sur le développement d'une comptabilité de la biodiversité, nous trouvons que le développement du contrôle de la performance des spectacles de tournée est influencé par des conceptions organisationnelles divergentes, dans notre cas le conflit entre la valeur économique et la valeur artistique. La coordination distendue à cause de la croissance a remis en question la culture organisationnelle. La prise de conscience de la nécessité de plus contrôler la performance des tournées a abouti à l'implantation d'un contrôle multifacette permise par une réorganisation de la structure du siège social et d'une recentralisation de certaines décisions vers les fonctions support au siège social, ainsi que d'une formalisation et

harmonisation du contrôle notamment financier sous la forme de documents de *reporting* de plus en plus sophistiqués. Ces changements concrets au niveau du pouvoir discrétionnaire et des outils de contrôle et d'évaluation de la performance créent des tensions pluralistes.

Certaines dimensions de la performance, comme la performance financière, prennent alors une centralité grandissante et viennent bouleverser l'équilibre pluraliste qui semblait jusqu'alors soutenir le succès des tournées. Les tensions entre ces dimensions sont nées des changements que connaît la conception organisationnelle dominante en réponse au constat selon lequel la croissance organisationnelle a mal été contrôlée et que les enjeux financiers sont devenus cruciaux. À cause de ces tensions, l'identité et la culture du Cirque sont fragilisées. De surcroît, la conception organisationnelle dominante change, les dimensions de la performance des tournées considérées comme centrales par la direction opérationnelle et par la DAF changent, et le SCG intègre plus de contrôle financier. Cette première colonisation semble réussie, en particulier grâce au soutien de la HD<sup>66</sup>, dans la mesure où la performance financière s'avère désormais une priorité de plusieurs CM.

Grâce à nos analyses, nous avons clarifié la conception que la DAF a de la performance des spectacles de tournée et l'avons comparée avec les conceptions des CM et avec la COD. Nous montrons que la conception de la performance de la direction financière est une alternative à la COD, et que sur certains aspects elle lui est opposée. La conception de la performance de la DAF, portée elle aussi par le SCG depuis peu, n'est pas la conception organisationnelle dominante, mais elle souhaiterait le devenir. La DAF veut en effet amener de nouveaux changements au niveau de la conception de la contrôlabilité et de l'imputabilité de la performance, et elle modifie le SCG en place pour y parvenir. Le SCG au Cirque tente d'orienter les comportements mais également les façons de concevoir la performance. De plus, il questionne les façons de gérer et tente de préconiser un cadre de référence à la gestion (Revellino & Mouritsen, 2015).

---

<sup>66</sup> La littérature a largement documenté l'importance de la légitimation par la haute direction pour le succès de l'implantation d'un SCG nouveau ou changé.

Mais cette seconde vague de colonisation rencontre de la résistance de la part de la DO et des CM. D'une certaine façon, il y a déjà une colonisation en cours, car la DO continue de s'inscrire dans une démarche colonisatrice pour faire accepter aux CM sa COD selon laquelle leur contrôlabilité de certains éléments de la performance de leur spectacle de tournée est moindre qu'avant (à cause de la recentralisation). La DAF est elle aussi engagée dans un processus de colonisation de la COD en place ainsi que des conceptions individuelles des gestionnaires (des CM).

Aussi bien la DO que la DAF tentent d'aligner les conceptions des CM sur la COD et sur la COA, respectivement, pour orienter leurs comportements managériaux. Busco et al. (2017) posent la question de savoir si les conceptions devraient être alignées, en considérant que le manque d'alignement pourrait être source d'innovation. Et le SCG porte ces deux conceptions de la performance en même temps. Le SCG est bicéphale fonctionnellement parlant, parce que du contrôle est exercé par la DAF comme par la DO, mais il est aussi bicéphale cognitivement parlant, puisque ces deux acteurs organisationnels sont mus par leur propre dessein colonisateur promouvant respectivement la COA et la COD. Les conceptions de la HD et de la DO ont été colonisées par la DAF (centralité de la performance financière). Et la DAF essaie de coloniser la HD, la DO et les CM avec sa COA (contrôlabilité, imputabilité). Les CM sont donc aux prises avec deux colonisations distinctes, c'est-à-dire des processus de colonisation issus de deux sources différentes, et dont les conceptions de la performance sont divergentes au niveau de la contrôlabilité et de l'imputabilité des CM.

Il n'y a pas de consensus sur une conception organisationnelle unique de la performance des tournées, même si une conception unique (la COD) est utilisée pour l'évaluation de la performance. Spécifiquement, il y a un alignement pratique sur les indicateurs de performance qui sont effectivement utilisés pour évaluer la performance des CM, en revanche il y a un désaccord conceptuel au niveau des indicateurs qui devraient être utilisés. La direction opérationnelle des tournées veut continuer à utiliser les indicateurs en place et à considérer que les CM ne peuvent être tenus officiellement responsables des revenus de leur tournée, tandis que les directeurs de l'analyse financière veulent rendre les CM responsables et imputables des revenus aussi bien que des coûts de leur tournée,

donc utiliser des indicateurs de performance différents de ceux actuellement utilisés. Cet écart témoigne d'une divergence plus profonde, en amont, entre d'un côté la conception que la direction opérationnelle a de la contrôlabilité des profits de la tournée, et de l'autre côté la conception que la direction financière a de cette même contrôlabilité.

En effet, les directeurs de l'analyse financière ont essayé de faire accepter leur point de vue et que celui-ci provoque un changement au niveau des indicateurs de performance utilisés pour évaluer la performance des CM et de leur VP Spectacle de tournée. Rappelons-nous que les directeurs de l'analyse financière préparent des rapports de gestion et interagissent avec les CM. Ils produisent des informations pour mesurer l'atteinte des objectifs de performance de chaque tournée, ainsi que des informations pour éclairer les gestionnaires dans leurs prises de décisions. Le fait que ces préparateurs de l'information financière aient une conception de la performance différente de celle des CM et des VP, VPP et COO en charge des opérations des tournées a des conséquences sur les informations produites ainsi que sur les conceptions que les CM ont de l'imputabilité de la performance de leur tournée respective.

Comme les directeurs de l'analyse financière n'ont pas réussi à faire changer la conception dominante sur cette imputabilité et que les CM ne sont pas tenus responsables des revenus (en plus des coûts) de leur tournée, ils ont décidé d'organiser et de présenter l'information de sorte qu'elle incite à ce que les CM soient tenus responsables de la performance financière au complet de leur tournée, pas juste des éléments sur lesquels ils ont un contrôle direct. Les directeurs de l'analyse financière tentent d'implanter ce qu'ils pensent être plus de contrôle de la performance des tournées. L'information qu'ils produisent vise à satisfaire la conception dominante en répondant aux besoins de mesure de la performance exprimés par la direction opérationnelle, mais en même temps elle a pour but d'influencer l'imputabilité ressentie par les CM et conçue par eux et par leurs supérieurs hiérarchiques à la direction opérationnelle.

La DAF a pu justifier l'intérêt du contrôle financier et de la bonification des documents de *reporting* pour mesurer / surveiller performance, parce que la légitimité est venue de la HD pour aider la DO. En revanche, la DAF doit apporter de la légitimité à son

intervention de contrôle accru et de support à la prise de décision parce que cette intervention n'a pas été demandée par la DO. Si elle souhaite remplir la mission qu'elle s'est donnée d'orienter les comportements des gestionnaires des tournées, la DAF doit convaincre la DO et les gestionnaires des tournées de la nécessité de modifier à nouveau la conception organisationnelle dominante. Manifestement, la DO ne perçoit pas encore bien la valeur ajoutée du contrôle de gestion que veut offrir la DAF, soit qu'elle pense être capable de piloter elle-même la performance, soit qu'elle ne sache pas quelle place donner au contrôle de gestion pour des raisons telles que des enjeux politiques. L'appareil de contrôle de gestion aura de la difficulté à faire écouter sa voix tant que la DAF, la DO et les CM n'aligneront pas davantage leurs conceptions de la performance des tournées, et ce sur les quatre caractéristiques que nous avons identifiées.

Les transformations du SCG révèlent le passage à un type de contrôle théoriquement plus interactif et destiné à habiliter les gestionnaires. Les opérationnels n'en sont pas toujours convaincus. En fait, les divergences entre les conceptions de la performance expliquent partiellement la difficulté pour le Cirque de passer d'un mode de contrôle diagnostique à un contrôle interactif. La résistance aux changements du SCG ne se joue pas seulement au niveau politique, elle se joue d'abord au niveau cognitif, c'est-à-dire au niveau de la manière dont la performance est conçue par les différents acteurs impliqués dans la gestion de la performance des tournées.

Cette synthèse des résultats que nous avons dégagés du Chapitre 5 nous permet de faire les contributions suivantes à la littérature.

**Contribution 5-1.** Notre première contribution à la littérature tient ici à la nature des conceptions organisationnelles de la performance. Nous montrons qu'il existe une conception organisationnelle de la performance, et nous décrivons les composantes de cette structure cognitive organisationnelle. À notre connaissance, aucune étude à ce jour n'avait porté sur un construit aussi précis que celui de la conception organisationnelle de la performance tel que nous le définissons, ni fourni une description détaillée de ce qu'il renferme. La littérature s'était circonscrite à étudier des « logiques » organisationnelles qui possèdent uniquement certains des aspects de ce que nous définissons comme une

conception organisationnelle de la performance, à savoir par exemple la mission organisationnelle, l'identité, la culture, et la valeur du travail (e.g. Farjoudon & Morales, 2013) que fait l'organisation, mais pas les autres caractéristiques que nous avons identifiées et analysées. Et pourtant, la littérature argue souvent que ces logiques sont des construits larges qui englobent supposément une conception de la réalité en général.

**Contribution 5-2.** Nous caractérisons la nature et l'évolution dans le temps de deux conceptions organisationnelles de la performance. Nous les comparons entre elles en établissant leurs éléments de congruence et leurs points de divergence à l'aide de la typologie des quatre caractéristiques que nos résultats au Chapitre 4 nous avaient permis de dégager. Nous montrons ainsi qu'il existe plusieurs conceptions organisationnelles à propos de la même performance qui cohabitent et s'influencent mutuellement dans une organisation. Nous montrons qu'il en existe une considérée comme dominante, ce qui étend les travaux de Bettis et Prahalad sur le concept de logique dominante (1995; 1986). Cette conception organisationnelle dominante de la performance est légitimée par la haute direction organisationnelle et elle est la conception à laquelle adhèrent une majorité de gestionnaires. Nos résultats apportent cependant une nuance dans la mesure où l'adhésion des gestionnaires à la conception dominante ne se fait pas sur toutes les caractéristiques des conceptions de la performance.

**Contribution 5-3.** Nous comparons les conceptions organisationnelles aux conceptions individuelles de la performance grâce à notre typologie des quatre caractéristiques. Notre contribution grâce à ces résultats est de clarifier la nature des relations entre la cognition individuelle et la cognition organisationnelle. Plus précisément, nos résultats mettent en lumière le fait que le SCG joue un rôle d'influence cognitive sur les conceptions de la performance des gestionnaires. Ils montrent même que le SCG peut être porteur de plusieurs conceptions organisationnelles de la performance (pas juste d'une seule) qui peuvent être partiellement divergentes. La typologie des conceptions de la performance permet d'identifier les points de congruence et de divergences entre les conceptions organisationnelles, et entre celles-ci et les conceptions individuelles de la (même) performance.

Nous montrons aussi que les différentes conceptions organisationnelles de la performance servent de fondements épistémologiques au *design* du SCG organisationnel formel et officiel. Si la conception organisationnelle dominante influence grandement la manière dont la performance est définie, mesurée et pilotée, d'autres conceptions organisationnelles alternatives peuvent également exercer cette influence et modifier ou ajouter des composantes au SCG existant.

**Contribution 5-4.** Nous montrons empiriquement ce que Dillard et Vinnari (2019) affirment dans leur article théorique sur les systèmes d'imputabilité dans le cadre de la comptabilité sociale et environnementale. Notre contexte est pluraliste et se rapproche du cadre de leur article. Nous démontrons que l'imputabilité devrait mener le *design* des systèmes comptables sur l'imputabilité, et non l'inverse comme c'est très souvent le cas dans les organisations de ce type où le système comptable définit ce qu'est l'imputabilité.

Nous montrons que l'imputabilité dans une organisation pluraliste va plus loin que ce que le SCG définit ou rend visible. Comme Dillard et Vinnari (2019) le proposent dans leur article théorique, nous montrons empiriquement que l'imputabilité ne devrait pas être définie sur la base des systèmes comptables (*accounting-based accountability*) mais plutôt que les SCG devraient être « designés » sur la base de l'imputabilité telle que définie par la réalité du terrain (*accountability-based accounting*).

Pour Dillard et Vinnari (2019), adopter cette approche du *design* du SCG permet de dépasser la perspective traditionnellement adoptée par la comptabilité qui est celle du *reporting* financier. Nous mettons au jour qu'au Cirque, la visée de la comptabilité n'était pourtant pas limitée à ce seul *reporting* financier ou à la seule surveillance disciplinaire, du moins dans le discours. La DAF disait vouloir soutenir la prise de décision managériale, encourager la créativité, la réflexivité et donc l'autocritique managériales. Les systèmes d'imputabilité doivent s'ancrer dans un dialogue critique pour que puissent être mobilisées les capacités d'innovation de l'organisation. Et pourtant, les contrôleurs de gestion voulaient imposer leur conception alternative de la contrôlabilité et de l'imputabilité.

De plus, nous montrons empiriquement que l'imputabilité devrait être définie en cohérence avec la contrôlabilité c'est-à-dire la définition du locus du pouvoir discrétionnaire. C'est d'autant plus important que Pesci, Costa, & Andreaus (in press) ont montré que la formalisation de la notion d'imputabilité est associée à la négociation de la notion de bien commun, et qu'elle peut devenir un vaisseau de sensibilisation des membres de l'organisation à certains enjeux et donc d'orientation de leurs comportements.

C'est toute la question de l'opérationnalisation des conceptions comptables, y compris celle de la performance. Devrait-on vraiment avoir à se poser ces questions? Pourquoi la conception de la réalité telle que définie par le système comptable n'est pas alignée avec la réalité opérationnelle? Pesci et al. (in press, p. 20) posent eux aussi ces questions en affirmant qu'il « est nécessaire d'analyser les principes qui inspirent les actions des organisations, qui requièrent des instruments d'expression adéquats, comme des documents comptables sur-mesure, afin d'améliorer la participation des parties prenantes dans la vie de l'organisation »<sup>67</sup>.

**Contribution 5-5.** Dans la même veine, le principe de contrôlabilité a évolué dans la recherche comptable ainsi que dans les recommandations aux praticiens. Plus récemment dans la littérature (Atkinson et al., 2012; Datar, Rajan, & Beaubien, 2019), la contrôlabilité est définie en fonction du degré d'influence qu'un individu a sur un élément de performance mesuré, plutôt qu'un contrôle complet. Nos résultats montrent que cette nuance est au cœur de la divergence entre les conceptions de la performance au Cirque du Soleil. Une recommandation qui peut être faite aux praticiens est de dépasser la vision binaire de la contrôlabilité (totale ou nulle, sans entre-deux), mais en même temps de prendre en compte le degré de contrôlabilité en pratique pour définir l'imputabilité du gestionnaire dont la performance serait mesurée par un indicateur qui se baserait sur ces deux définitions. Nos résultats posent la question de comment créer un SCG qui permette de piloter la performance en tenant compte du caractère diffus de la responsabilité de

---

<sup>67</sup> Traduction libre de : “it is necessary to analyse the principles that inspire the organisations’ actions, which requires adequate instruments of expression, like tailored accountability documents, to enhance the stakeholders’ participation in organisational life” (Pesci, Costa, & Andreaus, in press, p. 20).

certaines éléments de performance. Ces résultats contribuent à la pratique en montrant l'importance de la cohérence entre contrôlabilité et imputabilité (Krishnan et al., 2005).

**Contribution 5-6.** Comme dans le cas (TechCo) de Morales et Pezet (2010), nous trouvons que le travail des contrôleurs de gestion de la DAF est parfois perçu comme de l'ingérence dans les opérations. Leur pouvoir d'influence est suspendu à la validation et à l'acceptation de la HD mais aussi, dans une large mesure, des opérationnels (Morales et Pezet 2010). Étant donné la culture artistique forte, le fait que les spectacles / les opérations soient le cœur, et le fait que l'organisation se soit développée de manière organique, la valorisation symbolique de la finance dans l'organisation est récente et encore mal acceptée (Morales & Pezet, 2010). La place des contrôleurs de gestion dans l'organisation ne leur permet pas de "contraindre les opérationnels" (Morales & Pezet, 2010, p. 111). Cela souligne le pouvoir limité des contrôleurs et du SCG en général par rapport aux décisions des gestionnaires opérationnels.

**Contribution 5-7.** À notre connaissance, la littérature s'est circonscrite à l'étude de "la colonisation" des schèmes cognitifs (individuels et/ou organisationnels) par une certaine « logique » véhiculée par un SCG comme si les acteurs organisationnels n'étaient jamais confrontés qu'à un unique phénomène de colonisation. Nous montrons au contraire qu'un même SCG peut porter simultanément plusieurs processus distincts de colonisation des conceptions managériales de la performance.

De surcroît, nous montrons qu'un même SCG peut être un instrument de plusieurs colonisations simultanées des conceptions managériales par des conceptions de la performance qui divergent voire sont contradictoires. La distinction entre les quatre caractéristiques des conceptions de la performance nous a permis de réaliser deux conceptions organisationnelles divergentes peuvent tenter de coloniser des conceptions managériales de la performance qui sont elles aussi divergentes au départ. Ainsi, le SCG peut simultanément légitimer et exercer des colonisations porteuses de conceptions de la performance contradictoires. Se pose alors la question des conséquences de ces colonisations contradictoires sur la cognition et l'action managériales. Dans le Chapitre 6

ci-dessous, nous analysons les effets variés de deux colonisations concurrentes (COD et COA) à la fois sur les schèmes cognitifs et sur les comportements des gestionnaires.

Face à la double influence colonisatrice des conceptions organisationnelles de la performance, certains gestionnaires résistent. Comme Morales et Pezet (2010, p. 126), nous trouvons que les opérationnels « modifient leurs manières d'être et d'agir sans pour autant que la culture de l'entreprise ne devienne financière », parce que nous constatons que la COD change pour s'aligner sur les impératifs financiers. Notons qu'il est possible que l'identité et les aspirations pluralistes de l'organisation l'immunisent probablement contre une financiarisation totale. Ainsi, la COD intègre la dimension financière de la performance, et la culture organisationnelle change pour devenir plus financière mais sans devenir financière pour autant, ce qui crée quand même des tensions avec la dimension artistique (créativité, et humains).

L'équilibre entre les dimensions de la performance s'en trouve donc fragilisé. Nous nous interrogeons sur le rôle potentiel des gestionnaires dans le maintien de cet équilibre. Face à un SCG bicéphale et porteur de conceptions colonisatrices divergentes, une responsabilité incombe-t-elle aux gestionnaires de résoudre les tensions? Comment les gestionnaires peuvent-ils agir pour faire en sorte que les cercles vertueux de performance de leur unité d'affaires ne soient pas mis en péril? Comment les CM parviennent-ils à gérer la performance de leur spectacle de tournée dans ces conditions? Comment les congruences et les divergences que nous avons identifiées entre les conceptions des CM et les conceptions organisationnelles (COD, COA) influencent-elles les décisions que les CM prennent pour gérer la performance?

Dans le Chapitre 6, nous investiguons la manière dont l'action managériale permet d'agir sur ces tensions et de réconcilier les conceptions divergentes de la performance qui menacent de détériorer les cercles vertueux de performance. Nous nous intéressons particulièrement aux efforts déployés par le SCG pour faire adopter sa (ses) conception(s) de la performance (notion de colonisation) et leurs effets sur les décisions de gestion de la performance.

## **Chapitre 6.**

### **Décisions de gestion de la performance des spectacles de tournée du Cirque du Soleil : colonisation des conceptions de la performance et réconciliation des divergences**

#### Rappel des sous-questions de recherche (objectif 3) :

Quelle est l'influence cognitive de la conception de la performance portée par le SCG sur les décisions de gestion de la performance ?

Quelle influence la conception de la performance portée par le SCG a-t-elle sur les décisions de gestion de la performance ? Comment le SCG exerce-t-il une influence paradigmatique, assimilable à une forme de contrôle cognitif, sur la relation entre les cognitions et les décisions managériales ? Quelles conceptions de la performance les gestionnaires mobilisent-ils pour gérer la performance ?

#### Rappel des sous-questions de recherche (objectif 4) :

Comment les conceptions individuelles et organisationnelles de la performance sont-elles affectées par la manière dont les gestionnaires les mobilisent pour décider ? Quelle est l'influence des décisions de gestion de la performance sur le SCG et sur son influence cognitive ?

Ce troisième chapitre de résultats introduit la troisième variable sur laquelle porte cette recherche : la décision managériale. Il vise à comprendre l'influence de la conception de la performance portée par le SCG sur la relation entre les conceptions que les gestionnaires ont de la performance de leur unité de travail et leurs décisions de gestion de la performance.

Ce chapitre s'articule autour d'une dissection des incidents critiques (évoqués par les CM en entrevues), c'est-à-dire des décisions que les CM ont prises dans le but d'améliorer la performance de leur tournée et qui ont été saillantes pour eux (que les conséquences de ces décisions aient été positives, neutres ou négatives). Nous avons croisé la méthode des incidents critiques avec une analyse qualitative par codage et par analyse de contenu.

Nous examinons d'une part comment les gestionnaires décident en fonction des différentes conceptions de la performance qui coexistent dans l'organisation, et d'autre part comment ces décisions affectent rétroactivement le SCG.

### 6.1. Description et analyse des décisions de gestion de la performance

Cette première section détaille les décisions de gestion de la performance décrites par les CM pour influencer positivement la performance de leur tournée. Chaque CM a évoqué entre trois et cinq incidents critiques en entrevues, c'est-à-dire trois à cinq décisions destinées à améliorer la performance de leur spectacle de tournée qui ont été significatives pour eux. Nous n'avons donné aucune directive aux CM pendant les entrevues, mais il s'est avéré que toutes les décisions qu'ils ont évoquées sont récentes (moins de 7 mois). Cela s'explique par le rythme opérationnel soutenu qui limite la réflexivité des CM et les incite à se concentrer sur le présent et sur un horizon temporel allant de passé récent à futur à court ou moyen terme.

Comme le montre le Tableau 19 ci-dessous, les CM ont évoqué un total de 23 incidents critiques en entrevues. Parmi ces 23 décisions de gestion de la performance, 12 ont été prises pour améliorer la performance des spectacles en chapiteau, et 11, en aréna. Pour faciliter la lecture des spécificités individuelles des gestionnaires, nous avons repris les couleurs associées aux CM que nous avons utilisées pour les présenter et pour analyser leurs cartes cognitives (par exemple, couleur rose pour symboliser CM2).

**Tableau 19. Nombre de décisions de gestion de la performance évoquées**

Nombre de décisions de gestion de la performance évoquées (incidents critiques)			
CM1	5	Total chapiteau 12	Total 23
CM2	4		
CM3	3		
CM4	4	Total aréna 11	
CM5	3		
CM6	4		

Les informations clés de chacune des 23 décisions de gestion de la performance sont répertoriées dans 23 tableaux qui sont eux-mêmes organisés en six groupes de tableaux (un groupe par CM), du groupe « Tableau 44 » pour les incidents critiques de CM1 au groupe « Tableau 49 » pour les incidents critiques de CM6 (annexe p. xxx à l). Chaque groupe de tableaux contient ainsi autant de tableaux que le CM a évoqué de décisions. Par exemple, le groupe de tableaux pour CM1 est « Tableau 44 », il contient cinq tableaux présentant les cinq décisions évoquées par CM1. Chaque tableau est une synthèse des réponses que le CM a fournies aux 14 questions d'entrevues sur sa décision (questions #9 à #22, voir Tableau 37 en annexe pour la grille d'entrevues sur les incidents critiques).

Créer ces tableaux à l'aide du codage et de l'analyse de contenu nous a servi d'analyse préliminaire. Celle-ci nous a permis d'organiser les données brutes sur les décisions. Grâce à cette analyse préliminaire, nous avons pu identifier deux grands paramètres décisionnels pour chaque décision, à savoir 1) le thème de la décision et 2) les dimensions de la performance visées par la décision. Le Tableau 20 ci-dessous met en relief ces deux paramètres tirés des 23 tableaux sur les décisions qui sont en annexe. Ainsi, le Tableau 20 expose les informations clés sur les décisions prises, les thèmes de chaque décision, et les dimensions de la performance qui étaient visées par chaque décision.

Nos analyses révèlent que des thèmes sont communs à plusieurs décisions. C'est aussi le cas pour les dimensions de la performance qui sont visées par plusieurs décisions différentes. Nous avons ainsi établi deux typologies : 1) une typologie des thèmes des décisions et 2) une typologie des dimensions de la performance visées par les décisions. Avant de présenter nos analyses plus approfondies des incidents critiques à l'aide de ces deux typologies, nous noterons que chaque décision s'est inscrite sous un ou deux thèmes distincts, et qu'elle a visé entre une et quatre dimensions de la performance différentes (voir le Tableau 20 ci-dessous et tous les tableaux détaillant les décisions, en annexe). De plus, l'ordre dans lequel les dimensions sont listées dans ces tableaux reflète leur importance pour le CM dans sa prise de décision.

**Tableau 20. Décisions de gestion de la performance, thèmes des décisions et dimensions de la performance visées**

Type de spectacle	Company Manager	Paramètres décisionnels 1	Décision 1	Décision 2	Décision 3	Décision 4	Décision 5
Chapiteau	CM1	Décision prise	Loger parfois la tournée dans des hôtels 3 étoiles (plutôt que 4)	Événement de PR / promotion du spectacle (Black Friday)	Billets à prix réduit pour les employés locaux (ventes basses prévues)	Organiser une activité sociale à chaque ville	Envoyer un petit cadeau de félicitations aux autres shows
		Thèmes de la décision	<i>Contrôler les coûts, être efficient</i> <i>Faire accepter un changement de politique</i>	<i>Promouvoir la tournée</i> <i>Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)</i>	<i>Promouvoir la tournée</i>	<i>Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)</i>	<i>Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)</i>
		Dimensions de la performance visées	Performance financière (contrôler les coûts) Bien-être de la tournée Culture et identité	Performance financière (maximiser les revenus) Bien-être de la tournée	Performance financière (maximiser les revenus) Bien-être de la tournée	Bien-être de la tournée	Culture et identité Bien-être de la tournée
	CM2	Décision prise	Engager une équipe réduite (expérimentation, prise d'initiative).	Questionner l'application des règles d'imposition locales et embaucher un avocat fiscaliste spécialisé.	Sortir immédiatement la tournée de son lieu suite à une catastrophe naturelle, et l'envoyer à un autre endroit.	Moduler la localisation des équipes pendant les longs transferts (beaucoup de temps entre deux villes).	
		Thèmes de la décision	<i>Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe</i>	<i>Aller chercher une expertise à l'externe</i>	<i>Gérer une crise humaine/humanitaire</i>	<i>Contrôler les coûts, être efficient</i>	
		Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Performance financière (contrôler les coûts) Excellence humaine	Bien-être de la tournée Culture et identité	Bien-être de la tournée Excellence humaine	Performance financière (contrôler les coûts) Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources)	
	CM3	Décision prise	Redéfinir les rôles et responsabilités d'un gestionnaire et de ses superviseurs pour les adapter aux différents types de marchés (en particulier ceux avec promoteurs).	Identifier des actions spécifiques permettant des économies et des réductions de coûts.	Décentraliser de manière clandestine une partie des rôles et responsabilités de promotion du spectacle vers les promoteurs de la tournée.		
		Thèmes de la décision	<i>Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe</i> <i>Contrôler les coûts, être efficient</i>	<i>Contrôler les coûts, être efficient</i> <i>Accroître la reddition de compte</i>	<i>Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe</i> <i>Faire accepter un changement de politique</i>		
		Dimensions de la performance visées	Performance financière (contrôler les coûts) Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources)	Performance financière (contrôler les coûts) Culture et identité Reddition de comptes	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Performance financière (contrôler les coûts)		

Suite du tableau à la page suivante

Type de spectacle	Company Manager	Paramètres décisionnels 1	Décision 1	Décision 2	Décision 3	Décision 4	Décision 5
Aréna	CM4	Décision prise	Faire remplacer la directrice technique	Impliquer les directeurs de départements dans les tables-rondes d'évaluation de la performance des employés	Pour la première fois, loger la tournée en 3 groupes séparés pour bénéficier d'une meilleure localisation (bord de mer).	Plusieurs décisions prises de renvoyer la tournée se reposer à la maison ou de la garder sur place pour une "semaine sombre" (dark week).	
		Thèmes de la décision	<i>Prendre des mesures disciplinaires</i>	<i>Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé</i>	<i>Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)</i>	<i>Gérer une crise opérationnelle</i> <i>Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)</i>	
		Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Reddition de comptes Professionnalisme, éthique de travail Bien-être de la tournée	Reddition de comptes Excellence humaine	Bien-être de la tournée Performance financière (contrôler les coûts)	Bien-être de la tournée Performance financière (contrôler les coûts)	
	CM5	Décision prise	Responsabiliser les superviseurs de manière formelle / documentée / administrative.	- CM : Mise en place locale et spontanée d'un processus de contrôle des dépenses plus rigoureux. - SS : Politique organisationnelle de contrôle des dépenses encore plus rigoureuse (remplace l'autre).	Évaluer formellement la performance d'une employée.		
		Thèmes de la décision	<i>Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe</i> <i>Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé</i>	<i>Contrôler les coûts, être efficace</i>	<i>Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé</i>		
		Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Reddition de comptes	Performance financière (contrôler les coûts) Bien-être de la tournée Reddition de comptes	Reddition de comptes Excellence humaine		
	CM6	Décision prise	Congédier le directeur technique (DT) et en embaucher un autre.	Offrir des petits sacs de "survie" aux artistes entre le 2è et le 3è spectacle de la tournée.	Célébrer la vie d'un collègue décédé sur la tournée (tournée précédente).	Réorganiser le transfert de la tournée suite à l'annulation des vols.	
		Thèmes de la décision	<i>Prendre des mesures disciplinaires</i>	<i>Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)</i>	<i>Gérer une crise humaine/humanitaire</i>	<i>Gérer une crise opérationnelle</i> <i>Gérer une crise humaine/humanitaire</i>	
		Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Excellence humaine Professionnalisme, éthique de travail	Bien-être de la tournée Excellence humaine	Bien-être de la tournée	Bien-être de la tournée Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources)	

Fin du Tableau 20.

La première typologie est celle des thèmes des décisions. Plus général que la décision prise, le thème de la décision se situe à un niveau d'abstraction supérieur. Le Tableau 21 ci-dessous présente la typologie des thèmes des décisions et la définition de chacun. Nous avons identifié un ou deux thèmes pour chaque décision. Par exemple, pour la Décision 1 évoquée par CM1, la décision prise était de « Contribuer à la décision de loger la tournée dans des hôtels moins dispendieux », et est catégorisée selon deux thèmes que sont « Contrôler les coûts, être efficient » et « Faire accepter un changement de politique ».

**Tableau 21. Typologie et définitions des thèmes des décisions**

	Typologie des thèmes des décisions	Définitions des thèmes
1	Aller chercher une expertise à l'externe	Reconnaître les limites de l'expertise interne et aller chercher des informations ailleurs.
2	Accroître la reddition de compte	Rendre les membres de ses équipes davantage imputables ou imputables d'un plus grand nombre d'éléments de la performance de la tournée.
3	Contrôler les coûts, être efficient	Identifier des économies et sources d'efficience, réduire les dépenses, rationaliser.
4	Faire accepter un changement de politique	Traduire, légitimer et tenter de remporter l'adhésion de la tournée par rapport à une décision du siège social qui affecte les pratiques, processus, politiques, et/ou cultures en place.
5	Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)	Trouver des moyens de rendre la tournée plus heureuse et/ou de rendre une autre tournée plus heureuse.
6	Gérer une crise humaine/humanitaire	Aider la tournée à surmonter des circonstances exceptionnelles qui ont affecté la survie ou le tissu social de la tournée.
7	Gérer une crise opérationnelle	Trouver une solution rapide, efficace et budgétairement acceptable pour régler un problème opérationnel.
8	Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé	Améliorer l'évaluation de la performance des employés de la tournée en mettant en place un processus formel plus rigoureux.
9	Prendre des mesures disciplinaires	Appliquer des sanctions à l'encontre d'employés dont les actions posent un problème éthique.
10	Promouvoir la tournée	Mettre en place des actions de marketing local, ou en suggérer au siège social, pour augmenter la visibilité du spectacle et les ventes de billets.
11	Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe	Changer la structure de l'équipe administrative, et/ou modifier les rôles et la distribution du pouvoir décisionnel sur la tournée.

Nous avons analysé les décisions de la performance grâce à cette typologie des thèmes. Le Tableau 22 ci-dessous indique le nombre total de thèmes par CM, par type de spectacle de tournée (chapiteau ou aréna), et au total. Pour référence, la dernière ligne du tableau donne le nombre brut de décisions prises.

**Tableau 22. Analyse des décisions par thèmes**

	Thèmes des décisions (nombre de thèmes)	CM1	CM2	CM3	CM4	CM5	CM6	Total chapiteau	Total aréna	Total
1	Aller chercher une expertise à l'externe		1					1		1
2	Accroître la reddition de compte			1				1		1
3	Contrôler les coûts, être efficient	1	1	2		1		4	1	5
4	Faire accepter un changement de politique	1		1				2		2
5	Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)	3			2		1	3	3	6
6	Gérer une crise humaine/humanitaire		1				2	1	2	3
7	Gérer une crise opérationnelle				1		1		2	2
8	Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé				1	2			3	3
9	Prendre des mesures disciplinaires				1		1		2	2
10	Promouvoir la tournée	2						2		2
11	Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe		1	2		1		3	1	4
	<b>Total</b>	7	4	6	5	4	5	17	14	31
	<i>Nombre total de décisions évoquées</i>	5	4	3	4	3	4	12	11	23

À l'aide du Tableau 22 ci-dessus, la typologie des thèmes des décisions de gestion de la performance nous apprend qu'aucun thème n'a fait l'objet d'une décision de chacun des CM. Le thème sous lequel s'inscrit les décisions du plus grand nombre de CM est celui de « Contrôler les coûts, être efficient », qui concerne les décisions de quatre CM. Cinq décisions distinctes ont été inscrites sous ce thème, dont quatre prises par des CM en chapiteau et seulement une par un CM en aréna. Les thèmes « Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre) » et « Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe » sont les deux thèmes sous lesquels se sont inscrits les décisions de trois CM différents, donc juste un CM de moins que pour le thème du contrôle des coûts. Respectivement, six et quatre décisions distinctes portent sur ces deux thèmes. Ainsi, « Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre) » est le thème sous lequel se sont inscrites le plus grand nombre de décisions de gestion de la performance. Et ces six décisions ont été prises autant pour des spectacles en chapiteau que pour des spectacles en aréna (trois décisions pour chaque type de spectacle). En comparaison, le remaniement des structures, rôles et responsabilités d'une équipe de tournée a fait l'objet de plus de décisions en chapiteau qu'en aréna (3 contre 1)

De plus, nous pouvons remarquer que le nombre total de thèmes par type de spectacle est équivalent : 17 thèmes pour les 12 décisions en chapiteau et 14 thèmes pour les 11 décisions en aréna. En revanche, une comparaison des totaux par thème (par ligne) révèle

qu'un type de spectacle semble occasionner ou nécessiter davantage de décisions d'un certain thème. En excluant les thèmes de décisions qui sont survenus sur une seule tournée, nous pouvons voir que certains thèmes sont plus prépondérants en chapiteau, tandis que certains le sont plus en aréna. Comme nous venons de l'indiquer, les thèmes suivants concernent uniquement ou majoritairement des décisions prises en chapiteau (contre aréna) : « Contrôler les coûts, être efficient » (4 contre 1), « Faire accepter un changement de politique » (2 contre 0), et « Remanier structure, rôles et responsabilités d'une équipe » (3 contre 1). Et à l'inverse, les thèmes suivants concernent uniquement ou majoritairement des décisions prises en (chapiteau contre) aréna : « Gérer une crise opérationnelle » (0 contre 2), « Implanter un processus d'évaluation de la performance rigoureux et formalisé » (0 contre 3), et « Prendre des mesures disciplinaires » (0 contre 2).

La seconde typologie est celle des dimensions de la performance visées par les décisions. Les dimensions de la performance visées par une décision sont les dimensions que les CM ont décrites comme étant celles qu'ils ont spécifiquement essayé d'améliorer en prenant leur décision. Cette typologie se trouve au Tableau 23 ci-dessous. Elle synthétise donc les dimensions que nous avons présentées pour chaque décision dans le Tableau 20 ci-dessus (et tous les tableaux détaillant les décisions, en annexe).

**Tableau 23. Typologie des dimensions de la performance visées par les décisions**

Typologie des dimensions de la performance visées par les décisions des gestionnaires (incidents critiques)	
1	Bien-être de la tournée
2	Culture et identité
3	Excellence humaine
4	Performance financière (contrôler les coûts)
5	Performance financière (maximiser les revenus)
6	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources)
7	Professionalisme, éthique de travail
8	Reddition de comptes

Or, nous avons déjà établi une typologie des dimensions de la performance à la section 4.2 à partir de l'analyse des conceptions de la performance des CM, grâce aux deux

procédures du volet 1 d’analyse – codage des *verbatim* et cartographie de leurs schèmes cognitifs. Nous comparons la typologie établie à partir des conceptions managériales de la performance avec celle-ci, établie à partir des récits sur les décisions prises. Comme le montre le Tableau 24 ci-dessous, les deux typologies des dimensions de la performance sont quasiment identiques. La première que nous avons établie (à gauche en doré, dimensions numérotées de a à f) inclut toutes les dimensions visées par les décisions des CM que contient la seconde typologie que nous avons établie (à droite en gris, dimensions numérotées de 1 à 8). Cela nous indique : 1) que la validité de la typologie établie à partir des conceptions de la performance est renforcée, bénéficiant de cette triangulation méthodologique, 2) que les CM ont évoqué un échantillon d’incidents critiques qui est représentatif de toutes les dimensions de la performance sur lesquelles ils conçoivent avoir une influence dans l’action.

**Tableau 24. Comparaison des typologies des dimensions de la performance déterminées grâce aux deux volets d’analyses**

Typologie 1 des dimensions de la performance établie à partir des conceptions managériales de la performance (voir Chapitre 4)		Typologie 2 des dimensions de la performance établie à partir des décisions de gestion de la performance (voir Chapitre 6)	
a	Bien-être de la tournée [Culture et identité - pas une dimension]	1	Bien-être de la tournée
b	Excellence humaine	2	Culture et identité
c	Marque Cirque du Soleil	3	Excellence humaine
d	Performance financière (coûts)	-	-
d	Performance financière (revenus)	4	Performance financière (contrôler les coûts)
e	Performance opérationnelle	5	Performance financière (maximiser les revenus)
f	Qualité et intégrité du spectacle [incluse dans Excellence humaine]	6	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources)
	[incluse dans Excellence humaine]	-	-
		7	Professionnalisme, éthique de travail
		8	Reddition de comptes

La typologie 1 des dimensions (a à f) représente ce que les CM conçoivent comme les leviers à actionner pour que la performance de leur tournée soit bonne (ou meilleure). C’est en quelque sorte un modèle idéal (cercles vertueux).

La typologie 2 des dimensions (1 à 8) représente les dimensions sur lesquelles les CM ont effectivement agi dans le cadre de décisions qu'ils considèrent comme importantes. Bien sûr, les décisions évoquées forment un échantillon restreint, ce qui pose une limite. Les décisions évoquées ne sont pas nécessairement représentatives des thèmes sous lesquels chaque CM a tendance à inscrire ses décisions, ni n'indiquent-elles les proportions dans lesquelles ce CM vise les différentes dimensions de la performance. Mais nos résultats ne prétendent pas être représentatifs de toutes les décisions prises par les CM. Il s'agit d'incidents critiques, et à ce titre, ces décisions ont porté sur des dimensions de la performance que les CM ont priorisées, c'est-à-dire qui ont été centrales pour eux au moment de la décision.

Nous poursuivons nos analyses des décisions des CM à l'aide de la typologie 2 des dimensions établie dans ce chapitre. Le Tableau 25 ci-dessous présente une analyse des décisions de gestion de la performance par dimension de la performance visée par ces décisions, par décideur et par type de spectacle. Il ressort des analyses de ce tableau qu'à part les dimensions « Marque Cirque du Soleil » et « Qualité et intégrité du spectacle », toutes les dimensions de la première typologie que nous avons établie sont des dimensions sur lesquelles les CM ont agi. L'explication est double : 1) ces dimensions sont en grande partie le résultat de la performance des autres dimensions (voir Figure 16 ci-dessus à la section 4.3.1 sur les liens d'influence entre les dimensions de la performance), et 2) elles sont sous un contrôle indirect des CM parce que les décisions les entourant sont prises par d'autres acteurs organisationnels, respectivement la vice-présidence Ventes et marketing au siège social, et la direction artistique sur la tournée ainsi que la vice-présidence Intégrité et qualité des spectacles au siège social.

Ce que nous apprennent les Tableau 24 et Tableau 25, c'est que chaque décision de CM porte très rarement sur une seule dimension. En moyenne, une décision vise à améliorer deux dimensions simultanément. Seule la dimension du bien-être a été évoquée comme unique objectif visé par des décisions (une de CM1, et une de CM6 – ce qui est d'ailleurs cohérent avec la centralité de cette dimension dans leur conception respective de la performance).

**Tableau 25. Analyse des décisions par dimensions de la performance visées**

	Dimensions de la performance visées par les décisions (nombre de dimensions visées)	CM1	CM2	CM3	CM4	CM5	CM6	Total chapiteau	Total aréna	Total
1	Bien-être de la tournée	5	2		3	1	3	7	7	14
2	Culture et identité	2	1	1				4		4
3	Excellence humaine		2		1	1	2	2	4	6
4	Performance financière (contrôler les coûts)	1	2	3	2	1		6	3	9
5	Performance financière (maximiser les revenus)	2						2		2
6	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources)		2	2	1	1	2	4	4	8
7	Professionalisme, éthique de travail				1		1		2	2
8	Reddition de comptes			1	2	3		1	5	6
	<b>Total</b>	10	9	7	10	7	8	26	25	51
	<i>Nombre total de décisions évoquées</i>	5	4	3	4	3	4	12	11	23

Nous pouvons noter que CM3 est le seul CM à ne pas avoir mentionné le bien-être comme une des dimensions visées par les trois décisions qu'il a évoquées. Ce constat est cohérent avec la centralité des dimensions de sa conception que nous avons établie au Chapitre 4 (voir le Tableau 40 en annexe p. xxiii). Ce CM a principalement évoqué avoir visé des dimensions de l'ordre du financier ou de l'opérationnel plutôt que de l'humain. Globalement, ses décisions semblent donner la priorité aux impératifs de contrôle émanant du siège social.

De son côté, CM1 est celui qui a le plus parlé du bien-être comme objectif des cinq décisions qu'il a abordées en entrevue, qui est une dimension centrale d'après sa conception de la performance (voir le Tableau 38 en annexe p. xviii). En revanche il n'a pas mentionné la performance opérationnelle comme objectif de ces décisions (et c'est le seul), alors que c'est la dimension qu'il conçoit comme la plus centrale. Cela s'explique par le fait que pour CM1, la performance opérationnelle est la résultante d'un grand nombre d'autres dimensions et éléments de performance, comme le montre sa carte cognitive, notamment du bonheur des membres de sa tournée.

Un autre résultat notable est le fait qu'aucun CM en aréna n'ait évoqué de décision qui ait visé à améliorer la culture et l'identité de leur tournée ou de l'organisation. L'explication à privilégier ici est leur manque de temps pour cette dimension de la performance dû au rythme effréné des transferts et opérations pour ce type de spectacle de tournée. À l'inverse, des CM en aréna sont les seuls à avoir évoqué des décisions ayant trait au

professionnalisme et à l'éthique. Ces éléments de la performance font certes partie de la conception de chaque CM comme nous avons pu le constater dans nos résultats au Chapitre 4, mais seuls ceux en aréna ont mentionné des décisions prises spécifiquement pour résoudre des problèmes de ressources humaines.

Il est aussi intéressant de voir que très peu de décisions saillantes ont porté sur la dimension des revenus. Cela s'explique par la recentralisation des décisions portant sur les revenus vers la DO et par les divergences qui en résultent entre les conceptions aux niveaux de la contrôlabilité et de l'imputabilité. De plus, les CM ont beaucoup de dimensions à gérer en pratique, et œuvrer à améliorer des dimensions dont d'autres acteurs organisationnels sont responsables peut sembler peu efficient voire contre-productif. Les CM doivent prioriser leur temps et leur attention, et prendre des décisions rapidement sur les nombreuses dimensions dont ils sont imputables.

En fait, seul CM1 a parlé de deux décisions qu'il a prises pour influencer les revenus de sa tournée qui sont hors de son contrôle direct. La centralité de cette dimension dans sa conception de la performance pourtant transparait à travers les concepts suivants : « Ventes de billets » (14è sur 78 concepts), « Profitabilité » (17è), « Influencer les décisions même si pas responsable de cet élément de performance » (36è), « Influencer les revenus (responsable, mais pas imputable) » (51è), et « Suggérer des stratégies marketing locales » (58è). Ainsi, cette dimension ne semble pas très centrale dans la conception que CM1 a de la performance de sa tournée. Par contre, il considère comme centraux plusieurs éléments de performance qui font de lui une « *marketing machine* » comme il se définit lui-même, et qui affectent positivement sa capacité d'influence des éléments hors contrôle direct, par exemple le fait d' « Être créatif, plein de ressources, avoir de nouvelles idées » (5è), de favoriser l'expérimentation et l'innovation, et de collaborer et déléguer. Pour CM1, il semble que les revenus de sa tournée soient une dimension qui est centrale de manière indirecte.

Pour faire suite à ce point, aucun CM ne se définit comme imputable des revenus et coûts hors contrôle. Mais certains comme CM1 s'en sentent en partie responsables donc ils vont entreprendre des actions pour exercer une influence dessus, notamment sur les revenus au

niveau local. La décentralisation géographique (physique) fait qu'ils ont un levier d'action unique auquel le siège social n'a pas accès. Et ils savent valoriser ce levier pour justifier leur influence voire leur prise de contrôle via certaines actions entreprises localement.

La prochaine section offre une analyse multi-niveau de la manière dont les CM ont spécifiquement mobilisé les conceptions organisationnelles de la performance dans les décisions qu'ils ont évoquées.

## **6.2. Types d'action et énonciation des conceptions organisationnelles de la performance**

Dans cette section, nous montrons que les décisions que chaque CM a prises pour améliorer la performance de leur tournée renseignent non seulement sur son énonciation des deux conceptions organisationnelles de la performance qui se disputent le statut de conception organisationnelle dominante, mais encore sur l'encastrement cognitif du CM dans ces conceptions.

La décision de gestion de la performance d'un CM révèle deux choses : 1) le type d'action entreprise par le CM pour améliorer la performance de son spectacle de tournée, et 2) la manière dont le CM énonce une certaine conception de la performance. À chaque décision, plusieurs conceptions de la performance sont énonçables par le CM, dont notamment sa propre conception managériale de la performance, la conception de la direction opérationnelle (la COD), et la conception de la direction de l'analyse financière (la COA).

Autrement dit, chaque décision managériale renseigne sur la potentielle énonciation des deux conceptions organisationnelles de la performance en lutte pour le statut de conception dominante, et qui, rappelons-le, sont plus ou moins congruentes avec la conception individuelle de chaque CM. Les conceptions organisationnelles luttent pour recueillir l'adhésion du CM et ainsi garantir la congruence entre la conception individuelle de ce CM et la leur, et ce pour chacune des quatre caractéristiques des conceptions de la performance (dimensions, centralité, contrôlabilité, imputabilité).

**Tableau 26. Décisions de gestion de la performance, types d'action et énactions par les CM des conceptions organisationnelles**

Type de spectacle	Company Manager	Paramètres décisionnels 2	Décision 1	Décision 2	Décision 3	Décision 4	Décision 5
Chapiteau	CM1	Décision prise	Loger parfois la tournée dans des hôtels 3 étoiles (plutôt que 4)	Événement de PR / promotion du spectacle (Black Friday)	Billets à prix réduit pour les employés locaux (ventes basses prévues)	Organiser une activité sociale à chaque ville	Envoyer un petit cadeau de félicitations aux autres shows
		Type d'action	Implanter plus de contrôle	Influencer les éléments de performance hors contrôle	Influencer les éléments de performance hors contrôle	Entrettenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Entrettenir le cercle vertueux de la performance de la tournée
		Énaction par CM des conceptions organisationnelles	Énaction de la COD Énaction de la COA	Rébellion contre la COD Énaction de la COA	Rébellion contre la COD Énaction de la COA	Énaction de la COD Rébellion contre la COA	Énaction de la COD Rébellion contre la COA
	CM2	Décision prise	Engager une équipe réduite (expérimentation, prise d'initiative).	Questionner l'application des règles d'imposition locales et embaucher un avocat fiscaliste spécialisé.	Sortir immédiatement la tournée de son lieu suite à une catastrophe naturelle, et l'envoyer à un autre endroit.	Moduler la localisation des équipes pendant les longs transferts (beaucoup de temps entre deux villes).	
		Type d'action	Implanter plus de contrôle	Entrettenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Entrettenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Implanter plus de contrôle	
		Énaction par CM des conceptions organisationnelles	Rébellion contre la COD Énaction de la COA	n/a	n/a	Énaction de la COD Énaction de la COA	
	CM3	Décision prise	Redéfinir les rôles et responsabilités d'un gestionnaire et de ses superviseurs pour les adapter aux différents types de marchés (en particulier ceux avec promoteurs).	Identifier des actions spécifiques permettant des économies et des réductions de coûts.	Décentraliser de manière clandestine une partie des rôles et responsabilités de promotion du spectacle vers les promoteurs de la tournée.		
		Type d'action	Implanter plus de contrôle	Implanter plus de contrôle	Influencer les éléments de performance hors contrôle		
		Énaction par CM des conceptions organisationnelles	Énaction de la COD Énaction de la COA	Énaction de la COD Énaction de la COA	Rébellion contre la COD Énaction de la COA		

*Suite du tableau à la page suivante.*

Type de spectacle	Company Manager	Paramètres décisionnels 2	Décision 1	Décision 2	Décision 3	Décision 4	Décision 5
Aréna	CM4	Décision prise	Faire remplacer la directrice technique	Impliquer les directeurs de départements dans les tables-rondes d'évaluation de la performance des employés	Pour la première fois, loger la tournée en 3 groupes séparés pour bénéficier d'une meilleure localisation (bord de mer).	Plusieurs décisions prises de renvoyer la tournée se reposer à la maison ou de la garder sur place pour une "semaine sombre" (dark week).	
		Type d'action	Entretenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Implanter plus de contrôle	Entretenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Entretenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	
		Énaction par CM des conceptions organisationnelles	n/a	Énaction de la COD Énaction de la COA	Énaction de la COD Rébellion contre la COA	Énaction de la COD Rébellion contre la COA	
	CM5	Décision prise	Responsabiliser les superviseurs de manière formelle / documentée / administrative.	- CM : Mise en place locale et spontanée d'un processus de contrôle des dépenses plus rigoureux. - SS : Politique organisationnelle de contrôle des dépenses encore plus rigoureuse (remplace l'autre).	Évaluer formellement la performance d'une employée.		
		Type d'action	Implanter plus de contrôle	Implanter plus de contrôle	Implanter plus de contrôle		
		Énaction par CM des conceptions organisationnelles	Énaction de la COD Énaction de la COA	Énaction de la COD Énaction de la COA	Rébellion contre la COD Énaction de la COA		
	CM6	Décision prise	Congédier le directeur technique (DT) et en embaucher un autre.	Offrir des petits sacs de "survie" aux artistes entre le 2è et le 3è spectacle de la tournée.	Célébrer la vie d'un collègue décédé sur la tournée (tournée précédente).	Réorganiser le transfert de la tournée suite à l'annulation des vols.	
		Type d'action	Entretenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Entretenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Entretenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	Entretenir le cercle vertueux de la performance de la tournée	
		Énaction par CM des conceptions organisationnelles	n/a	Énaction de la COD Rébellion contre la COA	n/a	Énaction de la COD Énaction de la COA	

*Fin du tableau.*

Le Tableau 26 ci-dessus présente les 23 décisions prises par les CM, les types d'action correspondant à ces décisions, et si les deux conceptions organisationnelles – la COD et la COA – ont été édictées ou non à travers cette décision. Les actions entreprises par les CM sont de trois types : entretenir le cercle vertueux de la tournée, implanter plus de contrôle, et influencer les éléments de performance hors contrôle. « Entretien le cercle vertueux de la tournée » correspond à l'action par défaut, tandis que les deux autres types d'action sortent de l'ordinaire. De plus, chaque action entreprise par le CM est assimilable à une prise de position par rapport aux conceptions organisationnelles qui tentent de coloniser sa conception individuelle. Chaque action du CM laisse entrevoir si celui-ci a agi conformément à la COD, à la COA, et/ou à son propre schème cognitif. Autrement dit, chaque décision du CM s'avère plus ou moins alignée avec chacune de ces trois conceptions.

Les actions rebelles des CM ne concernent pas toutes les caractéristiques des conceptions ; le CM peut édicter trois des caractéristiques de la COD (ou de la COA), mais pas sa quatrième. Nous avons catégorisé comme une rébellion contre la COD (ou la COA) la décision d'un CM de ne pas édicter au moins une des quatre caractéristiques.

Nos analyses révèlent que les CM ont édicté la COD 13 fois dans le cadre des 23 décisions qu'ils ont évoquées, et se sont rebellés contre elle cinq fois. En ce qui concerne la COA, les CM l'ont édictée 13 fois également (décisions différentes), et se sont rebellés contre elle cinq fois également (même remarque). De plus, cinq décisions au total n'ont édicté aucune des conceptions organisationnelles en particulier, et elles correspondaient toutes à une action du type « Entretien le cercle vertueux de la tournée ».

En outre, aucun CM n'a évoqué de décisions à travers lesquelles il ne s'est pas rebellé au moins une fois contre une des conceptions organisationnelles. Par contre, aucune décision n'a constitué une rébellion contre les deux conceptions organisationnelles en même temps. En fait, dans le cas de 10 décisions, l'édiction d'une des deux conceptions organisationnelles a constitué une rébellion contre l'autre. En revanche, plusieurs décisions ont édicté à la fois la COD et la COA, même si, nous l'avons vu, ces dernières ne sont pas nécessairement congruentes. Ainsi, environ un tiers des décisions (8 au total)

évoquées ont été conformes aux deux conceptions organisationnelles. Cela signifie que les actions managériales permettent de réconcilier les conceptions organisationnelles divergentes et de réduire les tensions qu'elles causent.

Nous pouvons aussi noter que les CM ne se rebellent contre la COA que lorsqu'il s'agit de protéger le bien-être de leur tournée, notamment de faire primer cette dimension par rapport à la dimension financière. Les cartes cognitives des CM montrent que la centralité de la dimension financière voulue par la DAF, puis par la DO, a bien été intégrée dans les conceptions managériales de la performance, mais que ceux-ci priorisent la performance globale de leur tournée, le fameux cercle vertueux, et refusent de sacrifier la dimension humaine aux fondements du spectacle.

Par ailleurs, chaque CM a une conception de la performance dont les éléments (concepts) sont plus ou moins centraux, mais cette centralité peut changer dans l'action. Certes, une dimension qui fait l'objet d'une décision spécifique ne devient pas pour autant plus importante pour le CM dans sa conception de la performance. Elle prend simplement une importance dans le contexte décisionnel. Mais dépendamment de la situation, la centralité de cette dimension peut changer. Cette dimension peut même devenir prioritaire par rapport à d'autres dimensions, alors que le CM conçoit (dans son schème cognitif) cette première dimension comme moins centrale que les autres dimensions. En d'autres termes, les facteurs situationnels modulent l'énaction de la conception managériale au niveau de la centralité des dimensions de la performance qui la caractérise.

Et aussi, nous avons vu que les conceptions organisationnelles de la contrôlabilité et de l'imputabilité sont rivales et qu'elles luttent pour obtenir le statut de conception dominante. La conception de la performance portée par le SCG tente ainsi de coloniser les conceptions managériales de la performance. Nos résultats montrent que les décisions prises par les CM révèlent le degré de réussite de la colonisation des conceptions managériales par la conception portée par le SCG. Si l'on connaît les conceptions de la performance des gestionnaires, leurs décisions dévoilent si leurs schèmes cognitifs ont changé ou non en réponse à l'influence cognitive du SCG.

Enfin et encore une fois, les décisions analysées sont un échantillon de toutes les décisions que les CM ont prises. Nous ne prétendons pas que ces incidents critiques décrivent les décisions typiquement prises par chaque CM, que ce soit en termes de thème, de dimensions de la performance visées, ni de l'énaction des conceptions de la performance. D'ailleurs, la variabilité de ces différents paramètres propres aux décisions évoquées par un même CM montre que le gestionnaire prend des décisions différentes en fonction de nombreux facteurs contextuels. Nous soutenons qu'à chaque décision, le CM énonce une certaine conception de la performance en fonction des objectifs qu'il poursuit, et que cette énonciation constitue une forme de réaction à la colonisation de la cognition individuelle par les deux cognitions organisationnelles. Autrement dit, chaque action managériale laisse entrevoir si le processus de colonisation par la COD affecte les décisions des CM, et parallèlement si le processus de colonisation par la COA affecte les décisions des CM.

### **6.3. Influence du SCG sur la cognition et l'action managériales : colonisateur ou colonisé?**

#### **6.3.1. Colonisation des conceptions managériales par la conception portée par le SCG**

Dans cette section, nous expliquons de quelle manière le SCG parvient ou échoue à coloniser d'une part les conceptions managériales de la performance et d'autre part les décisions de gestion de la performance. Nous étendons la typologie des colonisations d'Oakes et Berry (2009) puis proposons une typologie des réactions managériales à la colonisation par le SCG qui, elle, tient compte de l'influence cognitive du SCG sur la cognition individuelle du gestionnaire et sur la décision du gestionnaire.

Dans la revue de la littérature, nous avons présenté la typologie d'Oakes et Berry (2009) sur les modes de colonisation (coercitif, instrumental, ou discursif) et les mécanismes de colonisation (respectivement : force, techniques, ou discours social) utilisés par un acteur visant à coloniser la « logique » d'autres acteurs par la sienne, ainsi que les réactions potentielles de ces autres acteurs face à la colonisation (respectivement : fausse obéissance vs. réelle obéissance, conformité déviante vs. conformité dialogique, ou

réaction discursivement pathologique vs. réaction discursivement bénigne) (voir Tableau 1 à la section 1.3.3). La typologie des effets de la colonisation des schèmes cognitifs managériaux par la « logique » comptable d'Oakes et Berry (2009) est intéressante d'un point de vue théorique et d'un point de vue pratique. Elle permet d'évaluer et de caractériser le degré de réussite de la colonisation des conceptions des gestionnaires par celle du SCG.

Nous nous inspirons de la typologie d'Oakes et Berry (2009) mais l'adaptions à notre cadre d'analyse sur les conceptions de la performance. Nos analyses se fondent donc sur une typologie adaptée, présentée au Tableau 27 ci-dessous.

**Tableau 27. Effets de la colonisation par la conception de la performance portée par le SCG sur les conceptions et les décisions managériales**

Modes de colonisation	Mécanismes de colonisation utilisés	Réactions à la colonisation	Nature des effets de la colonisation sur les conceptions (schèmes cognitifs) de la performance et/ou les comportements des gestionnaires
Coercitif	Force	Fausse obéissance	Conceptions individuelles ne changent pas, mais support et éniation de la conception colonisatrice (résistance mais peur de sanctions).
		Réelle obéissance	Conceptions individuelles changent, avec support et éniation de la conception colonisatrice (renoncement, à terme).
Instrumental	Techniques (incitatifs, persuasion, corruption, propagande)	Conformité déviante	Changement improbable des conceptions individuelles, mais support et éniation de la conception colonisatrice.
		Conformité dialogique	Majorité des conceptions individuelles changent, avec support et éniation de la conception colonisatrice sous l'influence des techniques des colonisateurs, mais des doutes subsistent car une minorité de conceptions individuelles reste inchangée (menant à une possible crise de légitimité et à ce que certains acteurs négocient le changement).
Discursif	Discours social	Réaction discursivement pathologique	Majorité des conceptions individuelles changent, avec support et éniation de la conception colonisatrice sans influence des colonisateurs, mais fermeture du discours social et marginalisation des conceptions divergentes minoritaires.
		Réaction discursivement bénigne	Conceptions individuelles changent, support et éniation à l'issue d'un processus démocratique.

+ Échec de la colonisation : absence totale de coopération, résistance absolue, et aucune conception de la performance ne change.

Inspiré d'Oakes et Berry (2009)

Cette typologie adaptée différencie les effets de la colonisation au niveau des schèmes cognitifs qui changent ou ne changent pas en réaction à la colonisation, de celle au niveau de l'énaction de la conception colonisatrice. D'après cette typologie, une colonisation est réussie lorsqu'une majorité de gestionnaires énonce la conception colonisatrice ou lorsqu'une majorité de schèmes change et deviennent congruents avec la conception colonisatrice.

Nous utilisons cette typologie adaptée pour identifier les multiples mécanismes de colonisation mobilisés par les différents acteurs organisationnels, et pour analyser la manière dont les CM réagissent à ces mécanismes. Plus précisément, le Tableau 28 ci-dessous présente une analyse des réactions des CM à la colonisation de leurs conceptions managériales de la performance par les trois groupes d'acteurs impliqués dans la gestion de la performance de leur spectacle de tournée : la DAF, la DO, mais aussi les CM eux-mêmes.

N.B. : Le Tableau 28 ne fait pas état de la réaction de la DO à la colonisation de la DAF. Il porte prioritairement sur colonne "CM" du tableau sur les congruences et divergences de conceptions de la performance pour comprendre le lien entre les tentatives de colonisation initiées par la DO et par la DAF sur la modification (attendue mais pas nécessairement réalisée) des schèmes cognitifs des gestionnaires, et les réactions des CM en réponse à cette double colonisation de leurs conceptions de la performance.

Le Tableau 28 ci-dessous montre que chacun des trois acteurs (DO, DAF, CM) parvient à coloniser la conception d'autres acteurs en utilisant au minimum deux des trois modes de colonisation, et que son choix du mode de colonisation et des mécanismes associés dépend de la caractéristique de la conception de la performance (ex. imputabilité) que cet acteur essaie de faire accepter.



**Tableau 28. Réactions aux mécanismes de colonisation des conceptions des CM**

Source de la colonisation	Mode de colonisation	Mécanisme de colonisation utilisé	Réaction à la colonisation	Note #
<p><b>DO</b> (--&gt; CM)  Conception colonisatrice : COD</p>	<b>Coercitif</b>	Recentralisation de certaines décisions (COD - Contrôlabilité)	Fausse obéissance	Note 1
			Réelle obéissance	-
	<b>Instrumental</b> (DAF comme origine mais adaptation et relais par DO)	Formalisation et sophistication du contrôle : centralité de la performance financière et accroissement de la reddition de comptes (COD - Centralité)	Conformité déviante	Note 2
			Conformité dialogique	Note 3
	<b>Discursif</b>	Maintenir la conception existante (COD - Imputabilité)	Réaction discursivement pathologique	-
			Réaction discursivement bénigne	Note 4

*Les notes se trouvent à la page en face (page suivante).*

Note #	Note d'analyse
Note 1	<p>Les conceptions des CM ne changent pas, mais certains CM énoncent parfois la COD en termes de contrôlabilité. Aucun CM n'accepte la perte de pouvoir sur certaines décisions (rejet de la nouvelle contrôlabilité définie par la DO), mais les décisions de certains CM reflètent une adhésion à un fonctionnement pratique cohérent avec la recentralisation. La colonisation est effective structurellement au niveau organisationnel, i.e. intégrée dans les structures et dans la chaîne de commandement, néanmoins les CM ne renoncent pas à leurs conceptions de la performance. Ils contestent de manière plus ou moins ouverte la conception de la contrôlabilité de la performance de la DO. Ainsi, ils font preuve de fausse obéissance en énonçant la COD (contrôlabilité) sans toutefois y adhérer. Mais les pressions de la DAF pour faire accepter sa conception alternative de la contrôlabilité viennent mettre cette fausse obéissance en péril. La plupart des CM résistent à la colonisation et récupèrent plus ou moins directement une partie de leur pouvoir discrétionnaire "perdu" de plusieurs façons : actions marketing, exclusion du siège social dans des décisions impliquant des parties prenantes, etc.</p>
-	-
Note 2	<p>Certains schèmes changent. Certains CM comprennent les enjeux financiers et donnent plus d'importance qu'avant à la dimension financière dans leur schème personnel. Cependant, en pratique ils résistent au nom de leur tournée aux pressions financières et coupures budgétaires en réaffirmant la centralité des dimensions de bien-être et de culture comme piliers de la performance des tournées (et de l'organisation). Ce faisant, ils protègent les intérêts de leur tournée, et maintiennent ce qu'ils considèrent être son cercle vertueux de performance, et simultanément se constituent également porte-étendards du pluralisme organisationnel originel et garants de la sauvegarde de l'humanité et de l'identité créative du Cirque.</p>
Note 3	<p>Les CM adhèrent à l'utilisation des outils de contrôle de gestion. NB : en pratique, certains ne les utilisent pas totalement et ils développent leurs propres systèmes personnels (informels ou formels). Certains CM adhèrent à la nouvelle orientation plus financière voulue par la DAF, légitimée par la HD, et relayée par la DO. Ils priorisent davantage la dimension financière et l'utilisent pour justifier des décisions de gestion de la performance, en particulier pour légitimer de nouvelles politiques du siège social. Ils perçoivent ce changement de leur conception de la performance comme une condition de préservation du cercle vertueux de performance de leur tournée. Cette perception est renforcée par l'interdépendance entre les dimensions de performance de la tournée, par les attributs humains organisationnellement désirables (collaboration, professionnalisme, esprit d'équipe), et par la relative précarité de leur position (se conformer / jouer selon les règles de la direction, ou partir).</p>
-	-
Note 4	<p>La DO entretient la conception historique selon laquelle les CM ne sont imputables que d'une partie de la performance de leur tournée, en particulier parce qu'ils ne contrôlent qu'une partie des décisions et des éléments qui influencent cette performance globale. Les conceptions managériales sont congruentes avec la COD sur ce point. Ainsi, paradoxalement, la plupart des CM s'oppose à la COD en arguant qu'ils devraient exercer davantage de contrôle sur les décisions qui affectent leur tournée. Mais quand il est question de leur imputabilité, les CM la conçoivent sur la base de la conception qui est officiellement utilisée pour les évaluer, c'est-à-dire la COD. Cela signifie que pour concevoir leur imputabilité, les CM font davantage preuve de réelle obéissance à la contrôlabilité telle que définie par la COD.</p> <p>À noter que certains CM se sentent responsables (mais néanmoins pas imputables) de certains éléments de performance hors de leur contrôle officiel.</p>

*Suite du tableau à la page suivante.*

Source de la colonisation	Mode de colonisation	Mécanisme de colonisation utilisé	Réaction à la colonisation	Note #
<b>DAF*</b> (--> CM)  Conception colonisatrice : COA	<b>Coercitif</b>	-	Fausse obéissance	-
			Réelle obéissance	-
	<b>Instrumental</b>	Outils de contrôle de gestion et indicateurs de performance permettent de changer les hypothèses et conséquences du <i>reporting</i> , i.e. considérer que les CM contrôlent assez de leviers de performance de leur tournée pour faire descendre la responsabilité de cette performance des tournées vers eux. (COA - Contrôlabilité et Imputabilité) + (COA - Centralité)	Conformité déviante	Note 5
			Conformité dialogique	Note 6
	<b>Discursif</b>	Rencontres formelles entre DAF, DO et CM ("Forums") (COA - 4 caractéristiques)	Réaction discursivement pathologique	Note 7
			Réaction discursivement bénigne	-
<b>CM</b>  Conception colonisatrice : conception managériale	<b>Coercitif</b>	(--> DO) Agir sans autorisation ou contre l'avis du siège social (Conceptions managériales de la contrôlabilité)	Fausse obéissance	Note 8
			Réelle obéissance	-
	<b>Instrumental</b>	-	Conformité déviante	-
			Conformité dialogique	-
	<b>Discursif</b>	-	Réaction discursivement pathologique	-
			(--> CM) Partage des meilleures pratiques, échanges, projets pilotes (Conceptions managériales - 4 caractéristiques)	Réaction discursivement bénigne

\* Sans répétition des points en accord entre DO et DAF, i.e. des congruences entre la COD et la COA (par exemple au niveau de la centralité de la performance financière).

*Les notes se trouvent à la page en face (page suivante).*

Note #	Note d'analyse
-	-
-	-
Note 5	(COA - Centralité) Voir Conformité déviante en réaction à la colonisation de la DO (voir note 2). (COA - Imputabilité) Les conceptions de la performance des CM ne change pas malgré l'utilisation des outils mis à leur disposition par le SCG. Les CM ne sont pas dupes des tentatives de persuasion de la DAF, et de la modification des indicateurs de performance pour les rendre davantage imputables, ce qu'ils dénoncent.
Note 6	(COA - Centralité) Voir Conformité dialogique en réaction à la colonisation de la DO (voir note 3). (COA - Contrôlabilité) De plus en plus de CM adoptent la COA en termes de contrôlabilité, mais ils représentent encore une minorité de CM. Au niveau de la contrôlabilité, la conformité dialogique à la COA de la DAF est donc partielle, mais elle vient menacer la fausse obéissance que la DO parvient encore à maintenir.
Note 7	Ici la réaction discursivement pathologique des CM est en réalité restreinte dans la mesure où leurs schèmes ne changent pas vraiment, ce qui signifie que la colonisation des conceptions managériales n'est pas effective. Ce qui est intéressant est la manière dont les contrôleurs s'insèrent dans le discours social. Les CM sont invités à participer au dialogue entourant la définition des processus et politiques de gestion des spectacles de tournée, et à proposer des idées pour améliorer leur gestion et leur contrôle par le siège social. Cependant, les CM se sentent peu écoutés, et ils sont conscients que leur pouvoir est limité. Ces "forums" sont des occasions pour la DAF de tenter d'orienter les discussions pour convaincre les CM mais aussi la DO de la pertinence de leur conception alternative notamment en termes de contrôlabilité et d'imputabilité. Les tentatives de colonisation du discours social par la COA ont pour objectif de contrecarrer la réaction discursivement bénigne que la COD suscite auprès des CM (voir note 4). Déjà, certains CM énoncent la conception de l'imputabilité que la DAF communique discursivement (pas uniquement à travers les outils et informations comptables).
-	-
Note 8	Colonisation réciproque de la COD par les CM. Les CM se réapproprient une partie du contrôle sur les éléments hors de leur "juridiction". Parfois ils se rebellent contre le fonctionnement d'une partie de la DO qu'ils jugent inadéquat, voire absurde, car néfaste à la performance de leur spectacle, et vont jusqu'à agir en secret (avec l'approbation de leur VP cependant). En réaction à cela, sur le plan cognitif, pas de changement, mais en pratique la DO laisse faire ces CM car ils reconnaissent les effets positifs sur les profits des spectacles.
-	-
-	-
-	-
Note 9	Auto-colonisation, recherchée. Co-création des pratiques mais aussi, en amont, des conceptions de la performance. Co-création d'un schème cognitif collectif comme répertoire cognitif partagé de manière plus ou moins consciente. C'est un schème vernaculaire car il est légitimé localement et formellement entretenu, mis à jour et transformé, sans être reconnu par le SCG. Volonté de congruence des schèmes individuels avec celui collectif. Mais la congruence n'est pas parfaite parce que certains groupes de CM ont des schèmes qui en dévient pour s'aligner sur certaines caractéristiques de la COD et/ou de la COA. Cette divergence peut menacer la cohésion entre les CM, le partage des meilleures pratiques, et leur propension à innover pour soi et pour les autres. La culture collective et solidaire de la gestion inter-tournées dépend de la préservation de ce tissu social.

*Fin du tableau.*

Premièrement, la DO utilise les trois modes de colonisation et chacun semble efficace pour aligner la conception des CM sur la COD. Pour être plus précise, la DO a imposé la recentralisation de certaines décisions des CM, et colonise de manière coercitive la conception que les CM ont de la contrôlabilité des dimensions de la performance de leur spectacle de tournée. Comme le détaille la Note 1, la réaction des CM est de faire preuve de fausse obéissance, mais pas de réelle obéissance, ce qui signifie que la majorité de leurs schèmes cognitifs reste inchangée. Contrairement à Oakes et Berry (2009), nous montrons que l'énaction de la conception colonisatrice correspond ici davantage à une résignation qu'à un réel support à cette dernière.

Note 1 (DO, COD-Contrôlabilité → CM, fausse obéissance) : Les conceptions des CM ne changent pas, mais certains CM énoncent parfois la COD en termes de contrôlabilité. Aucun CM n'accepte la perte de pouvoir sur certaines décisions (rejet de la nouvelle contrôlabilité définie par la DO), mais les décisions de certains CM reflètent une adhésion à un fonctionnement pratique cohérent avec la recentralisation. La colonisation est effective structurellement au niveau organisationnel, i.e. intégrée dans les structures et dans la chaîne de commandement, néanmoins les CM ne renoncent pas à leurs conceptions de la performance. Ils contestent de manière plus ou moins ouverte la conception de la contrôlabilité de la performance de la DO. Ainsi, ils font preuve de fausse obéissance en énonçant la COD (contrôlabilité) sans toutefois y adhérer. Mais les pressions de la DAF pour faire accepter sa conception alternative de la contrôlabilité viennent mettre cette fausse obéissance en péril. La plupart des CM résistent à la colonisation et récupèrent plus ou moins directement une partie de leur pouvoir discrétionnaire "perdu" de plusieurs façons, ex. actions marketing, exclusion du siège social dans des décisions impliquant des parties prenantes.

La DO utilise une approche instrumentale pour coloniser les conceptions managériales avec sa conception de la centralité des dimensions. Cette centralité lui avait été inspirée par la DAF qui avait tiré la sonnette d'alarme, ce qui avait incité la DO à mettre en place les mécanismes de colonisation instrumentale que sont la formalisation et la sophistication du contrôle qui accorde davantage d'importance à la performance financière et qui accroît la reddition de comptes. La colonisation est effective et les CM réagissent de deux manières décrites dans les Notes 2 et 3 : conformité déviante face à la centralité accrue de

la performance financière, et conformité dialogique dans la mesure où ils s'approprient les outils de contrôle de gestion.

Note 2 (DO, COD Centralité → CM, conformité déviante): Certains schèmes changent. Certains CM comprennent les enjeux financiers et donnent plus d'importance qu'avant à la dimension financière dans leur schème personnel. Cependant, en pratique ils résistent au nom de leur tournée aux pressions financières et coupures budgétaires en réaffirmant la centralité des dimensions de bien-être et de culture comme piliers de la performance des tournées (et de l'organisation). Ce faisant, ils protègent les intérêts de leur tournée, et maintiennent ce qu'ils considèrent être son cercle vertueux de performance, et simultanément se constituent également porte-étendards du pluralisme organisationnel originel et garants de la sauvegarde de l'humanité et de l'identité créative du Cirque.

Note 3 (DO, COD Centralité → CM, conformité dialogique): Les CM adhèrent à l'utilisation des outils de contrôle de gestion. NB : en pratique, certains ne les utilisent pas totalement et ils développent leurs propres systèmes personnels (informels ou formels). Certains CM adhèrent à la nouvelle orientation plus financière voulue par la DAF, légitimée par la HD, et relayée par la DO. Ils priorisent davantage la dimension financière et l'utilisent pour justifier des décisions de gestion de la performance, en particulier pour légitimer de nouvelles politiques du siège social. Ils perçoivent ce changement de leur conception de la performance comme une condition de préservation du cercle vertueux de performance de leur tournée. Cette perception est renforcée par l'interdépendance entre les dimensions de performance de la tournée, par les attributs humains organisationnellement désirables (collaboration, professionnalisme, esprit d'équipe), et par la relative précarité de leur position (se conformer / jouer selon les règles de la direction, ou partir).

La DO a également recours à un troisième mode de colonisation qui est l'utilisation du discours social, dans le but de maintenir sa conception de l'imputabilité de la performance des spectacles de tournée telle que la définit sa COD. La réaction des CM en est une d'acceptation comme l'explique la Note 4 sur leur réaction discursivement bénigne.

Note 4 (DO, COD Imputabilité → CM, réaction discursivement bénigne): La DO entretient la conception historique selon laquelle les CM ne sont imputables que d'une partie de la performance

de leur tournée, en particulier parce qu'ils ne contrôlent qu'une partie des décisions et des éléments qui influencent cette performance globale. Les conceptions managériales sont congruentes avec la COD sur ce point. Ainsi, paradoxalement, la plupart des CM s'oppose à la COD en arguant qu'ils devraient exercer davantage de contrôle sur les décisions qui affectent leur tournée. Mais quand il est question de leur imputabilité, les CM la conçoivent sur la base de la conception qui est officiellement utilisée pour les évaluer, c'est-à-dire la COD. Cela signifie que pour concevoir leur imputabilité, les CM font davantage preuve de réelle obéissance à la contrôlabilité telle que définie par la COD. À noter que certains CM se sentent responsables (mais néanmoins pas imputables) de certains éléments de performance hors de leur contrôle officiel.

Deuxièmement, la DAF utilise quant à elle deux modes de colonisation, à savoir le mode instrumental et le mode discursif. Elle envisage utiliser la coercition, devant l'échec des négociations avec la DO pour faire accepter sa conception de l'imputabilité. Pour le moment, la DAF apparie les deux modes qu'ils renforcent mutuellement leur influence sur les conceptions des CM, mais le succès de la colonisation de ces dernières par la COA reste limité. Au niveau de la colonisation pour faire accepter la centralité de la performance financière, la DAF exploite les outils de contrôle de gestion en place et les modifie pour inciter les CM à agir en conformité avec cette conception et pour qu'ils y adhèrent. La DAF rencontre ici les mêmes réactions de conformité déviante et de conformité dialogique de la part des CM que rencontre la DO (voir Notes 5 et 6).

Par ailleurs, la DAF module le *reporting* financier pour attirer l'attention des CM sur certains éléments dont ils souhaiteraient les rendre responsables, et que les conceptions des CM s'alignent sur la COA en matière d'imputabilité. Les CM réagissent par conformité déviante à cette colonisation.

Note 5 (DAF, COA Imputabilité → CM, conformité déviante) : Les conceptions de la performance des CM ne change pas malgré l'utilisation des outils mis à leur disposition par le SCG. Les CM ne sont pas dupes des tentatives de persuasion de la DAF, et de la modification des indicateurs de performance pour les rendre davantage imputables, ce qu'ils dénoncent.

Et en ce qui concerne la colonisation de leurs conceptions par la COA en termes de la contrôlabilité, les CM réagissent par conformité dialogique.

Note 6 (DAF, COA Contrôlabilité → CM, conformité dialogique) : De plus en plus de CM adoptent la COA en termes de contrôlabilité, mais ils représentent encore une minorité de CM. Au niveau de la contrôlabilité, la conformité dialogique à la COA de la DAF est donc partielle, mais elle vient menacer la fausse obéissance que la DO parvient encore à maintenir.

Le second mode de colonisation utilisé par la DAF est la captation du discours social, notamment lors des rencontres appelées « Forums » entre les contrôleurs de gestion, les directeurs opérationnels (VP et plus haut), et les CM et leur CoDi, comme l'illustre la Note 7.

Note 7 (DAF, COA entière → CM, réaction discursivement pathologique) : Ici la réaction discursivement pathologique des CM est en réalité restreinte dans la mesure où leurs schèmes ne changent pas vraiment, ce qui signifie que la colonisation des conceptions managériales n'est pas effective. Ce qui est intéressant est la manière dont les contrôleurs s'insèrent dans le discours social. Les CM sont invités à participer au dialogue entourant la définition des processus et politiques de gestion des spectacles de tournée, et à proposer des idées pour améliorer leur gestion et leur contrôle par le siège social. Cependant, les CM se sentent peu écoutés, et ils sont conscients que leur pouvoir est limité. Ces "forums" sont des occasions pour la DAF de tenter d'orienter les discussions pour convaincre les CM mais aussi la DO de la pertinence de leur conception alternative notamment en termes de contrôlabilité et d'imputabilité. Les tentatives de colonisation du discours social par la COA ont pour objectif de contrecarrer la réaction discursivement bénigne que la COD suscite auprès des CM (voir note 4). Déjà, certains CM énoncent la conception de l'imputabilité que la DAF communique discursivement (pas uniquement à travers les outils et informations comptables).

Troisièmement, les CM eux aussi tentent de coloniser les conceptions des trois autres acteurs organisationnels. Leur colonisation de la COA ne porte cependant pas ses fruits

donc elle n'apparaît pas dans le tableau. En revanche, certains CM utilisent un mode de colonisation coercitif en prenant des décisions qui témoignent d'une volonté de colonisation situationnelle de la conception que la DO a de la contrôlabilité (voir Note 8). Cette colonisation est situationnelle parce qu'elle n'est pas poursuivie par les CM sur une base permanente ou même récurrente. C'est seulement par nécessité (le plus souvent opérationnelle) que les CM mettent certains VP de la DO au pied du mur en leur imposant leur propre conception de la contrôlabilité.

Note 8 (CM, Conceptions managériales-Contrôlabilité → DO, fausse obéissance) :

Colonisation réciproque de la COD par les CM. Les CM se réapproprient une partie du contrôle sur les éléments hors de leur "juridiction". Parfois ils se rebellent contre le fonctionnement d'une partie de la DO qu'ils jugent inadéquat, voire absurde, car néfaste à la performance de leur spectacle, et vont jusqu'à agir en secret (avec l'appui de leur VP cependant). En réaction à cela, sur le plan cognitif, pas de changement, mais en pratique la DO laisse faire ces CM car ils reconnaissent les effets positifs sur les profits des spectacles.

C'est par exemple le cas avec la Décision 3 de CM3 qui a contourné l'autorité décisionnelle de la Vice-présidence Ventes et marketing du siège social pour traiter directement avec le promoteur sur le marché local. CM3 a repris une partie du pouvoir décisionnel et du contrôle des mains de la DO en permettant aux promoteurs de décider des activités de promotion de la tournée sans obtenir l'approbation du département marketing du siège social. Le but de CM3 était d'assurer l'efficacité opérationnelle des activités de promotion et la bonne collaboration entre la tournée et ses promoteurs. Cette décision de redécentralisation du contrôle avait reçu l'aval du VP Spectacles de tournée, et le soutien d'autres acteurs « mystère » au siège social, ce qui a donné une légitimité à l'action audacieuse de CM3 (et une protection en cas de désaccord). Une fois les tensions apaisées, la COD a été partiellement colonisée parce que la décision de CM3 a amené la DO à envisager de généraliser ce changement à toutes les tournées évoluant sur des marchés avec promoteurs.

“We’ve made a mistake of extending our control over our brand too far.

We’ve extended it into every element of our business, which meant that

nobody could work with us. Because nobody could ever reach the standards of excellence that we hold for ourselves. So I think that what we're starting to do now is to say, "Really, let's focus on protecting the shows, the products. And then the other stuff, let's not worry so much about it. Let external parties have more freedom, do things better, in better ways, and so on". I mean, [the promoters] are as much ambassadors for Cirque du Soleil as we are. [...] We should not spend money and energy protecting our marketing campaign. Big deal! Who cares how the ad looks in the newspaper, as long as it's within our brand's values. If this way is more German-friendly, and this way is more France-friendly, let's do it that way. [...]" (CM3)

Cet exemple illustrant un conflit (résolu) entre le siège social et ses promoteurs est très révélateur du style/de la philosophie de gestion du siège social qui est de garder autant de contrôle que possible sur les éléments qui touchent à son identité (à sa marque). Le Cirque est très sensible à sa marque qui est drapée d'excellence et de prestige, et qui est le fer de lance de son identité. Le siège social a la volonté de faire confiance à ses partenaires d'affaires et il s'entoure d'acteurs locaux pour promouvoir les spectacles, mais il contrôle de manière serrée les outputs de ceux-ci. Le contrat signé entre le Cirque et son promoteur stipule déjà un cahier des charges détaillé. Mais le siège social à Montréal a du mal à lâcher prise et exerce un contrôle "qualité" en s'assurant que les campagnes de promotion répondent à ses critères, critères qui ne sont pas nécessairement adaptés aux goûts des marchés locaux dont le promoteur a pourtant l'expertise. Le siège social critique, défait et refait le travail de promotion de son promoteur qu'il a pourtant déjà payé pour produire ce travail. En conséquence, le siège social agit de manière redondante et inefficace. Il gaspille son argent en créant des coûts inutiles. Il crée des blocages administratifs et retarde le lancement d'initiatives de promotion dont les retombées en termes de revenus sont un enjeu majeur pour l'organisation. Il va à l'encontre de ses propres intérêts en allant à l'encontre des propositions de ses promoteurs et en ignorant leur expertise, risquant au passage de les froisser. Les relations entre le Cirque et ses promoteurs étaient de plus en plus tendues sur les marchés où le Cirque ne leur laissait que très peu de marge de manœuvre.

Enfin, nous en avons parlé à la section 4.2.2.4.2, les CM influencent les schèmes cognitifs de leurs homologues sur les autres tournées en utilisant un mode discursif de colonisation qui n'a pas pour objectif de dominer les conceptions personnelles des autres CM, mais plutôt de les inspirer en pratique avant tout. Cette « auto-colonisation » est davantage de l'ordre de l'hybridation et a lieu à travers le partage des meilleures pratiques, les échanges fréquents entre les CM, les projets pilotes destinés à améliorer la performance d'un spectacle de tournée avec toujours en toile de fond la potentielle généralisation de résultats favorables aux autres spectacles (voir Note 9). Elle concerne chacune des quatre caractéristiques de la performance des CM, et plus généralement tous les éléments de performance qui composent leurs schèmes cognitifs et qui permettent de maintenir les cercles vertueux de la performance des spectacles de tournée. Ainsi, les CM maîtrisent l'utilisation du discours social pour gérer la performance comme un processus de co-création et d'hybridation collective des pratiques et des cognitions managériales.

Note 9 (CM, Conceptions managériales-tout → CM, réaction discursivement bénigne) :

Auto-colonisation, recherchée. Co-création des pratiques mais aussi, en amont, des conceptions de la performance. Co-création d'un schème cognitif collectif comme répertoire cognitif partagé de manière plus ou moins consciente. C'est un schème vernaculaire car il est légitimé localement et formellement entretenu, mis à jour et transformé, sans être reconnu par le SCG. Volonté de congruence des schèmes individuels avec celui collectif. Mais la congruence n'est pas parfaite parce que certains groupes de CM ont des schèmes qui en dévient pour s'aligner sur certaines caractéristiques de la COD et/ou de la COA. Cette divergence peut menacer la cohésion entre les CM, le partage des meilleures pratiques, et leur propension à innover pour soi et pour les autres. La culture collective et solidaire de la gestion inter-tournées dépend de la préservation de ce tissu social.

Nos résultats dans cette section mettent en lumière qu'il faut distinguer les dimensions de la performance, leur centralité, leur contrôlabilité et leur imputabilité pour pouvoir juger de l'échec ou de la réussite d'un processus de colonisation des conceptions managériales de la performance. En effet, nous montrons que la colonisation des schèmes cognitifs des gestionnaires par une conception organisationnelle de la performance peut être réalisée sur certaines des caractéristiques des conceptions managériales de la performance

(schèmes cognitifs des gestionnaires) et pas sur d'autres. Ainsi, ces dernières peuvent devenir congruentes avec une conception organisationnelle colonisatrice, mais uniquement sur une ou quelques-unes de ces quatre caractéristiques.

Cette distinction entre les quatre caractéristiques qui composent les conceptions de la performance, nous permet de nuancer les résultats des nombreuses études précédentes sur 1) le succès ou l'échec de processus de colonisation d'acteurs organisationnels par une « logique comptable » ou une « logique professionnelle », et 2) l'utilisation des outils et informations comptables dans la prise de décisions de gestion.

Nous montrons l'influence de l'énaction des conceptions organisationnelles par les gestionnaires sur les tactiques utilisées par les acteurs qui possèdent ces conceptions et tentent d'en faire accepter la légitimité mais aussi la domination. Les CM énoncent sélectivement des caractéristiques de performance des différentes conceptions qui cherchent à asseoir leur domination parce qu'ils y ont adhéré ou y adhèrent (changement de leur conception de la performance), sinon ils restent fidèles à leur conception, inchangée, et n'énoncent que celle-ci.

Comme la DO et les CM ne parviennent pas à rendre congruentes leurs conceptions du contrôle des opérations, certains CM sont aliénés et adoptent des mécanismes pratiques pour énoncer une conception du contrôle et de l'imputabilité qui réécrit le rôle de gestion qui leur est attribué. Les CM exploitent en retour la conception de la performance de la DAF (i.e. la COA, qui veut les rendre imputables de toute la performance de leur tournée), tout en se désolidarisant du discours de la COA selon lequel ils (les CM) peuvent exercer un contrôle sur tout. Certains CM sont partiellement d'accord avec la contrôlabilité définie par la COA. Ils vont prendre des décisions sur des éléments de performance dont le pouvoir discrétionnaire appartient à la DO. Ce faisant ils n'adhèrent pas totalement à la COA mais ils l'utilisent plus ou moins consciemment et s'opposent à la COD. Cela dit, aucun CM n'est d'accord avec l'imputabilité définie par la COA. Certains se définissent comme responsables de décisions hors de leur contrôle parce qu'ils adhèrent à la COA de contrôlabilité, mais comme ils n'ont pas de contrôle direct ils ne conçoivent pas pouvoir en être tenu responsables. Donc même si en pratique les CM reprennent du contrôle sur

les décisions (affectant la performance de leur tournée) qui sont hors de leur contrôle d'après la COD, les CM exploitent la COD et la brandissent (ou laissent la DO la brandir pour eux comme un parapluie qui les protégeraient de la COA) pour éviter d'être tenus responsables de tous les éléments de performance de leur tournée.

Cependant, la typologie d'Oakes et Berry (2009), même si nous l'avons adaptée à notre cadre d'analyse, souffre de deux limites. La première limite est qu'elle ne catégorise que les formes de colonisation qui ont réussi (en tout ou partie). Étudier les colonisations qui ont échoué permettrait pourtant d'en apprendre beaucoup sur les mécanismes de colonisation, sur les réactions des colonisés, et sur les points de résistance. La seconde limite est que cette typologie s'applique aux gestionnaires en tant que groupe, mais ne permet pas d'analyser l'effet de la colonisation sur la conception de chaque gestionnaire individuellement. Or, la colonisation se fait individu par individu, schème par schème. Notre étude prenant l'individu comme niveau d'analyse, nous réalisons cet examen dans la section suivante. Et notre analyse s'intéresse autant à la réussite qu'à l'échec du processus de colonisation.

### **6.3.2. Typologie des réactions pratique et cognitive du gestionnaire à la colonisation par le SCG**

Les résultats de la section précédente peuvent être précisés et même nuancés en analysant l'énaction de la conception du SCG par chaque CM dans le cadre de chaque décision que celui-ci dit avoir prise. La Figure 21 ci-dessous illustre le fait que le SCG porte une conception organisationnelle de la performance qui tente de coloniser les conceptions managériales pour les rendre congruentes avec la sienne (colonisation cognitive), ainsi que les décisions managériales pour qu'elles énoncent sa conception (colonisation pratique).

En effet, la conformité dans la pratique avec une conception organisationnelle de la performance, i.e. l'énaction de cette conception, ne signifie pas que la conception du gestionnaire est (devenue) congruente avec celle-ci. Les gestionnaires dont les schèmes ne changent pas mais qui énoncent une conception organisationnelle de la performance peuvent résister à cette dernière au niveau cognitif même s'ils s'y conforment en pratique.

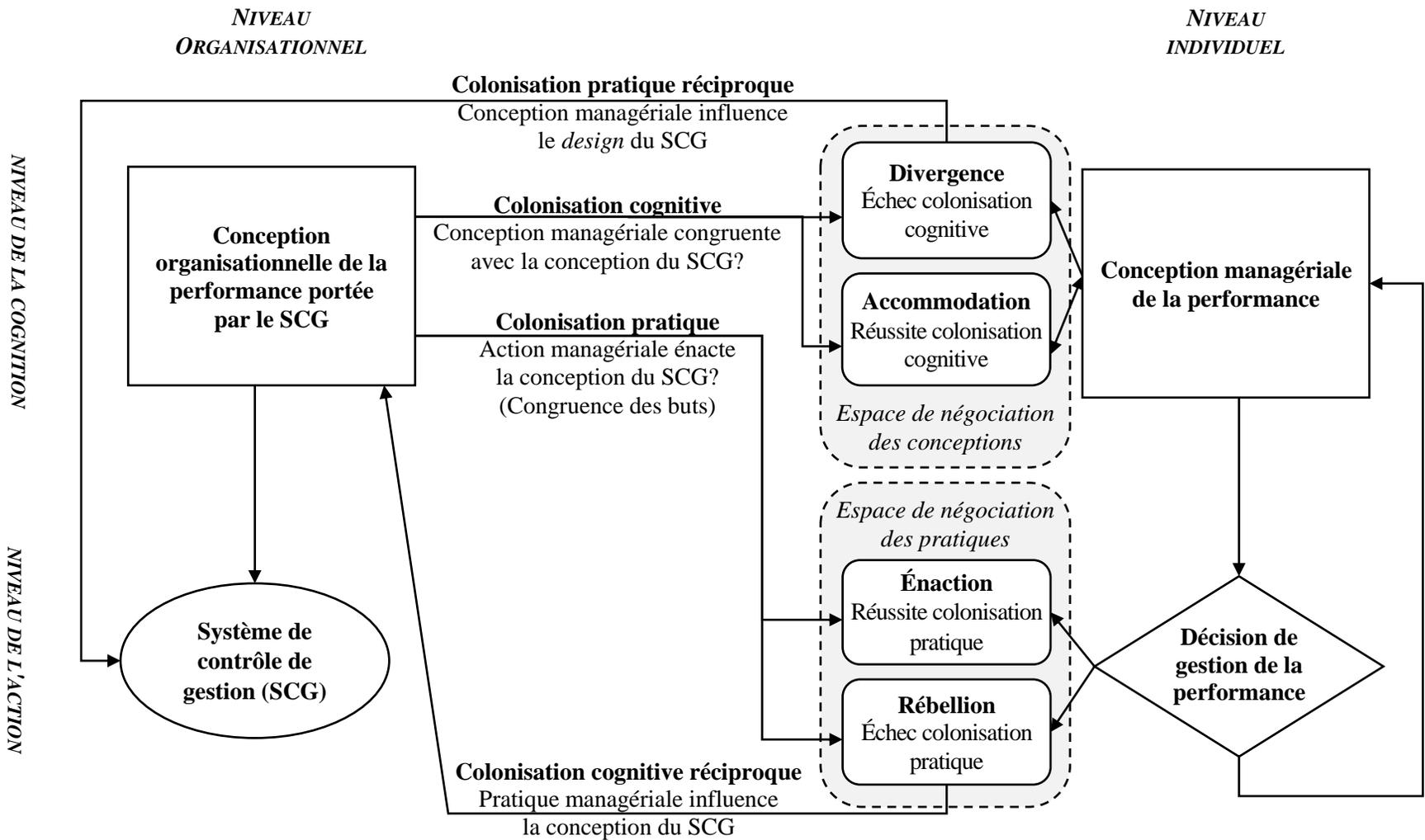


Figure 21. Colonisation mutuelle entre la cognition et l'action managériales, et la cognition et l'action du SCG

C'est une forme de résistance à la colonisation. Il n'y a colonisation totale que si le schème cognitif du gestionnaire change et que sa décision énonce la conception colonisatrice (avec laquelle sa conception est congruente). Nous montrons donc qu'il faut distinguer congruence entre les conceptions de la performance en cognition et congruence entre les conceptions de la performance en action.

La Figure 21 ci-dessus fait ressortir l'existence de deux espaces de négociation. L'espace de négociation des conceptions permet aux gestionnaires et au SCG de négocier leurs conceptions de la performance qui sont divergentes. La négociation concerne la manière de définir la performance, les rôles et les responsabilités, le locus du contrôle c'est-à-dire du pouvoir discrétionnaire, donc les quatre caractéristiques qui composent les conceptions de la performance. Si la négociation échoue, les conceptions restent divergentes ; si elle réussit, il y a accommodation du schème cognitif. Dans le cadre de la colonisation par le SCG, le schème du gestionnaire s'accommoderait. L'espace de négociation des pratiques concerne la congruence des buts et permet de négocier la manière de gérer la performance. L'enjeu de la négociation est l'énaction d'une certaine conception de la performance.

La typologie adaptée d'Oakes et Berry (2009) fait la distinction entre colonisation au niveau des schèmes cognitifs et colonisation au niveau des comportements managériaux. Mais les auteurs parlent de colonisation même lorsque la cognition managériale reste inchangée. À partir de nos résultats d'analyse des décisions de la performance prises par les CM, nous distinguons les deux niveaux auxquels se déroule un même processus de colonisation : le niveau de la cognition, et le niveau de l'action. Nous caractérisons le type de colonisation qui résulte de la combinaison du succès et/ou de l'échec de la colonisation à chacun de ces deux niveaux, et développons ainsi plus avant la typologie d'Oakes et Berry (2009).

Le Tableau 29 ci-dessous présente donc quatre types de colonisations que nous avons identifiées comme pouvant être obtenues suite à une tentative de colonisation d'une conception managériale de la performance par celle du SCG. Un SCG qui tente de coloniser la conception de la performance d'un gestionnaire par la sienne exerce une

influence non seulement sur le schème cognitif du gestionnaire mais aussi sur ses décisions. Ainsi, la colonisation a lieu en parallèle au niveau cognitif et au niveau pratique.

**Tableau 29. Résultats de la colonisation d'une conception managériale de la performance par la conception de la performance portée par le SCG**

	Niveau de la cognition	Niveau de l'action	Résultats de la colonisation	
<b>Du point de vue du SCG</b>	Colonisation cognitive	Colonisation pratique	→ Colonisation obtenue	
<b>Du point de vue du gestionnaire</b>	Congruence de la conception managériale de la performance avec celle portée par le SCG	Énaction par le gestionnaire de la conception de la performance	→ Réaction à la colonisation ↓	↓
Résultat 1	Non	Non	Divergence cognitive et rébellion	<b>Échec de la colonisation</b>
Résultat 2	Non	Oui	Divergence cognitive mais énaction	<b>Hypocrisie pratique</b>
Résultat 3	Oui	Oui	Accommodation cognitive et énaction	<b>Colonisation totale (cognitive et pratique)</b>
Résultat 4	Oui	Non	Accommodation cognitive mais pas d'énaction (rébellion)	<b>Colonisation inactivée</b>

		Niveau de la cognition	
		<b>Colonisation cognitive</b>	
		<i>Oui</i> Accommodation	<i>Non</i> Divergence
Niveau de l'action	<b>Colonisation pratique</b>	<i>Oui</i> Énaction	<b>Colonisation totale</b>
		<i>Non</i> Rébellion	<b>Échec de la colonisation</b>
			<b>Hypocrisie pratique</b>

Du point de vue du SCG, la colonisation cognitive consiste rendre congruente la conception managériale de la performance avec la sienne, tandis que la colonisation pratique consiste à faire en sorte que l'action managériale énonce la conception de la

performance portée par le SCG. À chacun des niveaux, la tentative de colonisation par le SCG peut réussir ou échouer.

Le Tableau 29 décrit les quatre types de colonisation qui correspondent à une matrice deux par deux : deux résultats possibles de la colonisation à chacun des deux niveaux. Et dans les prochains paragraphes, nous décrivons les quatre résultats de la colonisation d'une conception managériale de la performance par la conception de la performance portée par le SCG, c'est-à-dire les quatre types de réactions individuelles d'un gestionnaire à cette colonisation.

Le premier résultat de la colonisation correspond à un échec de la colonisation cognitive et à un échec de la colonisation pratique. Le SCG ne réussit pas à faire adhérer le gestionnaire à sa conception (échec de la colonisation au niveau cognitif), et l'action du gestionnaire ne reflète pas non plus la conception du SCG (échec de la colonisation au niveau de l'action). La réaction du gestionnaire par rapport à la colonisation est de résister à la conception portée par le SCG, voire de la contester, en se rebellant dans l'action. Le résultat est un **échec de la colonisation** : le schème cognitif du gestionnaire ne change pas, et le gestionnaire n'énacte pas la conception portée par le SCG. Il s'agit également du « point zéro » du processus de colonisation auquel tout est encore à faire pour le SCG qui vise à orienter les décisions des gestionnaires.

Le second résultat de la colonisation correspond à un échec de la colonisation cognitive, mais à une réussite de la colonisation pratique. Le SCG ne réussit pas à faire adhérer le gestionnaire à sa conception (échec de la colonisation au niveau cognitif), mais l'action du gestionnaire est conforme à la conception du SCG (réussite de la colonisation au niveau de l'action). La réaction du gestionnaire par rapport à la colonisation est de maintenir les divergences entre sa conception de la performance et celle du SCG, mais d'exploiter cette dernière à des fins pratiques. Le gestionnaire fait preuve d'**hypocrisie pratique** : le schème cognitif du gestionnaire ne change pas, mais celui-ci énonce la conception portée par le SCG. Ce type de colonisation correspond à la congruence des buts en termes de minimum à atteindre par le SCG dans une démarche d'orientation des comportements managériaux.

Le troisième résultat de la colonisation correspond à une réussite à la fois de la colonisation cognitive et de la colonisation pratique. Le SCG rend la conception managériale de la performance congruente avec la sienne (réussite de la colonisation au niveau cognitif), et l'action du gestionnaire reflète la conception du SCG (réussite de la colonisation au niveau de l'action). La conception de la performance portée par le SCG devient celle du gestionnaire, qui l'énacte. La **colonisation** est **totale** (cognitive et pratique) : le schème cognitif du gestionnaire change pour s'aligner sur la conception de la performance portée par le SCG, et se traduit en action conforme à cette dernière. Cette colonisation peut être perçue comme un scénario idéal, comme un but de colonisation à atteindre pour le SCG dans sa mission d'influencer l'action managériale. En effet, une fois le schème cognitif d'un gestionnaire colonisé, les actions de ce gestionnaire reflèteront la conception du SCG à moins de barrières contingentes ou politiques. La colonisation cognitive favorise la congruence des buts.

Le quatrième et dernier résultat de la colonisation correspond à une réussite de la colonisation cognitive, mais à un échec de la colonisation pratique. Le SCG rend ou a rendu la conception managériale de la performance congruente avec la sienne (réussite de la colonisation au niveau cognitif), mais l'action du gestionnaire ne reflète pas la conception du SCG (échec de la colonisation au niveau de l'action). Il s'agit d'un résultat plus rare que les autres dans la mesure où, nous l'avons mentionné à propos de la colonisation totale, le schème cognitif du gestionnaire une fois changé pour s'aligner sur la conception du SCG, guide désormais son action et incite le gestionnaire à énoncer la conception du SCG qui est désormais aussi la sienne, donc on s'attend à ce qu'une accommodation cognitive (Piaget, 1967) mène à l'énonciation de la conception colonisatrice. La conception de la performance portée par le SCG devient celle du gestionnaire, mais celui-ci ne l'énacte pas. Dans ce cas, la **colonisation** est **inactivée** : Le schème cognitif du gestionnaire est déjà aligné ou change pour s'aligner sur la conception de la performance portée par le SCG, mais certains facteurs font que le gestionnaire n'énacte pas cette conception. Ce résultat de la colonisation relève davantage de l'exception que d'une réaction managériale typique face aux desseins colonisateurs du SCG. Pour certaines raisons qui tiennent au contexte, le gestionnaire agit en relative ou totale contradiction avec sa propre conception de la performance et celle du SCG. L'absence

d'énaction de la conception du SCG par le gestionnaire constitue parfois une forme de rébellion managériale.

En fonction de facteurs situationnels, la décision du gestionnaire va être un symptôme de l'état de la colonisation de la conception de ce gestionnaire par celle du SCG. Le caractère non systématique de l'énaction de la conception du SCG signifie qu'un gestionnaire peut prendre une  $n$ ème décision « totalement colonisée », c'est-à-dire une décision dans laquelle le gestionnaire agit conformément à la conception du SCG et où sa conception est congruente avec celle du SCG (ou s'est accommodée avec elle), et une  $n+1$ ème décision où il faut preuve d'hypocrisie pratique, c'est-à-dire dans laquelle sa conception de la performance est toujours bien alignée avec celle du SCG mais où il ne va pas énoncer cette dernière, que ce soit parce qu'elle n'est pas applicable ou parce que le gestionnaire ne souhaite pas l'appliquer dans cette situation. L'inactivation d'une conception individuelle ou organisationnelle peut mener à la remettre en question et donc à un changement des schèmes.

À terme, le SCG peut parvenir à réaliser la congruence des buts de trois manières : 1) les efforts persistants du SCG de coloniser la cognition des gestionnaires finiront par mener à l'alignement la conception du gestionnaire sur celle du SCG et *a fortiori* à l'énaction de cette conception, 2) la rébellion en pratique du gestionnaire incitera les contrôleurs à changer l'approche de colonisation du SCG pour mieux le convaincre d'énacter la conception du SCG, ou bien 3) l'organisation fera face à des paramètres qui inciteront le gestionnaire à réviser son schème cognitif puisque celui-ci n'a plus de validité en pratique, ce qui réinitialisera le processus de colonisation. Dans un contexte où les contrôleurs de gestion ont une influence sur la rétention des gestionnaires, il n'est pas garanti que l'opportunité soit donnée à ces derniers d'attendre qu'ils veuillent bien énoncer la conception du SCG. Dans un contexte plus complexe comme celui de notre cas où les gestionnaires bénéficient d'une certaine immunité du moment qu'ils énoncent la conception de la performance de la direction opérationnelle (la COD), le SCG doit redoubler d'efforts et de patience s'il veut parvenir à réaliser une colonisation des conceptions managériales aux niveaux pratique et cognitif.

La typologie que nous venons de détailler étend les travaux d'Oakes et Berry (2009) et de Campanale et Cinquini (2016) sur la colonisation des schèmes cognitifs managériaux par une « logique comptable ». De plus, contrairement à Oakes et Berry (2009), nous montrons que la colonisation, qu'elle soit pratique ou cognitive, se fait gestionnaire par gestionnaire, et qu'il n'est pas possible dans tous les contextes organisationnels de considérer qu'une colonisation de « la cognition » et/ou des actions des gestionnaires est réussie lorsqu'une majorité a été colonisée. Non seulement le SCG ne détient pas nécessairement la conception dominante, c'est-à-dire que les contrôleurs ne constituent pas nécessairement la coalition dominante et leur influence colonisatrice peut être renversée ou la légitimité de la conception portée par le SCG peut être ébranlée, mais encore comme nous l'avons vu, il suffit de la rébellion d'un seul CM pour que la conception portée par le SCG soit réciproquement affectée.

Il convient de noter par ailleurs que l'état de la colonisation ne se « mesure » pas uniquement de décision en décision. C'est plus complexe : il faut aussi plonger dans chaque décision. En effet, l'énaction d'une conception de la performance concerne chacune des quatre caractéristiques de cette conception. Ainsi, quand il prend une décision, un CM peut énoncer la conception de la contrôlabilité d'une dimension de la performance qui est portée par le SCG, mais ne pas énoncer la conception du SCG relativement à l'imputabilité de cette dimension. Et en plus, nous avons montré que chaque décision peut viser plusieurs dimensions à la fois. La question de l'énaction d'une conception au niveau de chacune de ses quatre caractéristiques se pose ainsi pour chaque dimension de la performance visée par chaque décision.

Nous mettons donc en évidence le fait qu'à chacune de ses décisions, le gestionnaire réalise une hybridation des différentes conceptions de la performance de son unité d'affaires qui coexistent dans l'organisation et tentent de l'influencer, et il énonce cette conception hybride. L'hybridation des conceptions organisationnelles de la performance concerne chacune des quatre caractéristiques d'une conception de la performance (dimensions, centralité, contrôlabilité, imputabilité) et se fait à plusieurs niveaux : 1) au niveau de chaque gestionnaire, 2) au niveau de chaque décision, et 3) au niveau de l'action et/ou de la cognition. Premièrement, une hybridation a lieu différemment d'un

gestionnaire à l'autre parce que la conception managériale que chacun a de la performance est unique (variabilité d'un gestionnaire à un autre). Deuxièmement, une hybridation se fait au niveau de chaque décision parce que chaque gestionnaire prend différentes décisions qui énoncent différentes conceptions (notion de variabilité entre les décisions). Et troisièmement, une hybridation a lieu au niveau de l'action, mais elle peut aussi avoir lieu au niveau cognitif, ce qui signifie que deux phénomènes d'hybridation peuvent avoir lieu en parallèle.

Ainsi, chaque décision énonce une conception hybride de la performance, et cette chimère est composée de caractéristiques empruntées aux différentes conceptions de la performance. C'est la situation décisionnelle qui influence quelle conception hybride est énoncée, en particulier les dimensions de la performance visées. Un exemple de chimère énoncée serait une conception qui hybriderait les dimensions de la performance telles que conçues par le CM, la centralité des dimensions telle que conçue par du CM, la contrôlabilité des dimensions conforme à la COA, et l'imputabilité des dimensions conforme à la COD. Par exemple, pour sa Décision 2 qui était du type « Influencer les éléments de performance hors contrôle », CM1 a énoncé sa propre conception des dimensions de la performance, la COA de la centralité (importance de la performance financière, des revenus) dont la sienne s'est accommodée et tient compte des effets positifs des ventes de billets sur (entre autres) le bien-être de la tournée), la COA de la contrôlabilité de cette dimension (donc rébellion contre la COD), et la COD de l'imputabilité (responsable des revenus, mais pas imputable).

Ces hybridations à plusieurs niveaux constituent des compromis pratiques et en même temps des réconciliations transitoires des divergences entre les conceptions organisationnelles qui sont en lutte pour obtenir le statut légitime de conception organisationnelle dominante, et qui tentent de coloniser les conceptions managériales qui ne sont pas congruentes avec la leur. Le compromis se fait en pratique, c'est-à-dire au niveau des décisions prises qui énoncent les différentes caractéristiques de l'une ou l'autre des conceptions organisationnelles, et /ou en cognition, c'est-à-dire au niveau de l'alignement de leur schème cognitif personnel.

Au niveau des deux caractéristiques « dimensions de la performance » et « centralité des dimensions », l'énaction d'une conception hybride de la performance favorise la réconciliation des tensions entre les dimensions pluralistes, ce qui concourt à maintenir non seulement le cercle vertueux de performance de leur tournée, mais aussi l'équilibre entre créativité et contrôle.

Enfin, la Figure 21 plus haut illustre aussi l'effet rétroactif de la décision prise par le CM sur la conception de la performance de ce CM, que nous avons mesuré grâce notamment à la question #20 de notre grille d'entrevue. L'évolution du schème cognitif se fait par apprentissage en double boucle ; un apprentissage en simple boucle n'a pas d'effet sur le schème cognitif (Argyris, 1976, 1982). Hall (2011) étudie l'effet de systèmes de contrôle de gestion plus ou moins complets (*comprehensive*) sur le développement des schèmes cognitifs. La classification de l'évolution du schème cognitif qu'il propose est qu'un schème cognitif est soit confirmé (*confirmation*), soit changé (*building*) (Hall, 2011). Nous nous en inspirons pour analyser non pas l'effet du seul SCG sur les conceptions managériales mais si, à l'issue de chaque décision évoquée, le CM estime que sa conception de la performance (son schème cognitif) a été confirmé/renforcé, ou s'il a changé/évolué. Le Tableau 30 ci-dessous indique que certaines décisions ont mené à la confirmation de la conception que le CM avait de la performance, tandis que d'autres ont déclenché un changement de la conception du CM.

**Tableau 30. Confirmation ou changement des conceptions managériales**

Type de spectacle	Company Manager	Paramètres décisionnels 3	Décision 1	Décision 2	Décision 3	Décision 4	Décision 5
Chapiteau	CM1	Décision prise	Loger parfois la tournée dans des hôtels 3 étoiles (plutôt que 4)	Événement de PR / promotion du spectacle (Black Friday)	Billets à prix réduit pour les employés locaux (ventes basses prévues)	Organiser une activité sociale à chaque ville	Envoyer un petit cadeau de félicitations aux autres shows
		Changement de la conception managériale	n/a	Confirmation/ Renforcement	Confirmation/ Renforcement	Confirmation/ Renforcement	Confirmation/ Renforcement
	CM2	Décision prise	Engager une équipe réduite (expérimentation, prise d'initiative).	Questionner l'application des règles d'imposition locales...	Sortir la tournée de son lieu suite à une catastrophe naturelle...	Moduler la localisation des équipes pendant les longs transferts...	
		Changement de la conception managériale	Individuel : Confirmation/ Renforcement Organisationnel : Changement/ Évolution de la pratique	Confirmation/ Renforcement	Confirmation/ Renforcement	n/a	
	CM3	Décision prise	Adapter les rôles des équipes aux différents types de marchés...	Identifier des actions spécifiques permettant des économies et des réductions de coûts.	Décentraliser de manière clandestine la promotion du spectacle vers les promoteurs...		
		Changement de la conception managériale	n/a	Évolution/ Changement	Individuel : Confirmation/ Renforcement Organisationnel : Évolution/ Changement de pratique		
Aréna	CM4	Décision prise	Faire remplacer la directrice technique	Impliquer les directeurs dans les tables-rondes...	Loger la tournée en 3 groupes séparés...	Renvoyer la tournée à la maison ou non (dark week)...	
		Changement de la conception managériale	Évolution/ Changement	n/a	Confirmation/ Renforcement	n/a	
	CM5	Décision prise	Responsabiliser les superviseurs de manière formelle...	- CM : Contrôle des dépenses plus rigoureux... - SS : Politique de Contrôle des dépenses encore plus rigoureuse...	Évaluer formellement la performance d'une employée.		
		Changement de la conception managériale	Évolution/ Changement	Évolution/ Changement	Évolution/ Changement		
	CM6	Décision prise	Congédier le directeur technique (DT) et en embaucher un autre.	Offrir des petits sacs de "survie" aux artistes entre le 2è et le 3è spectacle de la journée.	Célébrer la vie d'un collègue décédé sur la tournée (tournée précédente).	Réorganiser le transfert de la tournée suite à l'annulation des vols.	
		Changement de la conception managériale	Confirmation/ Renforcement	Confirmation/ Renforcement	Confirmation/ Renforcement	Évolution/ Changement	

La plupart des décisions évoquées ont mené à une confirmation ou même à un renforcement du schème cognitif du gestionnaire. Au total, les CM ont mentionné six fois sur 23 que leur conception de la performance a changé<sup>68</sup>. Trois des quatre CM ayant rapporté un changement de leur schème / conception de la performance sont des CM expérimentés dans leur rôle de CM et qui ont mené plusieurs projets pilotes (CM3, CM5 et CM6). La conception de la performance de CM6 a changé suite à une décision destinée à entretenir le cercle vertueux de performance de sa tournée. C'est aussi le cas de la décision évoquée par CM4 comme source d'évolution de son schème cognitif. Les quatre autres changements cognitifs évoqués par CM3 (un changement) et CM5 (trois changements) faisaient suite à des décisions d'implantation de plus de contrôle. Enfin, CM2 et CM3 ont évoqué chacun une confirmation de leur schème mais en parallèle un changement du schème du SCG. C'est l'action de CM3 qui a précipité le changement réciproque (pas le cas avec CM2).

### **6.3.3. Effets de la colonisation réciproque par le gestionnaire sur le SCG**

Dans cette section, nous montrons comment les décisions managériales colonisent réciproquement le SCG. Si le SCG réussit sa colonisation de l'action managériale, il n'a pas nécessairement d'incitatif à changer. En effet, il a rempli sa mission de congruence des buts : il a orienté le comportement du gestionnaire pour qu'il énonce la conception de la performance du SCG. Bien sûr le SCG peut changer pour mieux orienter les comportements aussi. Dans ce cas, les incitatifs viennent de la performance l'unité d'affaires ou du gestionnaire évalué individuellement, ou d'une volonté du SCG lui-même qui adopte une démarche d'innovation et de meilleur support à la prise de décisions managériales.

Lorsque l'énoncé par les gestionnaires de la conception portée par le SCG n'est pas garantie, nous montrons que le SCG tente de dépasser les divergences cognitives entre sa conception de la performance et celles des gestionnaires. Et les moyens mobilisés par les

---

<sup>68</sup> À noter que les décisions n'ayant abouti à aucun effet sur le schème du CM sont celles en cours d'implantation dont les CM n'ont pas encore tiré de leçons ou attendent les résultats.

contrôleurs de gestion pour mieux énoncer la conception du SCG sont diversifiés et ne se limitent pas aux artefacts comptables (outils, informations). Certes, ces moyens incluent ces derniers puisqu'ils sont l'énonciation officielle et formelle de la conception du SCG par le SCG lui-même, mais ils incluent aussi une énonciation plus informelle à travers le discours utilisé pour légitimer la conception du SCG et les interactions sociales entre comptables et gestionnaires. Nous l'avons souligné à la Note 7 du Tableau 28 ci-dessus. Ainsi, le *design* du SCG sous toutes ses formes (artefacts, discours...) est affecté par l'encastrement cognitif des gestionnaires dans la cognition organisationnelle véhiculée par le SCG, c'est-à-dire par la congruence entre les conceptions managériales de la performance et la conception de la performance portée par le SCG.

Nos analyses des effets de la colonisation de la cognition et de l'action des gestionnaires par le SCG mettent donc en évidence deux effets réciproques qui croisent cognition et action. D'une part l'échec de la colonisation pratique par le SCG, qui se traduit en une rébellion du CM, déclenche une colonisation cognitive réciproque de la conception du SCG par la conception du CM. Ce cas de figure est illustré par la décision 3 de CM3. Cette décision illustre la colonisation réciproque des pratiques de la DO par la conception managériale de CM3. Pour CM3 et son équipe marketing sur la tournée, la situation est délicate car ils se retrouvent pris entre deux feux, celui de la VP marketing au siège social et celui du promoteur local du spectacle S3. Après l'échec des négociations du CM avec le siège social auquel il n'est pas parvenu à faire entendre raison, CM3 a décidé de contourner l'autorité du siège social en matière de promotion du spectacle de sa tournée et, avec l'accord de son VP, a œuvré de manière officieuse avec le promoteur pour court-circuiter la mainmise du siège social. Le siège social a été forcé de constater, résultats à l'appui (hausse significative des ventes de billet), que la façon de faire alternative consistant à laisser carte blanche au promoteur (dans les limites du contrat originel) était meilleure que ses pratiques actuelles. Cette "alternative" peut être interprétée comme une façon de faire qu'aurait logiquement dû suivre le Cirque si l'organisation avait agi de manière plus rationnelle. CM3 a énoncé sa propre conception de la performance, et avec l'aval de son VP, il a forcé d'autres VP à la DO à s'aligner sur cette conception au niveau pratique et peut-être même au niveau cognitif.

D'autre part, l'échec de la colonisation cognitive par le SCG, qui se traduit par le fait que la conception managériale reste divergente, déclenche une colonisation pratique réciproque du *design* du SCG par la conception du CM. Ce cas de figure n'est illustré concrètement par aucune des décisions évoquées par les CM, mais par les témoignages des contrôleurs de gestion eux-mêmes. Face à la résistance cognitive des CM, les contrôleurs affirment avoir modifié les outils et informations de *reporting* financier pour mieux orienter les comportements des CM et faire changer leurs conceptions de la performance. Les changements apportés au SCG au fil du temps ont consisté en une sophistication des informations, en une refonte de la présentation des résultats en conformité avec la COA notamment en termes d'imputabilité, en la production d'informations plus précises et accessibles plus facilement et plus tôt, etc. Et il semble que l'effet de la colonisation pratique réciproque que la conception des CM a déclenchée au niveau du *design* du SCG, i.e. le fait qu'en réaction à la persistance de la divergence cognitive des CM, les contrôleurs adaptent le SCG pour qu'il porte la COA de manière plus convaincante, est en train de parvenir à faire changer les conceptions de certains CM qui s'alignent sur la COA (colonisation cognitive).

Comme Campanale et Cinquini (2016) nos résultats montrent qu'une conception organisationnelle peut être colonisée en retour par celle d'un gestionnaire. Mais nos résultats offrent un niveau de lecture supplémentaire. Le *design* du SCG est affecté par la divergence entre les conceptions managériales de la performance et la conception portée par le SCG. De plus, la non poursuite des objectifs organisationnels par les gestionnaires, c'est-à-dire la rébellion en pratique des gestionnaires face à la colonisation de leur conception par la conception organisationnelle de la performance portée par le SCG ne change pas nécessairement cette dernière, mais elle influence la manière dont le SCG porte sa conception. Autrement dit, l'échec partiel de la colonisation cognitive (des conceptions managériales de la performance) par le SCG vient réciproquement influencer la manière dont le SCG exerce son influence cognitive et son pouvoir colonisateur. Ainsi, en réaction à l'échec partiel de la colonisation par le SCG, les contrôleurs ne changent pas nécessairement la conception que le SCG porte, mais ils changent le SCG lui-même en l'adaptant (outils, informations comptables, discours, etc.) pour qu'il porte mieux leur conception organisationnelle de la performance dans le but de convaincre les

gestionnaires, de remporter leur adhésion, et de coloniser leurs conceptions individuelles au niveau cognitif.

Ces itérations du processus de colonisation des conceptions managériales par celle du SCG, dues aux divergences cognitives entre les gestionnaires et le SCG, sont sources d'innovation ou simplement de changements au niveau du contrôle de gestion. Les gestionnaires peuvent même être amenés à reconsidérer et même à accommoder leurs schèmes cognitifs en réaction aux changements du SCG que leur résistance cognitive ou leur rébellion pratique aura d'abord déclenchés.

Cependant, la congruence entre conception individuelle et conception organisationnelle de la performance n'est pas nécessairement désirable au niveau de chacune des quatre caractéristiques. Pour toutes les organisations, une divergence cognitive au niveau de la contrôlabilité ou de l'imputabilité pose problème parce que les responsabilités et la légitimité des modes d'évaluation de la performance individuelle ne sont pas clairement définies. La conception de la performance qui considère les gestionnaires comme imputables d'éléments de performance qu'ils ne contrôlent pas ou en faible proportion est généralement perçue comme injuste, et sa mise en application à travers la mesure et la compensation de la performance individuelle rencontre logiquement de la résistance. Mais pour les deux autres caractéristiques, à savoir les dimensions de la performance et leur centralité, la congruence cognitive n'est ni indispensable ni la meilleure approche pour les organisations créatives comme le Cirque du Soleil.

Enfin, l'énaction sélective d'une conception organisationnelle de la performance préférée à une autre, et la congruence relative entre une conception managériale de la performance et une conception organisationnelle particulière, nous permettent de caractériser la manière dont la cognition et l'action managériales influencent le maintien du statut de conception organisationnelle dominante de la performance, ou au contraire la promotion d'une conception organisationnelle alternative au rang de conception dominante.

Ainsi, lorsqu'un gestionnaire choisit d'énacter une COA plutôt que la COD, ou qu'il fait l'inverse, et lorsque sa conception managériale est congruente avec cette COA plutôt qu'avec la COD, ou que c'est l'inverse, ces quatre cas de figures renseignent sur la

capacité de colonisation d'une COA aux niveaux cognitif et pratique. Ces quatre cas de figures correspondent à quatre états dans la lutte entre deux conceptions organisationnelles de la performance qui sont rivales, comme l'illustre la figure Figure 22 ci-dessous.

Colonisation par la conception organisationnelle <u>alternative</u> (COA)			Niveau de la cognition	
			<b>Colonisation cognitive</b>	
			<i>Oui</i> Accommodation	<i>Non</i> Divergence
Niveau de l'action	<b>Colonisation pratique</b>	<i>Oui</i> Énaction	<b>Colonisation totale</b>	<b>Hypocrisie pratique</b>
		<i>Non</i> Rébellion	<b>Colonisation inactivée</b>	<b>Échec de la colonisation</b>

↓

Statut de la conception organisationnelle <u>dominante</u> (COD)			Niveau de la cognition	
			<b>Congruence cognitive</b>	
			<i>Non</i> Divergence	<i>Oui</i> Congruence
Niveau de l'action	<b>Congruence des buts</b>	<i>Non</i> Rébellion	<b>Rejet</b>	<b>Constat d'impraticabilité</b>
		<i>Oui</i> Énaction	<b>Crise de légitimité</b>	<b>Maintien de la domination</b>

**Figure 22. Effets de l'action managériale sur la colonisation par des conceptions organisationnelles rivales (dominante vs. alternative)**

S'il y a une *colonisation totale par une COA* des pratiques et schèmes cognitifs de tous les gestionnaires (une énaction de cette COA en pratique et un alignement des conceptions managériales sur cette COA), cela signifie un **rejet de la COD** au profit de la COA. La

COD perd son statut de domination et cette COA devient la nouvelle conception organisationnelle dominante. Si seulement une majorité de gestionnaires sont colonisés par la COA à la fois au niveau pratique et au niveau cognitif, alors la COD est en voie d'être abandonnée.

Si la colonisation par une COA aboutit à une *hypocrisie pratique* de la part des gestionnaires (énaction de la COA mais pas de congruence entre la COA et les conceptions managériales), cela signifie que les gestionnaires dressent un **constat d'impraticabilité de la COD**. La COD n'est pas édictée mais les conceptions managériales sont encore congruentes avec elle, ce qui correspond également à une forme de colonisation inactivée pour la COD qui maintient son statut de domination sans parvenir à obtenir la congruence des buts.

Si la *colonisation par une COA est inactivée* (adhésion cognitive à la COA mais pas en pratique), cela signifie une congruence des buts avec la COD et une hypocrisie pratique par rapport à la COD. Même si la COD est édictée, les gestionnaires n'y adhèrent plus, ce qui peut déclencher une **crise de légitimité de la COD**.

Si la colonisation cognitive et pratique par la COA se solde majoritairement par un *échec*, alors **la COD maintient sa domination** (cognitive et pratique).

Ainsi, nous montrons que les mécanismes concurrents de colonisation utilisés par différentes sources ont pour effet de retarder chaque colonisation en remettant sa légitimité en question. L'état bicéphale du SCG crée des tensions qu'il faut résoudre : il ne sera pas possible de garder deux définitions contradictoires de ce que sont les éléments de performance sous le contrôle des CM, ou de ce dont les CM sont imputables. Les tensions ne sont pas uniquement liées à la crise de légitimité que la conception alternative suscite par rapport à la conception dominante. Les divergences entre les deux conceptions organisationnelles et tensions qui en résultent entre les acteurs organisationnels forcent ces derniers à la réflexivité, à l'exploration collective des meilleures pratiques de contrôle de la gestion des spectacles de tournée, et à mieux définir les quatre caractéristiques de la conception de la performance que chacun veut faire accepter comme celle dominante. Ainsi, les divergences entre les conceptions portées par le SCG, et celles avec les

conceptions des gestionnaires, incitent à la négociation des structures cognitives à adopter au niveau organisationnel.

## **6.4. Discussion**

Ce troisième et dernier chapitre de résultats examine en profondeur l'influence de la conception de la performance portée par le SCG sur la relation entre la conception que le gestionnaire a de la performance de son unité de travail et ses décisions de gestion de la performance. Nous analysons 23 décisions prises par six CM du Cirque du Soleil pour gérer la performance de leur spectacle de tournée respectif, ainsi que les effets de la conception portée par le SCG et de la conception managériale de chaque gestionnaire sur ces décisions. Nos résultats contribuent de plusieurs manières à la littérature sur l'influence du contrôle de gestion sur la cognition et sur l'action managériales.

**Contribution 6-1.** Nous mettons en évidence l'influence mutuelle entre cognition et action à plusieurs niveaux. Nous montrons que la colonisation des conceptions managériales de la performance par la (les) conception(s) du SCG affecte les schèmes cognitifs et/ou les actions des gestionnaires. Ce résultat rappelle celui d'Oakes et Berry (2009), mais notre contribution tient dans le fait que les « schèmes interprétatifs » que ces auteurs avaient étudiés se limitent aux valeurs et à la culture. Les schèmes cognitifs que nous étudions sont plus complexes et plus complets, comme nous l'avons démontré au fil de nos trois chapitres de résultats. De plus, nos analyses portent sur la cognition et l'action individuelles plutôt que celles de groupes d'individus.

**Contribution 6-2.** Nos résultats contribuent à la littérature en clarifiant la relation entre cognition individuelle et cognition organisationnelle, et la relation entre cognition et action, et ils mettent en lumière les effets de leur croisement. Nous articulons l'influence de conceptions organisationnelles de la performance (niveau de la cognition organisationnelle) sur l'action managériale (niveau de l'action individuelle) et sur la conception managériale de la performance (niveau de la cognition individuelle). Et à l'inverse nous montrons l'influence de l'action managériale (niveau de l'action individuelle) sur la pratique du contrôle de gestion (niveau de l'action organisationnelle).

Nous révélons la manière dont les décisions des gestionnaires indiquent leurs réactions à la colonisation de leur conception de la performance par celle du SCG, et différencions les réactions au niveau cognitif de celles au niveau pratique.

**Contribution 6-3.** Contrairement à Reay et Hinings (2009) et à Pache et Santos (2013), nous montrons que les « logiques institutionnelles » et les objectifs qu'elles préconisent comme celles à poursuivre ainsi que la manière de les poursuivre, ne sont pas pris pour acquis par chaque gestionnaire (Suddaby, Viale, & Gendron, 2016). Le gestionnaire peut avoir conscience des différentes « logiques institutionnelles » en compétition pour être la conception organisationnelle dominante, et il n'est pas dupe des divergences qui existent entre sa conception individuelle de la performance et celle dominante au niveau de l'organisation, ou sa conception et celles briguant le statut de conception dominante, ou même entre sa conception et celle de ses homologues gestionnaires. Le gestionnaire peut choisir ou non de se rallier à l'une en modifiant son schème ou en ne le modifiant pas mais en énantant sélectivement certains aspects congruents avec cette conception organisationnelle. À la section 5.3, nous avons identifié et analysé les divergences entre cognitions individuelles et cognitions organisationnelles au niveau des quatre caractéristiques des conceptions de la performance (dimensions, centralité, contrôlabilité, imputabilité). Ici, nous montrons qu'en plus, les gestionnaires énantent chacune de ces caractéristiques de manière plus ou moins congruente avec la conception de la performance du SCG.

**Contribution 6-4.** Nos résultats contribuent à la littérature en contrôle de gestion sur le rôle du SCG dans le maintien d'une diversité de « logiques ». En fait, la littérature en comptabilité a beaucoup étudié le rôle du SCG dans la recherche d'équilibre, de compromis, ou d'hybridation entre des « logiques » difficilement réconciliables. Plusieurs études ont aussi porté leur attention sur les organisations pluralistes et en particulier dans les organisations artistiques et culturelles et ont examiné l'influence des modes, outils, et autres informations de contrôle de gestion sur la réconciliation entre des « logiques divergentes ». Nous montrons que le SCG peut échouer dans cette entreprise, ou même qu'il peut être la source de conceptions divergentes alors qu'il vise à harmoniser les pratiques et les conceptions de la performance, comme dans le cas que nous étudions.

Nous ne trouvons pas que la comptabilité ou le SCG joue un rôle de médiateur au Cirque. Au contraire, nous trouvons que ce sont les CM qui jouent indirectement un rôle de médiateur entre deux structures cognitives organisationnelles opposées. Et contrairement au cas étudié par Busco et al. (2017), le SCG du Cirque porte bien une certaine conception de la performance et n'a donc pas la capacité de jouer un rôle de catalyseur neutre qui permettrait une médiation des conceptions divergentes en place. Au Cirque, les contrôleurs de gestion ont leur propre conception de la performance, la COA, et ils semblent déterminés à coloniser les autres conceptions avec. Cette démarche est difficilement compatible avec un rôle de maintien d'une diversité des logiques et d'innovation (Busco et al., 2017).

Dans notre étude, nous montrons au contraire que la comptabilité est source de disruption cognitive (qu'elle soit créative ou non), et que les gestionnaires sont des entrepreneurs de la négociation et le maintien d'une coexistence harmonieuse entre des conceptions de la performance divergentes. Nous révélons la manière dont les gestionnaires, à travers leurs actions, négocient les pressions cognitives du SCG, en particulier parce que les conceptions de la contrôlabilité et de l'imputabilité divergent de la leur individuellement (Dillard & Vinnari, 2019). Nos résultats contribuent à la littérature sur l'influence en général du SCG sur la relation entre cognition et action managériales en mettant le doigt sur le rôle des gestionnaires comme sources de contrôle de gestion compensant un SCG défaillant. Comme Carlsson-Wall et al. (2016), nos analyses révèlent non pas la manière dont le SCG peut amener des compromis ou accommoder des logiques divergentes, mais la manière dont l'action des gestionnaires permet la négociation entre des conceptions divergentes.

Nous montrons que lorsque le SCG porte plusieurs conceptions divergentes de la performance, le gestionnaire assure la négociation, l'atteinte de compromis, et/ou l'hybridation de ces conceptions à la fois en pratique et au niveau cognitif, et ce, à travers chacune de ses décisions. En énonçant des conceptions chimères de la performance, le gestionnaire dépasse les conflits cognitifs faisant rage au niveau organisationnel et mobilise des mécanismes de réconciliation vernaculaire transitoire. Nous avançons donc la proposition selon laquelle les gestionnaires jouent eux aussi un rôle actif dans la

négociation entre des conceptions divergentes, en choisissant d'en énoncer certaines et pas d'autres, leur donnant ainsi (ou non) une légitimité pratique, pour compenser et dépasser les paradoxes de leur SCG (bicéphale dans notre cas).

À travers leurs décisions, les gestionnaires énoncent des conceptions de la performance hybrides composées de leur propre conception, et des deux conceptions organisationnelles en concurrence (la conception organisationnelle dominante, de la direction opérationnelle, et la conception organisationnelle alternative, de la direction de l'analyse financière). Nous mettons en lumière quatre réactions managériales qui correspondent à la combinaison de leur réaction pratique (énonciation ou rébellion) et d'une réaction cognitive (accommodation ou divergence) à la colonisation que ces conceptions organisationnelles visent à opérer sur les conceptions managériales de la performance : colonisation totale, colonisation inactivée, hypocrisie pratique, échec de la colonisation.

Nos résultats répondent donc aux appels à des recherches empiriques sur la manière dont les acteurs organisationnels réagissent à des logiques multiples et contradictoires (Kodeih & Greenwood, 2014; Reay & Hinings, 2009), et sur l'influence d'une nouvelle « logique comptable » sur la cognition des acteurs organisationnels et sur leur énonciation de cette logique en pratique (Ezzamel et al., 2012). Nous documentons des réactions managériales à un niveau plus « micro » que la plupart des études sur le sujet ne l'ont fait dans la mesure où elles se sont penchées sur les cognitions et les pratiques des groupes de gestionnaires, donc sur des structures et actions de niveau plutôt « méso » (e.g. Ezzamel et al., 2012), plutôt que sur la cognition et les pratiques de chaque gestionnaire comme nous l'avons fait. Nous trouvons que les pratiques managériales qui résultent du processus de colonisation cognitive par le SCG ne sont pas uniformes, et que les conceptions managériales de la performance ne doivent pas systématiquement être congruentes avec la conception portée par le SCG pour que les gestionnaires énoncent cette dernière. Nous montrons comment l'émergence d'une conception de la performance portée par le SCG, ses ambitions de colonisation des conceptions organisationnelles et individuelles, et ses divergences avec la conception dominante, affectent la cognition et favorisent une diversité de comportements managériaux.

D'une certaine manière, la concurrence entre des processus de colonisation par des conceptions organisationnelles de la performance portées par le même SCG peut inciter les colonisateurs à davantage tenir compte des besoins des gestionnaires opérationnels et à négocier de manière plus démocratique la conception qu'ils veulent rendre dominante. Mais cela peut aussi avoir des effets pervers car les contrôleurs de gestion, si leur intervention est légitimée par la HD, pourraient durcir leur approche colonisatrice et mobiliser des mécanismes plus coercitifs.

Les contrôleurs de gestion du Cirque ont mis en place et continuent de développer des outils et informations comptables et d'utiliser un discours pour aligner la conception que les CM ont de la performance sur la COA. Même si les contrôleurs de gestion sont insatisfaits de leur pouvoir d'influence qu'ils jugent limité et trop peu efficace, force est de constater qu'ils ont réussi à créer une illusion de contrôle (Dermer & Lucas, 1986). En effet, la COA n'est pas adoptée dans sa totalité par l'ensemble de l'organisation notamment parce qu'elle ne parvient pas à devenir la conception organisationnelle dominante. Mais même si « les opérationnels » à la DO et sur les tournées semblent résister à la COA, certains CM énoncent les caractéristiques de la COA qui sont sujettes à divergence. L'illusion de contrôle (Dermer & Lucas, 1986) correspond ainsi à la colonisation en pratique par le SCG des conceptions des CM qui réalisent une accommodation locale de la COA en l'énonçant. Même devant l'échec partiel des négociations au niveau du siège social autour de la conception de la performance qui devrait dominer, les gestionnaires ont trouvé des moyens de maintenir un espace de négociation cognitive et de co-création pratique, de s'accommoder de l'existence de plusieurs conceptions parfois divergentes, et de contribuer à l'élaboration d'un système de contrôle plus réflexif et suffisamment flexible pour permettre l'innovation (qu'elle émerge du terrain ou soit incarnée dans les outils créés par la DAF).

**Contribution 6-5.** Nous montrons que l'action managériale permet de légitimer simultanément plusieurs conceptions organisationnelles de la performance. Nos résultats articulent le rôle de l'énonciation managériale dans la légitimation des structures cognitives portées par le SCG (« we need to understand how knowledge in management accounting becomes legitimate », Salterio (2015, p. 151)). Nous montrons comment, à travers leurs

actions, les gestionnaires octroient de la légitimité aux connaissances proposées par le contrôle de gestion. Nous trouvons que les gestionnaires hybrident dans l'action les multiples conceptions de niveau organisationnel en particulier celle(s) du SCG. Dans l'intérêt de la performance de leur unité d'affaires, les gestionnaires énoncent une conception hybride qui est le résultat de la combinaison sélective et situationnelle de plusieurs éléments (caractéristiques) de ces conceptions laissés intacts (Pache & Santos, 2013). Nous montrons empiriquement que la réflexivité continue, du quotidien, dont font preuve les gestionnaires leur permet à la fois d'améliorer leurs pratiques, mais aussi de dépasser les conceptions organisationnelles en ne les prenant pas pour acquises (Suddaby et al., 2016), et d'énoncer sélectivement les conceptions qu'ils jugent appropriées pour améliorer la performance de leur tournée.

Cela dit, l'énonciation situationnelle peut être décrite comme une démarche de « contournement » visant à pallier la relation dysfonctionnelle de pouvoir entre la DO et la DAF. Et si le dessein de la COA est de devenir dominante, l'on peut s'interroger sur sa capacité à coloniser de manière stable et durable les conceptions des CM et de la DO si son énonciation par les CM se limite à être situationnelle.

Quoi qu'il en soit, il en résulte que les divergences de conceptions poussent les contrôleurs à faire des choix en termes de *design* du SCG. Mais s'agirait-il d'un débat stérile dans le sens où la congruence des conceptions que peut rechercher le SCG est une visée vaine, vouée à l'échec, voire vide de viabilité? Existe-t-il une pertinence palpable à se prêter à un principe ou processus performatif sans participation de toutes les parties prenantes? Dillard et Vinnari (2019) se sont récemment interrogés sur la nécessité d'aligner les conceptions de l'imputabilité en étudiant le lien entre SCG et définition de la réalité à gérer. Peut-on gérer et évaluer la gestion sans congruence autour de la définition de l'imputabilité? Ezzamel et al. (2007) ont montré que la construction d'institutions sur l'imputabilité (dans le domaine de l'éducation) opposait des discours régulateurs et des discours populaires qui affectaient l'action managériale. Le lien qu'ils établissent entre conceptions (« institutions » dans l'article) divergentes de l'imputabilité, discours entourant l'imputabilité et action subséquente est qu'il existe une compréhension « locale » et une légitimité donnée par les individus à la conception organisationnelle

ayant vocation de conception dominante de l'imputabilité, et que cela influence les décisions managériales. Contrairement à Ezzamel et al. (2007), nous montrons que les cadres de référence par rapport à l'imputabilité sont prédéfinis au Cirque, qu'ils ne sont pas contingents et qu'ils font partie des structures cognitives. C'est l'action managériale qui octroie une légitimité aux conceptions organisationnelles de l'imputabilité (et des trois autres caractéristiques des conceptions de la performance).

Le *design* et/ou l'utilisation pratique d'un mode d'évaluation permet de rendre certains éléments de la performance visibles et désirables (Chenhall et al., 2013), et ainsi « pensables » donc sources d'inspiration pour les gestionnaires (Ezzamel et al., 2012, p. 282). Nous démontrons l'importance en pratique pour les contrôleurs de gestion et les gestionnaires opérationnels d'avoir conscience de leurs schèmes cognitifs sur les opérations et sur la manière dont la performance est gérée et générée (Englund & Gerdin, 2015). Comme Englund et Gerdin (2015), nos résultats du Chapitre 5 ci-dessus indiquent que le soutien de la haute direction en matière d'évaluation de la performance joue un rôle dans la dynamique de co-construction d'un SCG en incitant contrôleurs et opérationnels à négocier leurs schèmes cognitifs relatifs à ce qu'est la performance et à comment gérer les opérations. La HD du Cirque ne soutient pas assez formellement la conception de la performance de la DAF pour la rendre légitime au point qu'elle supplante la COD en place. Elle ne donne pas de direction claire en matière de contrôlabilité ou d'imputabilité. Est-ce volontaire parce que souhaitable et potentiellement utile? Lorsque les liens de cause à effet permettant d'expliquer la performance sont mal compris, le contrôle est davantage mis sur les effets et moins sur les causes. La HD ne crée ni les conditions pour une négociation des conceptions de la performance entre contrôleurs (DAF) et opérationnels (DO, CM) ni (*a fortiori*) une dynamique de co-création d'un SCG qui réponde à la fois aux besoins des contrôleurs et à ceux des gestionnaires afin qu'ils puissent se focaliser sur leur mission de servir les besoins réels et potentiels de l'organisation. Au Cirque, la décentralisation pose problème parce qu'elle n'est pas réalisée. La DO a peur de relâcher du contrôle. La descente de l'imputabilité vers les CM souhaitée par la DAF (COA) n'est pas acceptée par la DO ni par les CM. La COA selon laquelle la contrôlabilité des CM est élevée et quasi totale est contredite par la recentralisation des décisions. Alors les CM sont pris entre deux feux.

L'absence d'implication de la haute direction livre les CM à eux-mêmes face à un SCG bicéphale caractérisé par deux conceptions organisationnelles de la performance en partie divergentes. Pourtant, un appui de la haute direction du Cirque en faveur d'un processus de négociation et d'une hybridation des cognitions organisationnelles serait favorable à la dynamique de co-construction d'un SCG qui soit un support aux gestionnaires dans leur prise de décisions (Englund & Gerdin, 2015). Sans cela, ce sont les CM qui jouent le rôle de médiateurs entre les cognitions organisationnelles discordantes, et ce, virtuellement à chaque décision qu'ils prennent. Chaque décision managériale prend la forme d'une réaction à la colonisation à la fois de la cognition et des actions des gestionnaires qu'exercent les deux conceptions du SCG.

**Contribution 6-6.** Wouters et Wilderom (2008) ont trouvé que l'expérience et le savoir (parfois tacite) des gestionnaires doit être pris en compte pour que soit accepté un SCG. De manière similaire, nous trouvons que les conceptions managériales de la performance (qu'elles soient individuelles ou leur dénominateur commun) doivent être prises en compte pour encourager l'adhésion à une conception organisationnelle qui se présente comme une nouvelle COD ou une COA, parce que ces conceptions sont des condensés sélectifs des expériences et des apprentissages des gestionnaires au fil du temps.

Nous mettons en évidence le fait que la conceptualisation de la performance est un processus partagé. L'organisation a besoin des connaissances du terrain pour identifier les éléments et dimensions centrales de la performance et pour évaluer la contrôlabilité des éléments et dimensions de la performance. Mais elle a aussi besoin des contrôleurs de gestion pour éclairer les décisions managériales et évaluer la performance des opérations en développant indicateurs de performance, outils de gestion, et autres artefacts comptables. Les contrôleurs de gestion seraient dans l'erreur de croire qu'ils peuvent implanter plus de contrôle sans prendre en compte les conceptions de la performance des gestionnaires (opérationnels ici). Comme Wouters et Wilderom (2008), nous argumentons en faveur du design d'un SCG qui soit basé sur l'expérience. Au Cirque, le SCG a été construit par les opérationnels. Les contrôleurs viennent en quelque sorte menacer l'aboutissement d'un long processus d'enrichissement du contrôle grâce aux

savoirs, pratiques et habiletés des gestionnaires opérationnels (Wouters & Wilderom, 2008).

Cela dit, les divergences entre ces conceptions organisationnelles offrent une certaine flexibilité pratique aux gestionnaires. Les gestionnaires seraient dans l'erreur de résister à la réflexivité inhérente à la démarche de contrôle de gestion qui peut être déclenchée par la divergence entre la conception organisationnelle dominante et la conception alternative que possèdent les contrôleurs de gestion. Les gestionnaires sont certes contraints de trouver des compromis, mais ils peuvent énoncer une conception hybride de la performance qui fasse du sens par rapport à la situation de leurs opérations et qui bénéficie en bout de ligne à la performance de leur tournée. Au niveau de leurs décisions, les gestionnaires de notre étude choisissent d'énoncer la conception qui les arrange et qui fait le plus de sens par rapport à leur propre conception et par rapport à la situation de gestion. Du conflit cognitif au niveau organisationnel émerge une ambidextrie au niveau pratique. Nos résultats mettent donc en relief les pouvoirs de stabilité et de flexibilité qui résident dans la manière dont les gestionnaires décident en fonction de leurs schèmes cognitifs.

**Contribution 6-7.** Comme Diab (2019), nous nous focalisons sur les micro-pratiques au niveau individuel et mettons en exergue le rôle des gestionnaires dans la mobilisation de « logiques » divergentes dans des situations différentes (donc prise en compte de la contingence). En nous intéressant aux conceptions individuelles de la performance et à leur relation aux conceptions organisationnelles, notre contribution à la littérature est que nous dépassons la perspective généralement utilisée dans les études sur l'influence des logiques institutionnelles sur la comptabilité (ou l'inverse), sur son utilisation ou encore sur l'action managériale, selon laquelle les logiques institutionnelles sont des macrostructures de pensée imposées par la haute direction. Comme Diab (2019) dans un autre contexte (d'individus dans un contexte rural traditionnel), nous montrons comment les gestionnaires activent leur pouvoir d'agence (*agency*) et mobilisent leurs propres conceptions pour décider / agir en contexte de / au contact de multiples logiques institutionnelles. Le contrôle de gestion peut être énoncé mais aussi rencontrer de la résistance de la part des gestionnaires à un niveau individuel, de plus la cognition organisationnelle peut être affectée en retour par les actions et la subjectivité individuelles

(Diab, 2019). Ce résultat pose la question de la place des schèmes cognitifs dans le processus de contrôle au niveau organisationnel, et de comment la pratique du contrôle peut s'adapter à la pratique sociale (Diab, 2019), mais aussi à une collection de cognitions individuelles socialement construites.

Notons qu'une des raisons pour lesquelles les CM résistent ou adhèrent aux nouvelles conceptions organisationnelles est que celles-ci redéfinissent les relations de pouvoir ainsi que leur identité (et celles des autres acteurs concernés) (Mangen & Brivot, 2015). Comme Mangen et Brivot, nous trouvons que les divergences entre les « logiques » existant dans les organisations hybrides affectent les relations de pouvoir entre les acteurs organisationnels et par conséquent leur identité professionnelle, et que les changements d'agence et de pouvoir des acteurs organisationnels dues à de nouvelles « logiques » institutionnelles influencent leur identité professionnelle et *a fortiori* leur degré d'adhésion (et de résistance) à ces nouvelles « logiques ». Nos analyses indiquent que certains CM trouvent également que l'identité de leur tournée, voire de l'organisation, est négativement impactée par les nouvelles conceptions organisationnelles, et ils vont résister à celles-ci pour protéger cette identité. D'autres ont une vision plus flexible et vont faciliter le changement en étant transparent et en guidant leur tournée dans cette navigation vers la définition d'une nouvelle identité.

Comme Diab (2019) après eux, Morales et Pezet (2010, p. 126) ont publié une des rares études à faire le lien entre le micro et le macro en étudiant la transformation d'une logique de marché (logique financière) « en comportements, en manières d'être et d'agir » chez des groupes de professionnels. Nos résultats selon lesquels les CM utilisent des arrangements cognitifs temporaires qu'ils énoncent en fonction des besoins opérationnels complètent ceux de Morales et Pezet (2010) sur l'énonciation de différentes cognitions de groupes professionnels en actions. Nos résultats mettent en lumière le caractère transitoire des arrangements cognitifs au niveau de la pratique des individus (niveau plus micro que les groupes), et en caractérisant de surcroît ces structures cognitives.

Ainsi, la congruence entre les conceptions de la performance peut être situationnelle (Carlsson-Wall et al., 2016). L'action managériale peut créer un alignement temporaire

entre la conception managériale de la performance et une conception organisationnelle dominante qui serait divergente « sur le papier ». Les schèmes ne sont pas nécessairement énoncés pour ce qu'ils sont intégralement, ce qui rappelle la différence entre théorie professée et théorie de l'action (Argyris & Schön, 1978). Cela indique que les gestionnaires mobilisent des mécanismes d'accommodation, ou à l'inverse de résistance. La congruence transitoire en action (i.e. l'énonciation) peut être vue (et mesurée ou désirée) comme un signe de flexibilité et d'ambidextrie (Bedford et al., 2019; Marín-Idárraga et al., 2016). Ce résultat rejoint celui de Papi et al. (2019) dans un tout autre contexte ; nous trouvons également que les gestionnaires (acteurs du réseau) emploient des tactiques qui varient qui leur permettent de s'accommoder, de résister, ou même de se réappropriier les conceptions de la performance (logiques / discours) qui sont disputées dans la lutte pour le pouvoir.

Avec l'appui de leurs VP et VPP, les CM maintiennent l'équilibre du cercle vertueux de la performance de leur tournée en énonçant sélectivement certaines caractéristiques des conceptions organisationnelles de la performance selon qu'ils les considèrent appropriées pour gérer leur tournée. Dans le cas étudié, nous voyons comment les gestionnaires utilisent certains aspects du SCG contre lui-même c'est-à-dire pour énoncer la conception de la performance qui leur semble la plus adéquate en fonction des situations. En exploitant à leur avantage les tentatives de domination/colonisation des conceptions émanant du siège social à travers l'arrangement de compromis pratiques, les CM parviennent à s'affranchir des conflits institutionnel stériles pour la gestion de l'urgence opérationnelle mais sains pour susciter l'innovation au niveau de la gestion et de son contrôle, et à reprendre du contrôle sur la gestion de la performance de leur tournée (Busco et al., 2017; Busco & Quattrone, 2018b; Jordan et al., 2018; Marín-Idárraga et al., 2016). Nos résultats soutiennent l'idée selon laquelle les outils de contrôle doivent parvenir à trouver un équilibre entre indifférence et interventionnisme, et à favoriser l'habilitation et l'émancipation plutôt que la domination (Busco & Quattrone, 2018b; Farjoudon & Morales, 2013).

Nos résultats indiquent aussi que l'imposition d'une conception organisationnelle a des effets imprévisibles sur l'action parce que les individus ajustent leurs tactiques. Les

gestionnaires choisissent plus ou moins consciemment leurs réactions à la colonisation pour s'accommoder (ou pas) des conceptions organisationnelles. Et le SCG ne peut prédire ces réactions, en revanche il peut jouer plusieurs rôles et s'adapter lui aussi à ces réactions pour parvenir à atteindre les objectifs de colonisation qu'il s'est fixés. Il peut ainsi changer la manière dont il est utilisé, compris et perçu. Lorsqu'elle a lieu, l'adoption d'une conception de la performance véhiculée par le SCG se fait de la même manière que l'adoption des outils de contrôle de gestion se fait, c'est-à-dire de manière expérimentale, non linéaire et non définitive au début (Andon, Baxter, & Chua, 2007), par des arrangements bricolés, imparfaits (Dambrin & Robson, 2011) et temporaires qui finissent par être abandonnés ou stabilisés (Briers & Chua, 2001; Robson & Bottausci, 2018), au niveau pratique mais aussi au niveau cognitif.

Que ce soit par les praticiens ou par certains chercheurs, le contrôle de gestion est souvent perçu et décrit comme un processus omnipotent, capable d'orienter les gestionnaires de quelque manière souhaitée, du moment que ce SCG est bien pensé, bien conçu, bien implanté, ou qu'il produit des informations que les gestionnaires jugent utiles pour leur prise de décision. Nos résultats mettent un bémol au rôle du SCG qui doit trouver un équilibre entre déstabiliser les gestionnaires à des fins de pilotage de la performance, et être en phase avec la réalité opérationnelle pour ne pas être lui-même source de divergence des conceptions de la performance qui bloqueraient l'action. Nos résultats permettent d'affirmer que le contrôle de gestion est un processus imparfait, sinueux, avec des capacités limitées, qui ne peut contrôler ou amener les gestionnaires à contrôler tous les facteurs internes et externes à l'organisation, et surtout qui doit être en constante évolution pour accompagner les gestionnaires et tous les acteurs organisationnels dans une démarche de création de sens en commun. Les contrôleurs de gestion et le SCG ne peuvent pas changer les conceptions managériales de la performance juste en présentant aux gestionnaires la conception à adopter. Les gestionnaires doivent vouloir changer leurs schèmes cognitifs pour que leurs schèmes cognitifs changent, et le plus souvent l'incitatif est la cohérence avec la réalité opérationnelle. Nos résultats soutiennent l'idée selon laquelle le SCG est le fruit d'une construction sociale qui doit ancrer sa cognition de la performance (épistémologie organisationnelle) et ses façons d'orienter la cognition et les comportements managériaux (méthodes) dans la réalité opérationnelle (ontologie) mais

aussi dans les conceptions managériales de la performance (épistémologies managériales).

Enfin, ces résultats interrogent la manière dont les outils et inscriptions comptables du SCG devraient être « designés », et nous ramènent en amont à la (les) conception(s) de la performance que ces outils et inscriptions portent parfois ostensiblement (Revellino & Mouritsen, 2015). Comment le SCG peut-il soutenir l'innovation et la créativité sans étouffer ni par le contrôle des comportements ni par le contrôle des façons de concevoir la performance? Le SCG doit-il encourager l'alignement des conceptions managériales de la performance sur une conception organisationnelle dominante de la performance qu'il porte, ou doit-il laisser les différents schèmes cognitifs des gestionnaires diverger, pour favoriser l'innovation et l'ambidextrie (Bedford et al., 2019; Busco et al., 2017; Marín-Idárraga et al., 2016)? Mais s'il n'existe pas de congruence entre la conception de la performance qu'ont les gestionnaires et celle du SCG, en particulier au niveau de la contrôlabilité et de l'imputabilité des dimensions et éléments de la performance, comment le SCG peut-il assister les gestionnaires dans leur gestion et leur pilotage de la performance?



## Chapitre 7. Conclusion

« Organizational change can be engineered through the management of cognitive change among individual managers » (Stimpert, 1999, p. 360).

### 7.1.Synthèse et propositions théoriques

Cette thèse avait pour objectif général d'étudier l'influence cognitive du système de contrôle de gestion sur la relation entre les conceptions que les gestionnaires ont de la performance de leur unité d'affaires et les décisions qu'ils prennent pour gérer cette performance. Le cas étudié est le Cirque du Soleil, et nos répondants principaux sont six directeurs de spectacle de tournée, ainsi que trois contrôleurs de gestion au siège social.

Les résultats de cette recherche se divisent en trois chapitres qui mettent en évidence la manière dont le SCG influence la relation entre la cognition et l'action managériales dans le cadre de la gestion de la performance des spectacles de tournée du Cirque du Soleil. Les résultats des trois chapitres ont été discutés à la fin de chaque chapitre et ne seront pas rediscutés ici. Cette section présente une synthèse de nos résultats et contributions, ainsi que des propositions théoriques qui en découlent.

Le premier objectif spécifique de cette recherche était de déterminer la manière dont les gestionnaires conçoivent la performance qu'ils gèrent, et comment ces conceptions managériales influencent les décisions de gestion de la performance. Dans le Chapitre 4, nous analysons et présentons les conceptions que les directeurs de spectacle (*company managers*, ou CM) ont de la performance de leur spectacle de tournée. Ces conceptions de la performance sont encapsulées dans les schèmes cognitifs spécifiques à la performance que possèdent ces CM. Nous discernons une typologie des dimensions de la performance contenues dans ces schèmes. Nous démontrons que les gestionnaires conçoivent que leur action influence la connexion entre les dimensions de performance et

facilite la création et le maintien de cercles vertueux de performance dans lesquels s'inscrivent ces dimensions de la performance.

Le Chapitre 4 est important parce qu'il introduit le construit original de conception de la performance. Ce chapitre définit la nature de la conception individuelle (managériale) de la performance et ses relations avec l'action managériale. Il met en lumière l'importance pour les gestionnaires d'énactier leur conception de la performance pour maintenir le cercle vertueux de performance de leur unité d'affaires. Les contributions théoriques apportées par nos résultats dans ce chapitre nous permettent d'avancer les propositions théoriques suivantes.

Nous proposons le concept de « schème de performance ». À notre connaissance, ce concept n'existe pas dans la littérature. Nous avançons la thèse selon laquelle le schème de performance est le chaînon manquant entre la cognition individuelle, la cognition organisationnelle portée par le SCG, et l'action managériale.

**Proposition 1a :** Le schème de performance d'un individu ou d'un groupe d'individus est le schème cognitif qui contient la conception que cet individu ou ce groupe d'individus a de la performance d'une entité organisationnelle (ex. unité d'affaires) et de comment cette performance peut être générée et gérée.

**Proposition 1b :** Un schème de performance est un schème cognitif relatif à la nature de la performance et à la manière de la générer et de la gérer. Un schème de performance est une structure cognitive sous forme de réseau d'éléments de performance. Ces éléments incluent les quatre caractéristiques fondamentales d'un schème de performance, à savoir les dimensions clés de la performance, leur centralité, leur contrôlabilité, leur imputabilité, mais aussi des éléments tels que les acteurs organisationnels, les actions et heuristiques permettant d'influencer la performance, les pratiques, processus et procédures, les valeurs, cultures et symboles, et finalement les potentialités et écueils à éviter.

Nous proposons ci-dessus une définition générale du concept de « schème de performance » que nous déclinons ci-dessous dans la mesure où ce concept s'applique aussi bien aux individus qu'aux groupes d'individus (y compris l'organisation), à partir de nos résultats du chapitre 4 et du chapitre 5 respectivement. Le gestionnaire et le SCG étant les deux principaux objets de notre recherche (deux unités d'analyse), nous proposons donc une définition du concept de schème de performance pour chacun.

**Proposition 2a :** Le schème de performance d'un gestionnaire est le schème cognitif qui contient la conception que ce gestionnaire a de la performance d'une entité organisationnelle (ex. unité d'affaires) et de comment cette performance peut être générée et gérée. Ce schème possède les caractéristiques décrites à la Proposition 1b.

**Proposition 2b :** Le schème de performance d'un gestionnaire est une structure cognitive stable, qui change soit sous l'effet d'un apprentissage en double boucle (par l'expérience) soit sous les effets d'une colonisation cognitive par une conception organisationnelle, et qui est mobilisée de manière plus ou moins consciente, mais pas de manière systématique, par le gestionnaire dans ses décisions.

Le second objectif spécifique de cette recherche était de déterminer l'influence de la conception que le SCG a de la performance sur les conceptions managériales et organisationnelles de la performance. Dans le Chapitre 5, nous avons décrit et analysé l'origine et l'évolution historique de deux conceptions de la performance portées par le SCG, ainsi que l'influence de celles-ci sur les conceptions managériales de la performance. Nous avons identifié que ces deux conceptions portées simultanément par le SCG sont des conceptions rivales, l'une étant la conception organisationnelle dominante en place (émanant de la direction opérationnelle) et l'autre étant une conception organisationnelle alternative (émanant des contrôleurs de gestion). Dans ce chapitre, nous avons caractérisé le degré de congruence entre ces deux conceptions organisationnelles, ainsi qu'avec les conceptions managériales de la performance. Ce

chapitre explique l'origine des divergences entre les conceptions managériales au niveau de la contrôlabilité et imputabilité de la dimension performance financière.

**Proposition 3a :** Le schème de performance du système de contrôle de gestion est le schème cognitif qui contient la conception que le système de contrôle de gestion a de la performance d'une entité organisationnelle (ex. unité d'affaires) et de comment cette performance peut être générée et gérée. Ce schème possède les caractéristiques décrites à la Proposition 1b.

**Proposition 3b :** Le schème de performance du système de contrôle de gestion désigne la structure cognitive relative à la performance que le système de contrôle de gestion définit et diffuse dans l'organisation à travers les outils, inscriptions et artefacts comptables ainsi que les discours qu'il produit.

Le concept de schème de performance fait le lien théorique entre la cognition individuelle et la cognition organisationnelle et sociale. À l'aide de ce concept, nous faisons le pont entre la littérature sur l'influence de la logique de la « coalition dominante » (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Bettis, 1986) et sur les machines de gestion (Girin, 1983), et la littérature sur la cognition et sur la prise de décision des acteurs organisationnels. En effet, nous partons de la définition de la logique dominante de la coalition dirigeante (Bettis & Prahalad, 1995; Prahalad & Bettis, 1986) pour proposer l'idée selon laquelle il s'agit de la logique dominante de l'organisation. Nous argumentons que la conception organisationnelle qui est portée par le SCG n'est pas toujours celle de la haute direction ou qu'elle n'est pas toujours celle dominante. Le SCG en lui-même est une opérationnalisation d'une ou de plusieurs conceptions organisationnelles de la performance sous la forme d'un système unique mais possédant parfois plusieurs têtes. Le SCG est une manifestation formelle plus ou moins tangible de cognitions organisationnelles relatives à la performance qui se trouvent cristallisées dans les inscriptions, les outils, les pratiques et les discours comptables.

**Proposition 3c :** Le système de contrôle de gestion peut être caractérisé par plusieurs schèmes de performance, dans le cas où il porte plusieurs conceptions

de la performance qui ne sont pas congruentes, voire qui sont concurrentes, et ce sur chacune des quatre caractéristiques fondamentales des schèmes de performance (dimensions de la performance, centralité, contrôlabilité, imputabilité).

**Proposition 3d :** Les contrôleurs de gestion ont pour objectif de faire de leur schème de performance le schème de performance dominant porté par le système de contrôle de gestion afin que ce dernier remplisse son rôle d'orientation des comportements managériaux et assure la congruence des buts.

**Proposition 3e :** Les conceptions organisationnelles alternatives que le système de contrôle de gestion porte parfois remettent en question l'encastrement cognitif des gestionnaires dans la conception organisationnelle dominante et stimulent la recherche d'un consensus cognitif au niveau des caractéristiques fondamentales des schèmes de performance managériaux et organisationnels.

Notons que dans cette thèse, nous avons étudié les schèmes de performance que possèdent les gestionnaires (*company managers*) relativement à la performance de leur propre unité de travail (spectacle de tournée), mais aussi les schèmes de performance du SCG relativement à cette même performance.

Enfin, nos deux derniers objectifs de recherche (3 et 4) consistaient respectivement à analyser l'influence de la conception que le SCG a de la performance sur la relation entre les cognitions et les décisions managériales, et à possiblement identifier une influence réciproque des comportements managériaux sur la conception de la performance du SCG.

Dans le Chapitre 6, nous dévoilons des actions concrètes entreprises par les gestionnaires qui ont eu un impact vertueux sur la performance de leur unité d'affaires, et montrons comment les décisions de gestion de la performance des tournées que les gestionnaires prennent sont influencées par les différentes conceptions de la performance qui cohabitent

dans l'organisation, et comment ces décisions influencent en retour les conceptions organisationnelles. Nous avons établi une typologie des effets de la colonisation des schèmes de performance managériaux par deux conceptions de la performance distinctes portées par le SCG.

Le Chapitre 6 est important parce qu'il met en évidence l'influence mutuelle et les effets croisés entre cognition et action, entre cognition individuelle et cognition organisationnelle, mais aussi entre des cognitions organisationnelles concurrentes, comme nous l'avons détaillé dans la discussion à la fin de ce chapitre. Celui-ci révèle les arrangements cognitifs et pratiques temporaires que les gestionnaires font pour s'accommoder des divergences entre différentes conceptions de la performance (organisationnelles et individuelle), pour maintenir le cercle vertueux de performance de leur unité d'affaires et ainsi résoudre les tensions pluralistes, mais aussi pour influencer rétroactivement le *design* du SCG mais aussi les conceptions organisationnelles qu'il porte.

## **7.2. Implications théoriques**

Cette thèse met en évidence l'importance des multiples conceptions de la performance qui coexistent dans l'organisation, sont sous-jacentes aux décisions managériales, sont aussi sous-jacentes au *design* du SCG, influencent l'adhésion au SCG et probablement l'utilisation des outils et informations comptables.

Cette thèse permet de mieux comprendre les mécanismes en arrière de la résistance au changement et à l'implantation du contrôle, en particulier dans une organisation artistique et pluraliste. Le SCG le mieux « designé » du monde qui est construit sur la base d'un schème de performance que les gestionnaires opérationnels ne partagent pas, c'est-à-dire qui diverge de leur schème de performance personnel (et collectif le cas échéant), ce SCG ne pourra remporter l'adhésion des gestionnaires, donc son évolution sera bloquée, ni ne pourra-t-il pleinement soutenir la prise de décisions.

Cette thèse souligne donc l'importance de prendre la cognition individuelle des gestionnaires en compte, dans la mesure où le SCG lui-même est habilité ou contraint par la congruence entre la conception organisationnelle de la performance qu'il porte et celles des gestionnaires qui sont ses utilisateurs et les cibles de ses évaluations. Nous montrons que la congruence des buts, présentée depuis des décennies dans les manuels de comptabilité comme dans la littérature, comme fondamentale dans l'orientation des actions managériales, est nécessaire mais n'est pas suffisante parce qu'elle doit être complétée par une congruence cognitive. Cette contribution vient corroborer Bourguignon et Jenkins (2004) qui avaient trouvé que le *design* ou le changement de SCG doit s'assurer d'une cohérence instrumentale (l'outil est au service de la performance et du succès, i.e. garantit l'alignement entre stratégie et gestion, et la congruence des buts), mais également d'une cohérence psychologique (prise en compte de l'impact de l'expérience de changement vécue sur les pratiques, routines, et en général la perception du monde, de son sens et de sa "gérabilité"). Notre cas illustre une problématique similaire selon laquelle le SCG doit permettre cette double cohérence sans quoi surgissent des conflits et de la résistance au changement. Ainsi, l'orientation des comportements purement en pratique n'est pas suffisante. La congruence des buts n'assure pas une congruence cognitive.

En effet, pour pouvoir influencer les décisions des gestionnaires (les comportements managériaux), le SCG doit aligner les conceptions de la performance de ces gestionnaires sur la sienne au niveau des quatre caractéristiques fondamentales (dimensions, centralité, contrôlabilité, imputabilité). Plus précisément, nous montrons que la congruence est essentielle aux niveaux de la contrôlabilité et de l'imputabilité, et simplement désirable aux niveaux des dimensions clés de la performance et de leur centralité. Les gestionnaires s'accommodent de divergences cognitives au niveau des dimensions et de leur centralité. Si le SCG leur laisse de la marge de manœuvre en ne cherchant pas à coloniser leurs conceptions de la performance, les gestionnaires peuvent veiller à maintenir un équilibre bénéfique à la performance, c'est-à-dire à maintenir les cercles vertueux, mais ils fonctionnent essentiellement hors du contrôle du SCG. Le SCG tentera généralement de coloniser les schèmes cognitifs et les actions des gestionnaires pour qu'il y ait au minimum une congruence élevée au niveau de la contrôlabilité et surtout de l'imputabilité. Nos résultats sur des divergences de conceptions au niveau de la contrôlabilité et de

l'imputabilité montrent qu'un degré élevé de congruence sur ces caractéristiques est désirable pour permettre au SCG de soutenir la gestion et la créativité managériale. Au niveau des deux autres caractéristiques fondamentales, garder de la flexibilité (congruence partielle) peut encourager l'innovation et la génération d'idées de gestion.

Cette recherche prend non seulement tous les aspects de la performance en compte pour considérer les conceptions de la performance d'une unité d'affaire dans leur globalité, donc des conceptions qui incluent une définition de la performance en termes de nature ou de concepts clés (éléments et dimensions, et leur importance), mais encore elle prend en considération les liens d'influence, les acteurs, les pratiques, les outils, etc. qui décrivent la manière dont cette performance définie personnellement est générée et améliorable. Et cela englobe également des caractéristiques que la littérature a manqué de rattacher à la problématique de l'influence de la cognition sur la prise de décision, qui est la conception de la contrôlabilité et de l'imputabilité des éléments et dimensions de la performance. Cette recherche étudie donc la relation entre la constellation cognitive individuelle relative à la notion de performance, c'est-à-dire le schème de performance, et la prise de décisions de gestion de la performance. Elle n'étudie pas la question de la définition d'un unique élément de performance, ce que beaucoup d'études avaient fait jusqu'à maintenant.

L'encastrement cognitif des gestionnaires dans la conception organisationnelle de la performance que possède, diffuse et promeut le SCG a des effets sur le *design*, l'influence cognitive et pratique, et l'utilité perçue autant que réelle du SCG. Le SCG ne peut pas pleinement jouer son rôle de producteur d'outils et d'informations comptables utiles à la prise de décision si les gestionnaires-utilisateurs ont une conception différente de la performance sur ces quatre caractéristiques. Cet encastrement cognitif a donc des effets sur l'action managériale, de plusieurs façons. Des divergences entre les différentes conceptions portées par un même SCG, et avec les conceptions managériales de la performance, peuvent inciter les gestionnaires à prendre des décisions qui ne sont pas conformes à la conception dominante portée par le SCG, et ainsi saper sa légitimité, ce qui peut être source de tensions mais aussi d'une saine anxiété génératrice d'innovations.

Ces résultats apportent des éléments de réponses supplémentaires à la question de savoir pourquoi certains gestionnaires développent des systèmes comptables informels, ou même des systèmes comptables formels mais officieux (vernaculaires) (voir Kilfoyle et al., 2013). Lorsque le SCG est engagé dans une démarche de colonisation coercitive des conceptions managériales par sa conception organisationnelle, les gestionnaires peuvent être tentés de développer leur propre système comptable vernaculaire ou informel pour atténuer les pressions du contrôle et traduire au niveau un système organisationnel mésadapté à leur conception de la performance et/ou à leurs pratiques.

Mais aussi, en parallèle, une conception de la performance du SCG divergente de celle des gestionnaires peut mener à des négociations entre ces conceptions autour à la fois du rôle et des responsabilités des gestionnaires, et du *design* d'un SCG davantage adapté aux besoins des gestionnaires.

Les schèmes de performance et les comparaisons entre eux permettent de questionner l'existence d'une conception unifiée de la performance, de comment la définir, la gérer, la mesurer, et, surtout, sous l'autorité de qui ces trois actions de structuration cognitive devraient être placées. Cette implication théorique est également d'intérêt pour les praticiens.

Les schèmes de performance et leurs comparaisons permettent aussi de s'interroger ensemble sur la désirabilité de leur congruence. La haute direction et les gestionnaires sur le terrain ne peuvent avoir les mêmes éléments qui composent leurs schèmes de performance. La conception de la performance de ceux sur le terrain est davantage détaillée et tournée vers les opérations et le quotidien, tandis que la conception de la performance de la haute direction est plus agrégée, stratégique, financière et à un horizon de plus long terme. Néanmoins, nos résultats indiquent que les différents niveaux hiérarchiques peuvent faciliter leur communication au niveau de l'alignement de leurs conceptions de la performance en mobilisant les schèmes de performance et leur vocabulaire (ex. leurs quatre caractéristiques) que nous proposons.

Enfin, cette recherche se distingue des études sur les systèmes de mesure de la performance car elle se focalise sur les schèmes cognitifs en amont et aux fondements de

ces systèmes d'artefacts comptables. Nos résultats encouragent une réflexion plus philosophique qui engage toutes les parties prenantes impliquées dans la création de valeur (sous toutes ses formes) et leur offre un espace de négociation de leur conception de ce qu'est la performance et de comment l'améliorer.

### **7.3. Implications pratiques**

Les contributions théoriques de cette thèse ont également des retombées pratiques qui s'appliquent à tous les types d'organisations mais particulièrement aux organisations pluralistes (organisations artistiques, organisations du secteur de la santé, organisations gouvernementales, ou organisations du secteur de l'éducation par exemple). Le premier intérêt pratique de nos résultats de recherche est qu'en cartographiant leurs schèmes de performance individuels, ainsi que le schème de performance d'autres acteurs organisationnels impliqués dans la gestion de la performance d'une unité d'affaires en particulier, les décideurs peuvent se rendre compte de l'existence des différentes conceptions de la performance qui cohabitent dans leur organisation, et même avoir envie de les découvrir, de les comparer et de les négocier en ayant un support matériel. Avoir conscience de ses propres conceptions permet de mieux se connaître et de mieux connaître les autres. Négocier des conceptions dissonantes peut améliorer la gestion de la performance et donc la performance en bout de ligne.

Le second intérêt pratique de nos résultats de recherche concerne le rôle de la manière dont les gestionnaires conçoivent la performance sur leurs choix d'énactier certaines conceptions organisationnelles en pratique, et de voir comment les succès et échecs de la colonisation des conceptions des gestionnaires par celles du SCG ont un impact rétroactif sur le *design* du SCG lui-même.

Le troisième intérêt pratique de nos résultats de recherche est qu'en cartographiant le schème de performance du SCG de leur organisation, les acteurs organisationnels peuvent approfondir leur connaissance des processus organisationnels et des liens de ceux-ci avec la stratégie. Une des raisons pour lesquelles il est pertinent et important de connaître les schèmes de performance est que cela permet aux gestionnaires et à leur organisation de

mieux connaître les processus et les activités qui créent de la valeur, mais aussi d'anticiper et de discuter la manière dont les conceptions managériales pourraient s'hybrider avec une conception organisationnelle dominante de la performance véhiculée par le SCG et qui aideraient à « designer » un SCG qui supporterait la prise de décisions et le pilotage. Les gestionnaires comme les contrôleurs de gestion peuvent alors s'interroger sur les processus et activités opérationnels autant que sur leur capacité à contribuer à la pérennité de l'organisation. Ils peuvent aussi tester la pertinence des indicateurs de performance à travers la démarche de représentation graphique du modèle de performance de leur SCG. Et dans le cas où le SCG est porteur de plusieurs conceptions rivales de la performance, des discussions entre les acteurs organisationnels concernés peuvent s'engager sur la pertinence pour la gestion d'arriver à un schème de performance unique qui contienne une conception unifiée des quatre caractéristiques fondamentales des schèmes de performance (dimensions, centralité, contrôlabilité, imputabilité).

Le quatrième intérêt pratique de nos résultats de recherche est que les gestionnaires et les contrôleurs de gestion qui analysent le degré d'alignement entre les schèmes de performance individuels et celui du SCG peuvent mettre à l'épreuve la compréhension collective de ce qu'est la performance, et évaluer la qualité de la communication entre la fonction finance et les fonctions opérationnelles clés de l'organisation. Ils peuvent prendre le pouls de la cohérence entre les visées stratégiques, leur traduction en objectifs concrets, et leur appropriation plus ou moins enracinée et durable par ceux qui prennent les décisions sur le terrain. Et ces différents acteurs ont alors l'occasion de se questionner sur la participation stratégique des gestionnaires à la définition du schème de performance du SCG. Ils peuvent alors se demander si leur SCG devrait être modifié, et quel impact un changement du SCG aurait sur leurs schèmes de performance personnels, ou encore sur leurs façons de gérer la performance.

Le cinquième intérêt pratique de nos résultats de recherche concerne les débats théoriques et pratiques sur l'équilibre supposé entre contrôle et créativité, et sur la place que l'organisation souhaite faire à ces deux dimensions. Peut-elle conjuguer les deux simultanément, ou doit-elle choisir où se situer sur la bascule entre ces deux extrêmes ? La définition même de la performance est influencée par ce choix, de même que la

manière dont on définit la performance influence la manière dont on la mesure. Le type d'informations de contrôle de gestion qui sera alors produit en dépend, tout comme en dépendent les décisions et actions destinées à gérer et générer la performance. Cette thèse contribue donc aussi au raffinement d'une théorie sur les dimensions de créativité et de contrôle, en tentant d'aller plus loin dans la discussion qui les oppose traditionnellement. Pour une organisation créative, cette thèse apporte des réponses aux questionnements sur la manière de moduler le *design* du SCG pour qu'il rende les gestionnaires de l'organisation imputables tout en leur permettant la marge de manœuvre nécessaire pour qu'ils gèrent la performance sans être régis par une conception dominante coercitive qui tuerait dans l'œuf toute créativité. Pour les gestionnaires et les contrôleurs de gestion d'organisations créatives, cette thèse peut les faire s'interroger sur le rôle réflexif que chacun peut jouer dans la détermination et le maintien de cet équilibre ou de cette conjugaison des deux dimensions.

#### **7.4.Limites**

Malgré nos efforts pour réduire les biais et éviter les écueils épistémologiques et méthodologiques, cette thèse souffre de plusieurs limites que nous présentons ici.

La première limite concerne la temporalité des conceptions de la performance étudiées. Les conceptions de la performance que nous avons analysées et représentées ne sont pas totalement celles qui ont guidé les actions des gestionnaires interrogés. Elles sont la résultante d'une multitude de décisions et d'événements passés, y compris les décisions évoquées par les gestionnaires (incidents critiques) et leurs conséquences, et peut-être même d'événements à venir anticipés. Une étude longitudinale aurait permis de voir comment les schèmes de performance des gestionnaires pouvaient être des antécédents de leurs décisions. Cela dit, les schèmes sont caractérisés par leur stabilité, et leur transformation requiert un apprentissage en double boucle. Les CM ont évoqué des décisions récentes, et de plus la majorité des décisions évoquées n'ont pas été associées à des changements des conceptions de la performance des CM. Il est donc peu probable que leurs schèmes aient radicalement changé entre les décisions évoquées et nos entretiens.

Ainsi, la cartographie de ces schèmes de performance permet de mettre en évidence la conception de la performance des gestionnaires à l'instant  $t$  où nous interrogeons ces derniers, mais aussi dans une certaine mesure d'éclairer quels schèmes ont servi de référence aux décisions que ces gestionnaires ont prises dans un passé proche.

Une seconde limite porte sur le caractère collectif de certaines conceptions de la performance étudiées. Nous avons concentré nos analyses sur les gestionnaires et avons pu étudier la variabilité de leurs conceptions individuelles. Cependant, nous avons étudié les conceptions de la performance des groupes d'acteurs du siège social (DO et DAF) comme des entités homogènes. Or, nous pensons qu'il existe également une variabilité des conceptions individuelles dans chacun de ces groupes. Il serait intéressant de les isoler et de mesurer leurs effets sur les dynamiques que nous avons observées. Nous encourageons donc nos pairs à ne pas restreindre l'étude des phénomènes sociaux au seul niveau d'analyse social, et plutôt à tenir compte des spécificités individuelles pour clarifier la relation entre contrôle de gestion, cognition et décisions. Nous souhaitons poursuivre l'effort déjà bien amorcé par les auteurs en comptabilité de lier l'individuel au social en prenant soin de caractériser l'individuel, tout en évitant l'écueil du particularisme.

Une troisième limite tient au découpage du champ de recherche. Même si cette recherche s'efforce d'étudier les liens entre des construits possédant des définitions larges et aspire à offrir des contributions théoriques qui permettent une hybridation des littératures comptable et managériale, elle repose sur des choix épistémologiques et méthodologiques qui restreignent l'éventail des variables étudiées. Malgré nos efforts pour les inclure, nous sommes consciente qu'il existe d'autres paramètres qui influencent les relations que nous avons étudiées.

Dans le même ordre d'idées, le travail de gestionnaire se compose de bien plus d'activités que la seule prise de décisions (e.g. Hall, 2010). Nous ne prétendons pas que les schèmes de performance des gestionnaires soient activés et énoncés dans des situations de gestion qui sortent du cadre des décisions de gestion de la performance de l'unité d'affaires de ces gestionnaires. De plus, de nombreux facteurs influencent les décisions managériales.

La perspective cognitive peut et devrait être complétée par d'autres perspectives afin de saisir toute la complexité des phénomènes que lie la cognition des différents acteurs organisationnels, les attributs organisationnels, et le contexte décisionnel.

Une quatrième limite est que la conception organisationnelle dominante que nous avons identifiée est dérivée des données fournies par les CM et par la DAF. Nous avons rencontré plusieurs acteurs de la DO, y compris des VP, mais n'avons pas pu échanger avec les VP et VPP dédiés aux spectacles de tournée et possédant donc les rênes de la définition de cette conception. La raison est que quelques semaines après le début de notre collecte de données, le contexte organisationnel au Cirque du Soleil est devenu tendu. Les dynamiques d'échange entre la HD, la DAF, la DO et les tournées montraient alors que les multiples conflits n'étaient pas en passe d'être résolus, et cela a affecté notre accès à ces répondants qui étaient pourtant ouverts à notre présence et à nous rencontrer au début.

Bien qu'ayant autorisé la collaboration du Cirque à notre projet de recherche, le siège social, déjà d'ordinaire assez secret sur sa manière de gérer l'organisation, était réservé et peu enclin à discuter avec nous des conflits politiques internes, de la nouvelle orientation stratégique davantage axée sur les profits, imposée aux tournées, et de la nécessité prochaine de couper dans les coûts administratifs au siège social. Nous pensons que la DAF comme les CM étaient intéressés à participer à notre recherche pour plusieurs raisons, une de ces raisons étant l'arbitrage non partisan entre deux rationalités que notre venue, perçue comme une intervention, allait permettre de faire, une autre raison étant probablement l'utilisation plus ou moins intentionnelle de nos résultats de recherche à des fins de légitimation de certains discours et certaines conceptions.

Le cinquième point que nous souhaiterions par ailleurs souligner n'est pas une limite en soi mais plutôt une recommandation à la prudence sur l'utilisation de nos résultats pour interpréter les décisions du Cirque du Soleil au fil du temps. Le Cirque étant une organisation qui change très fréquemment, les résultats présentés dans cette recherche reflètent une réalité stratégique et opérationnelle qui est probablement différente de la réalité de l'organisation au moment du dépôt de cette thèse. Plusieurs événements sont survenus dans l'histoire récente de l'organisation. Nos résultats ne sauraient être utilisés

seuls pour expliquer les récentes décisions prises par la haute direction ou les directeurs de spectacles du Cirque du Soleil, par exemple. Les interprétations des informations organisationnelles et les résultats de cette thèse ne s'appliquent pas à l'organisation telle qu'elle est aujourd'hui. Le Cirque est un fleuron et un emblème de la culture et de l'économie québécoises, et nous demandons aux lecteurs de replacer les choses dans leur contexte.

Une sixième et dernière limite est qu'un certain délai s'est écoulé entre la collecte des données de cette recherche et la publication de cette recherche. Ce délai est justifié par plusieurs événements non reliés à cette recherche et indépendants de notre volonté qui ont ralenti la progression du projet mais n'ont pas réussi à atténuer notre détermination à atteindre les objectifs de recherche que nous avons fixés. Nos résultats de recherche contribuent à la littérature en contrôle de gestion et à la pratique de gestion de la performance dans les organisations, et constituent le point de départ de nouveaux projets de recherche que nous sommes enthousiaste de bientôt pouvoir mener à l'issue de ce chapitre doctoral. Nous évoquons quelques-uns de ces projets potentiels ci-dessous.

## **7.5. Avenues de recherche**

Cette thèse ouvre de nombreuses avenues de recherche.

Premièrement, la cognition managériale devrait davantage être prise en compte pour éclairer la manière dont les gestionnaires prennent des décisions, et la manière dont le SCG peut répondre à leurs besoins informationnels pour supporter les décisions managériales. Nous pensons que la relation entre les schèmes de performance et la mobilisation des outils de gestion et des informations comptables bénéficierait d'un éclairage théorique qui inclurait la cognition individuelle, et en particulier les schèmes de performance des gestionnaires, ce que des recherches futures pourraient faire.

Bien que cette recherche ne visait pas à produire des résultats généralisables à tous les types d'organisations ou de contextes organisationnels, les typologies et propositions que nous avons développées ont un potentiel d'application pratique dans tous les types

d'organisations. Nous pensons également que nos contributions théoriques mériteraient d'être testées empiriquement dans d'autres organisations pluralistes, mais aussi dans des organisations de type plus traditionnel. Nous pensons que nos résultats ont un potentiel de résonance dans toutes les organisations, avec un intérêt aussi bien pour les chercheurs en contrôle de gestion que pour les acteurs organisationnels (contrôleurs, gestionnaires, hauts dirigeants).

Nous encourageons nos pairs à (et souhaiterions nous-mêmes) mener une étude longitudinale pour étudier l'évolution et l'implantation du contrôle de gestion au Cirque du Soleil (une organisation pluraliste) et les transformations de ses modes et systèmes de contrôle de gestion. En particulier, nous aimerions distinguer contrôles formels de contrôles informels, et contrôles officiels de contrôles vernaculaires.

Nous pensons qu'il serait intéressant de mener une étude longitudinale qui analyserait les transformations du SCG et des conceptions organisationnelles de la performance, et qui investiguerait leurs liens avec l'évolution de la culture organisationnelle.

Les chercheurs en contrôle de gestion pourraient s'engager dans une étude longitudinale pour analyser l'évolution des schèmes de performance des CM et leurs interactions avec les décisions de gestion de la performance des tournées (et liens avec le SCG).

Enfin, nous pensons qu'il serait pertinent de réaliser une étude des relations entre les variables que nous avons identifiées, dans un autre type d'organisation, en particulier dans une organisation où le SCG est implanté et davantage formalisé, par exemple dans une organisation où le contrôle est moins culturel ou clanique. Réaliser des comparaisons entre les schèmes de performance (conceptions) et isoler des différences au niveau de l'énaction des différents schèmes permettrait d'éclairer davantage le rôle de la cognition individuelle et de la cognition organisationnelle relatives à la performance dans la gestion de la performance.

## Bibliographie

- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). Field Study of Control System 'Redesign' : The Impact of Institutional Process on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1995). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 20(1), 1-17. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0017-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O)
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation in Large-Scale Collaborative Creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(7), 1018-1046. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management Accounting as Practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1/2), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.013>
- Ahrens, T., & Mollona. (2004). *Accounting and Organizational Culture: An Ethnography of Vernacular Accountings and The Politics of Production in a Mini Mill in Sheffield*. Présenté à Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Singapour.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Allard-Poesi, F. (1998). Representations and Influence Processes in Groups: Towards a Socio-Cognitive Perspective on Cognition in Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 395-420. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00018-9](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00018-9)
- Andon, P., Baxter, J., & Chua, W. F. (2007). Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement. *Management Accounting Research*, 18(2), 273-308. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.007>
- Anessi-Pessina, E., & Cantù, E. (2016). Multiple logics and accounting mutations in the Italian National Health Service. *Accounting Forum*, 40(4), 265-284. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2016.08.001>

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Boston: The Harvard Business School Press.
- Anthony, R. N., & Dearden, J. (1976). *Management Control Systems: Text and Cases* (3<sup>e</sup> éd.). Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1984). *Management Control Systems* (5<sup>e</sup> éd.). Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Govindarajan, V. (1992). *Management Control Systems* (7<sup>e</sup> éd.). Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Vancil, R. F. (1965). *Management Control Systems: Cases and Readings*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12<sup>e</sup> éd.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision-Making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363-377.
- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9)
- Argyris, C. (1982). The Executive Mind and Double-Loop Learning. *Organizational Dynamics*, 11(2), 5-22.
- Argyris, C. (1990). The dilemma of implementing controls: The case of managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(6), 503-511.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90031-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90031-O)
- Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies*, 24(7), 1178-1192.
- Argyris, C., & Kaplan, R. S. (1994). Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing. *Accounting Horizons*, 8(3), 83-105.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique* (M. Aussanaire, Trad.). Paris: De Boeck Université.
- Ashby, W. (1952). *Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior*. New York: Wiley.

- Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., ... Wu, A. (1997). New Directions in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution* (6th éd.). Pearson.
- Aubouin, N., Coblenca, E., & Kletz, F. (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles : De la critique artiste au management de la création. *Management & Avenir*, (54), 191-214.
- Axelrod, R. (1976). *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton: Princeton University Press.
- Babinski, T. (2004). *Cirque du Soleil : 20 ans sous le soleil*. Montréal: Éditions Hurtubise HMH.
- Baillargeon, S. (2007). Guy Laliberté, entrepreneur mondial de l'année et papa. Consulté 6 octobre 2019, à l'adresse Le Devoir website: <https://www.ledevoir.com/culture/146212/guy-laliberte-entrepreneur-mondial-de-l-annee-et-papa>
- Bakken, B. E. (2008). On Improving Dynamic Decision-Making: Implications from Multiple-Process Cognitive Theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 25(4), 493-501. <https://doi.org/10.1002/sres.906>
- Banque de dépannage linguistique. (2019). Adjectif avec nous de majesté et de modestie. Consulté 4 octobre 2019, à l'adresse [http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit\\_bdl.asp?Th=2&t1=&id=1706](http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?Th=2&t1=&id=1706)
- Barker, J. A. (1985). *Discovering the Future: The Business of Paradigms*. St. Paul: Ili Press.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13(été), 15-36.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355-372.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler.
- Bazerman, M. H. (1999). Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 176-180.
- Beckert, J. (2010). How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets. *Organization Studies*, 31(5), 605-627. <https://doi.org/10.1177/0170840610372184>
- Bedford, D. S., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.010>

- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1986). *La construction sociale de la réalité* (P. Taminiaux, Trad.). Paris: Méridiens Klincksieck.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The Dominant Logic : Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Beyer, J. M. (1981). Ideologies, Values and Decision Making in Organisations. Dans *Handbook of Organisational Design* (Vol. 2). Oxford: Oxford University Press.
- Bhansing, P. V., Leenders, M. A. A. M., & Wijnberg, N. M. (2012). Performance effects of cognitive heterogeneity in dual leadership structures in the arts: The role of selection system orientations. *European Management Journal*, 30(6), 523-534. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.04.002>
- Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2007). Psychology Theory in Management Accounting Research. Dans C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Éd.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 1, p. 113-135). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 789-820. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.010>
- Bloomfield, B. P., & Vurdubakis, T. (1997). Visions of Organization and Organizations of Vision: The Representational Practices of Information Systems Development. *Accounting, Organizations and Society*, 22(7), 639-668.
- Boisvert, H., Brouillette, M.-C., Caron, M.-A., Jacques, R., Laurin, C., & Mersereau, A. (2011). *La comptabilité de management : Prise de décision et contrôle* (5<sup>e</sup> éd.). Saint-Laurent: Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Boisvert, H., & Déry, R. (2013). *Le contrôle de gestion : L'interface entre la comptabilité et le management*. Les éditions JFD.
- Boitier, M. (2008). L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*, 14(1), 33-48.
- Boland, R. J., Jr. (1993). Accounting and the Interpretive Act. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2-3), 125-146. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90030-A](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90030-A)
- Boland, R. J., Jr., Singh, J., Salipante, P., Aram, J. D., Fay, S. Y., & Kanawattanachai, P. (2001). Knowledge Representations and Knowledge Transfer. *Academy of Management Journal*, 44(2), 393-417.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification* (Gallimard). Gallimard.

- Bougon, M., Weick, K., & Binkhorst, D. (1977). Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 606-639.
- Bouquin, H. (2005a). *Les fondements du contrôle de gestion* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : Presses universitaires de France.
- Bouquin, H. (2005b). Robert Newton Anthony : La référence. Dans H. Bouquin (Éd.), *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (p. 109-143). Colombelles : Éditions EMS, management et société.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés, la plage... Ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable. *Comptabilité Contrôle Audit*, 1(3), 89-101.
- Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 31-61.
- Bres, L. P., & Raufflet, E. (2013). Pluralistic Organizations in Management: One Phenomenon and Multiple Theoretical Developments. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 12514.  
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.12514abstract>
- Brewer, W. F., & Nakamura, G. V. (1984). The Nature and Functions of Schemas. Dans R. S. Wyer & T. R. Srull (Éd.), *Handbook of Social Cognition* (p. 119-160). Hillsdale: Erlbaum.
- Briers, M., & Chua, W. F. (2001). The Role of Actor-Networks and Boundary Objects in Management Accounting Change: A Field Study of an Implementation of Activity-Based Costing. *Accounting, Organizations and Society*, 26(3), 237-269.
- Brivot, M., & Gendron, Y. (2011). Beyond Panopticism: On the Ramifications of Surveillance in a Contemporary Professional Setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 135-155. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.03.003>
- Brown, J., & Tregidga, H. (2017). Re-politicizing social and environmental accounting through Rancière: On the value of dissensus. *Accounting, Organizations and Society*, 61, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.002>
- Burlaud, A., & Simon, C. J. (1997). *Le contrôle de gestion*. Repères.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Busco, C., Giovannoni, E., & Riccaboni, A. (2017). Sustaining multiple logics within hybrid organisations: Accounting, mediation and the search for innovation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(1), 191-216.  
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1520>
- Busco, C., & Quattrone, P. (2018a). In Search of the “Perfect One”: How accounting as a maieutic machine sustains inventions through generative ‘in-tensions’. *Management Accounting Research*, 39, 1-16.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.02.002>

- Busco, C., & Quattrone, P. (2018b). Performing business and social innovation through accounting inscriptions: An introduction. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 15-19. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.03.002>
- Butler, S. A. (2010). Solving Business Problems using a Lateral Thinking Approach. *Management Decision*, 48(1), 58-64. <https://doi.org/10.1108/00251741011014454>
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1992). French and British Top Managers' Understanding of the Structure and the Dynamics of Their Industries: A Cognitive Analysis and Comparison. *British Journal of Management*, 3(2), 61-78.
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. (1994). CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal*, 15(6), 437-457.
- Campanale, C., & Cinquini, L. (2016). Emerging pathways of colonization in healthcare from participative approaches to management accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 39, 59-74. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.12.001>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Carter, C., & Mueller, F. (2006). The colonisation of strategy: Financialisation in a post-privatisation context. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(8), 967-985. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.08.001>
- Causse, G., & Vu, V. H. T. (2012). Les dimensions de la performance des cabinets d'audit légal – Le point de vue des auditeurs. *Comptabilité Contrôle Audit, Tome 18*(3), 97-143.
- Chang, C. J., Sin-Hui, Y., & Rong-Ruey, D. (2002). An Empirical Examination of Competing Theories to Explain the Framing Effect in Accounting-Related Decisions. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 35-64.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a Contingent View of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 189-205. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00001-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00001-9)
- Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. Dans C. Cassell & G. Symon (Éd.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research* (p. 45-60). London: SAGE Publications.
- Chell, E., & Pittaway, L. (1998). A Study of Entrepreneurship in the Restaurant and Café Industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a Methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 23-32. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(98\)00006-1](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(98)00006-1)
- Cheng, M. M., Luckett, P. F., & Schulz, A. K. D. (2003). The Effects of Cognitive Style Diversity on Decision-Making Dyads: An Empirical Analysis in the Context of a Complex Task. *Behavioral Research in Accounting*, 15, 39-62.

- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127-168.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance Measurement, Modes of Evaluation and the Development of Compromising Accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268-287.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.06.002>
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1991). The Effect of Cognitive Style and Sponsorship Bias on the Treatment of Opportunity Costs in Resource Allocation Decisions. *Accounting, Organizations and Society*, 16(1), 27-46.
- Chermack, T. J. (2003). Mental Models in Decision Making and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 408-422.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : Un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2), 51-74.
- Chiapello, E. (2000). Contrôle des organisations créatives. Dans B. Colasse (Éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Paris: Economica.
- Chua, W. F. (2007). Accounting, measuring, reporting and strategizing – Re-using verbs: A review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4), 487-494.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.010>
- Cirque du Soleil. (2014). Le Cirque du Soleil annonce un nouveau spectacle de tournée KURIOS – Cabinet des curiosités. Consulté 6 octobre 2019, à l'adresse Communiqués de presse website:  
<https://www.cirquedusoleil.com/fr/presse/nouvelles/2014/kurios-press-conference-january-13-2014>
- Cirque du Soleil. (2019). À propos du Cirque. Consulté 2 octobre 2019, à l'adresse <https://www.cirquedusoleil.com/fr/presse/materiel/corporate/%C3%A0-propos-du-cirque>
- Cloutier, C., & Langley, A. (2013). The Logic of Institutional Logics Insights from French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 360-380.  
<https://doi.org/10.1177/1056492612469057>
- Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2010). The Anatomy of the Creative City. *Industry and Innovation*, 17(1), 91-111.
- Contrafatto, M., & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view.

- Management Accounting Research*, 24(4), 349-365.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.004>
- Cooper, C., Graham, C., & Himick, D. (2016). Social impact bonds: The securitization of the homeless. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 63-82.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.10.003>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662499>
- Corvellec, H., Ek, R., Zapata, P., & Zapata Campos, M. J. (2018). Acting on distances: A topology of accounting inscriptions. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.02.005>
- Cossette, P. (1994). *Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire*. 73-82.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation : Une perspective cognitiviste*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Cossette, P., & Audet, M. (1992). Mapping of an Idiosyncratic Schema. *Journal of Management Studies*, 29(3), 325-347.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1983). Budgeting as a Means for Control and Loose Coupling. *Accounting, Organizations and Society*, 8(4), 323-340.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90047-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90047-8)
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and Change: Analysing the Process of Institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172-208.
- Dambrin, C., & Robson, K. (2011). Tracing performance in the pharmaceutical industry: Ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures. *Accounting, Organizations and Society*, 36(7), 428-455.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.07.006>
- Daniels, K., Johnson, G., & Chernatony, L. de. (2002). Task and Institutional Influences on Managers' Mental Models of Competition. *Organization Studies*, 23(1), 31-62. <https://doi.org/10.1177/0170840602231002>
- Datar, S. M., Rajan, M. V., & Beaubien, L. (2019). *Hornsgren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (8th Canadian edition). Pearson Education.
- Daunais, J.-P. (1992). L'entretien non directif. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données* (p. 273-293). Québec: Presses de l'Université du Québec.

- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in Pluralistic Contexts: Rethinking Theoretical Frames. *Human Relations*, *60*(1), 179-215. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- Dermer, J. D., & Lucas, R. G. (1986). The illusion of managerial control. *Accounting, Organizations and Society*, *11*(6), 471-482. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90031-0](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90031-0)
- Diab, A. A. (2019). The appearance of community logics in management accounting and control: Evidence from an Egyptian sugar beet village. *Critical Perspectives on Accounting*. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.04.005>
- Dillard, J., Kauffman, N. L., & Spires, E. E. (1991). Evidence Order and Belief Revision Management in Accounting Decisions. *Accounting, Organizations and Society*, *16*(7), 619-633.
- Dillard, J., & Vinnari, E. (2019). Critical dialogical accountability: From accounting-based accountability to accountability-based accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, *62*, 16-38. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.10.003>
- Ditillo, A. (2004). Dealing with Uncertainty in Knowledge-Intensive Firms: The Role of Management Control Systems as Knowledge Integration Mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, *29*(3-4), 401-421. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.12.001>
- Dutton, J. E. (1993). Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis. *Journal of Management Studies*, *30*(3), 339-357.
- Duval, A.-M., Gendron, Y., & Roux-Dufort, C. (2015). Exhibiting Nongovernmental Organizations: Reifying the Performance Discourse through Framing Power. *Critical Perspectives on Accounting*, *29*, 31-53. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.01.003>
- Eden, C. (1988). Cognitive mapping. *European Journal of Operational Research*, *36*(1), 1-13. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(88\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0377-2217(88)90002-1)
- Eden, C. (2004). Analyzing Cognitive Maps to Help Structure Issues or Problems. *European Journal of Operational Research*, *159*(3), 673-686.
- Eden, C., Jones, S., & Sims, D. (1983). *Messing about in Problems: An Informal Structured Approach to their Identification and Management*. Oxford: Pergamon Press.
- Eden, C., & Spender, J.-C. (1998). *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. SAGE Publications Ltd.
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice. *Journal of Accounting Research*, *19*(1), 1-31.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>

- Ellwood, S., & Greenwood, M. (2016). Accounting for heritage assets: Does measuring economic value ‘kill the cat’? *Critical Perspectives on Accounting*, 38, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.009>
- Englund, H., & Gerdin, J. (2015). Developing Enabling Performance Measurement Systems: On the Interplay Between Numbers and Operational Knowledge. *European Accounting Review*, 24(2), 277-303. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.918517>
- Ezzamel, M., Robson, K., & Stapleton, P. (2012). The logics of budgeting: Theorization and practice variation in the educational field. *Accounting, Organizations and Society*, 37(5), 281-303. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.03.005>
- Ezzamel, M., Robson, K., Stapleton, P., & McLean, C. (2007). Discourse and institutional change: ‘Giving accounts’ and accountability. *Management Accounting Research*, 18(2), 150-171. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.03.001>
- Farjaudon, A.-L., & Morales, J. (2013). In search of consensus: The role of accounting in the definition and reproduction of dominant interests. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 154-171. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.09.010>
- Fauré, B., & Rouleau, L. (2011). The Strategic Competence of Accountants and Middle Managers in Budget Making. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 167-182.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. (220607049).
- Fiol, C. M., & Huff, A. S. (1992). Maps for Managers: Where Are We ? Where Do We Go from Here? *Journal of Management Studies*, 29(3), 267-285.
- Flachère, I., & Habran, Y. (2019). Outils financiers et hybridation des expertises et des pratiques. *Comptabilité Contrôle Audit*, 25(1), 107-131.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50.
- Ford, J. D., & Hegarty, W. H. (1984). Decision Makers’ Beliefs about the Causes and Effects of Structure: An Exploratory Study. *Academy of Management Journal*, 27(2), 271-291.
- Froud, J., Johal, S., Papazian, V., & Williams, K. (2004). The temptation of Houston: A case study of financialisation. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(6), 885-909. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2003.05.002>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” Budgeting: Reconciling Budget Flexibility with Budgetary Control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Gateau, T., & Simon, L. (2016). Clown scouting and casting at the Cirque du Soleil: Designing boundary practices for talent development and knowledge creation. *International Journal of Innovation Management*, 20(04). <https://doi.org/10.1142/S1363919616400065>

- Ghazzawi, I. A., Martinelli-Lee, T., & Palladini, M. (2014). *Cirque Du Soleil: An Innovative Culture of Entertainment*. 23-46.
- Gibassier, D. (2017). From écobilan to LCA: The elite's institutional work in the creation of an environmental management accounting tool. *Critical Perspectives on Accounting*, 42, 36-58. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.03.003>
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A., Donnellon, A., & Sims, H. P., JR. (1989). Communication and Cognition in Appraisal: A Tale of Two Paradigms. *Organization Studies*, 10(4), 503-529. <https://doi.org/10.1177/017084068901000403>
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310758>
- Gioia, D. A., & Sims, H. P., Jr. (1986). Cognition-Behavior Connections: Attribution and Verbal Behavior in Leader-Subordinate Interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(2), 197-229.
- Girin, J. (1983). Les machines de gestion. Dans M. Berry (Éd.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie (France): C.R.G-École Polytechnique.
- Goodhew, G. W., Cammock, P. A., & Hamilton, R. T. (2005). Managers' Cognitive Maps and Intra-Organisational Performance Differences. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1/2), 124-136.
- Goretzki, L., Lukka, K., & Messner, M. (2018). Controllers' use of informational tactics. *Accounting and Business Research*, 48(6), 700-726. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1407627>
- Gouvernement du Canada, G. consultatif interagences en éthique de la recherche. (2014). Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains. Consulté 9 novembre 2015, à l'adresse <http://www.ger.ethique.gc.ca/fra/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/Default/>
- Gray, B., Bougon, M. G., & Donnellon, A. (1985). Organizations as Constructions and Destructions of Meaning. *Journal of Management*, 11(2), 83-98.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785498>
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89. <https://doi.org/10.1177/1094670504266138>

- Hall, M. (2008). The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hall, M. (2010). Accounting Information and Managerial Work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22(2), 68-83. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.002>
- Hall, M. (2016). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63-74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.002>
- Harrison, J., & Boyle, E. (2006). Falling into Capability Learning Traps. *Management Decision*, 44(1), 31-43. <https://doi.org/10.1108/00251740610641445>
- Ho, J. L., & Rodgers, W. (1993). A Review of Accounting Research on Cognitive Characteristics. *Journal of Accounting Literature*, 12, 101-130.
- Hodgkinson, G. P. (2002). Comparing Managers' Mental Models of Competition: Why Self-report Measures of Belief Similarity Won't Do. *Organization Studies*, 23(1), 63-72. <https://doi.org/10.1177/0170840602231003>
- Hogarth, R. M. (1991). A Perspective on Cognitive Research in Accounting. *The Accounting Review*, 66(2), 277-290.
- Hogarth, R. M., & Einhorn, H. J. (1990). Venture Theory: A Model of Decision Weights. *Management Science*, 36(7), 780-803.
- Hopwood, A. G. (1985). The tale of a committee that never reported: Disagreements on intertwining accounting with the social. *Accounting, Organizations and Society*, 10(3), 361-377. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90025-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90025-X)
- Hopwood, A. G. (1990). Ambiguity, knowledge and territorial claims: Some observations on the doctrine of substance over form: A review essay. *British Accounting Review*, 22(1), 79-87. [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90118-2](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90118-2)
- Hopwood, A. G. (1994). *Fashionable Facades and Vernacular Accountings: Reflections on Some Current Developments in Management Accounting*. Présenté à Edinburgh University. Edinburgh University.
- Hopwood, A. G. (2007). Whither Accounting Research? *The Accounting Review*, 82(5), 1365-1374.
- Hopwood, A. G. (2009). The Economic Crisis and Accounting: Implications for the Research Community. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 797-802. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.004>

- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.11.002>
- Jarzabkowski, P., & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Jelinek, M., & Litterer, J. A. (1994). Toward a Cognitive Theory of Organizations. Dans C. Stubbart, J. R. Meindel, & J. F. Porac (Éd.), *Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing* (p. 3-42). Greenwich: JAI Press Inc.
- Jermias, J. (2001). Cognitive Dissonance and Resistance to Change: The Influence of Commitment Confirmation and Feedback on Judgment Usefulness of Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 141-160.
- Johnson, S. D. (1995). Invited Reaction: Measuring Mental Models—Thoughts on a Research Agenda. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 257-262.
- Jönsson, S. (1998). Relate Management Accounting Research to Managerial Work! *Accounting, Organizations and Society*, 23(4), 411-434. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00018-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00018-4)
- Jordan, S., & Messner, M. (2012). Enabling Control and the Problem of Incomplete Performance Indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), 544-564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>
- Jordan, S., Mitterhofer, H., & Jørgensen, L. (2018). The interdiscursive appeal of risk matrices: Collective symbols, flexibility normalism and the interplay of ‘risk’ and ‘uncertainty’. *Accounting, Organizations and Society*, 67, 34-55. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.003>
- Joyce, E. J., & Libby, R. (1981). Some Accounting Implications of « Behavioral Decision Theory: Processes of Judgment and Choice ». *Journal of Accounting Research*, 19(2), 544-550.
- Kahle, J., Pinsker, R., & Pennington, R. (2005). Belief Revision in Accounting: A Literature Review of the Belief-Adjustment Model. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 8, 1-40. [https://doi.org/10.1016/S1475-1488\(04\)08001-9](https://doi.org/10.1016/S1475-1488(04)08001-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaufman, M., & Covalleski, M. A. (2019). Budget formality and informality as a tool for organizing and governance amidst divergent institutional logics. *Accounting, Organizations and Society*, 75, 40-58. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.10.003>
- Kelly, G. A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs. Volume 1: A Theory of Personality*. New York: Norton.

- Kersten, G. E., & Mallory, G. R. (1990). Supporting Problem Representations in Decisions with Strategic Interactions. *European Journal of Operational Research*, 46(2), 200-215.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.
- Kilfoyle, E., Richardson, A. J., & MacDonald, L. D. (2013). Vernacular Accountings: Bridging the Cognitive and the Social in the Analysis of Employee-Generated Accounting Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 38(5), 382-396. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.08.001>
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity. *Organization Studies*, 35(1), 7-39. <https://doi.org/10.1177/0170840613495333>
- Kogan, N. (1973). Creativity and Cognitive Styles: A Life-Span Perspective. Dans P. B. Baltes & K. W. Schaie (Éd.), *Life-span developmental psychology: Personality and socialization* (p. 145-178). New York: Academic Press.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic Managerial Capabilities: Configuration and Orchestration of Top Executives' Capabilities and the Firm's Dominant Logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Krabuanrat, K., & Phelps, R. (1998). Heuristics and Rationality in Strategic Decision Making: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*, 41(1), 83-93.
- Kraus, K., Kennergren, C., & von Unge, A. (2017). The interplay between ideological control and formal management control systems – A case study of a non-governmental organisation. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 42-59. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.02.001>
- Krishnan, R., Luft, J. L., & Shields, M. D. (2005). Effects of Accounting-Method Choices on Subjective Performance-Measure Weighting Decisions: Experimental Evidence on Precision and Error Covariance. *The Accounting Review*, 80(4), 1163-1192.
- Krogh, G. von, & Roos, J. (1996). A Tale of the Unfinished. *Strategic Management Journal*, 17(9), 729-737.
- Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques* (L. Meyer, Trad.). Paris: Flammarion.
- Kurunmaki, L., Lapsley, I., & Melia, K. (2003). Accountingization v. legitimation: A comparative study of the use of accounting information in intensive care. *Management Accounting Research*, 14(2), 112-139. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00019-2](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00019-2)
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective.

- European Accounting Review*, 21(3), 565-589.  
<https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>
- Landry, M. (1995). A Note on the Concept of « Problem ». *Organization Studies*, 16(2), 315-343.
- Langfield-Smith, K., & Wirth, A. (1992). Measuring Differences between Cognitive Maps. *Journal of the Operational Research Society*, 43(12), 1135-1150.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2553248>
- Lash, S., & Urry, J. (1994). *Economies of Signs and Space*. London.
- Laukkanen, M. (1994). Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions. *Organization Science*, 5(3), 322-343.
- Laukkanen, M., & Sevón, G. (1998). Editorial: Everyday Ideas about Organizing and Organization. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 303-307.  
[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00013-X](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00013-X)
- Lavoie, D. (1987). The Accounting of Interpretations and the Interpretation of Accounts: The Communicative Function of « The Language of Business ». *Accounting, Organizations and Society*, 12(6), 579-604. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90010-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90010-9)
- Le Theule, M.-A., & Lupu, I. (2016). Publishing without Editors or Authors? Competing Logics, Circulation, and Cultural Creation in a Publishing Firm. *Critical Perspectives on Accounting*, 38, 14-33.  
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.10.004>
- Legalais, L., & Morales, J. (2014). Interfaces, narrations et légitimation de la financiarisation. *Revue française de gestion*, (240), 165-184.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(2), 143-153.  
<https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.
- Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991). Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations*, 44(1), 55-76.  
<https://doi.org/10.1177/001872679104400104>
- Lowe, A., & Koh, B. (2007). Inscribing the Organization: Representations in Dispute between Accounting and Production. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(8), 952-974. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2006.05.001>
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 462-477.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.004>
- Lyles, M. A., & Schwenk, C. R. (1992). Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures. *Journal of Management Studies*, 29(2), 155-174.

- Macintosh, N. B., & Scapens, R. W. (1990). Structuration Theory in Management Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 455-477.
- Maignan, I., & Lukas, B. A. (1997). Entry Mode Decisions: The Role of Managers' Mental Models. *Journal of Global Marketing*, 10(4), 7-22.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package— Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Malsch, B., Gendron, Y., & Grazzini, F. (2011). Investigating interdisciplinary translations: The influence of Pierre Bourdieu on accounting literature. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(2), 194-228. <https://doi.org/10.1108/095135711111100681>
- Malsch, B., Tremblay, M.-S., & Gendron, Y. (2012). Sense-Making in Compensation Committees: A Cultural Theory Perspective. *Organization Studies*, 33(3), 389-421. <https://doi.org/10.1177/0170840611433993>
- Mangen, C., & Brivot, M. (2015). The Challenge of Sustaining Organizational Hybridity: The Role of Power and Agency. *Human Relations*, 68(4), 659 –684.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget.
- March, J. G., & Simon, C. J. (1979). *Les organisations* (J.-C. Rouchy, Trad.). Paris: Dunod.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a Positive Psychological Role for Performance Measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>
- Marín-Idárraga, D. A., González, J. M. H., & Medina, C. C. (2016). The Antecedents of Exploitation-Exploration and Their Relationship with Innovation: A Study of Managers' Cognitive Maps. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 18-37. <https://doi.org/10.1111/caim.12139>
- Markóczy, L., & Goldberg, J. (1995). A Method for Eliciting and Comparing Causal Maps. *Journal of Management*, 21(2), 305-333.
- Marshall, N. (2008). Cognitive and Practice-Based Theories of Organizational Knowledge and Learning: Incompatible or Complementary? *Management Learning*, 39(4), 413-435.
- McKinnon, S. M., & Bruns, W. (1992). *The Information Mosaic*. Harvard Business School Press.
- McNamara, C., Baxter, J., & Chua, W. F. (2004). Making and Managing Organizational Knowledge(s). *Management Accounting Research*, 15(1), 53-76.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. Dans C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Éd.), *Handbook of Management Accounting Research*, vol. 2 (p. 785-802). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2006). Field-Based Research in Accounting: Accomplishments and Prospects. *Behavioral research in accounting*, 18, 117-134.
- Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The Usefulness of Management Accounting Systems, Functional Differentiation and Management Effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 19(1), 1-13. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)90010-8)
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of « Unstructured » Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Morales, J., & Pezet, A. (2010). Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 101-132.
- Morales, J., & Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et Société, Série « économie de l'entreprise », études critiques en management* K(21), 2001-2043.
- Morecroft, J. D. W. (1992). Executive Knowledge, Models and Learning. *European Journal of Operational Research*, 59(1), 9-27.
- Morgan, G. (1986). *Images of the Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Morgan, G. (1988). Accounting as Reality Construction: Towards a New Epistemology for Accounting Practice. *Accounting, Organizations and Society*, 13(5), 477-485.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Murray, G., & Puxty, A. G. (1980). An Action Approach to Control Systems. *Managerial Finance*, 6(1), 9-19.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change* (digitally reprinted). Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Nozicka, G., Bonham, G. M., & Shapiro, M. J. (1976). Simulation Techniques. Dans R. Axelrod (Éd.), *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites* (p. 349-359). Princeton: Princeton University Press.
- Oakes, H., & Berry, A. (2009). Accounting colonization: Three case studies in further education. *Critical Perspectives on Accounting*, 20(3), 343-378. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.06.006>
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of*

- Management Review*, 35(3), 455-476.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.  
<https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Papi, L., Bigoni, M., Deidda Gagliardo, E., & Funnell, W. (2019). Accounting for power and resistance: The University of Ferrara under the Fascist regime in Italy. *Critical Perspectives on Accounting*, 62, 59-76.  
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.11.001>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pesci, C., Costa, E., & Andreus, M. (in press). Using accountability to shape the common good. *Critical Perspectives on Accounting*.  
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.03.001>
- Pfeffer, J. (1981). Research in Organizational Behavior. Dans L. L. Cummings & B. M. Staw (Éd.), *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms* (p. 1-52). Greenwich: JAI Press.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Pigé, B., Vu, V. H. T., & Doan, C. T. (2015). La représentation de la performance comme possibilité de modification des règles du jeu. Le cas de l'overloading au Vietnam. *Prospective et stratégie*, Numéro 6(6), 137-147.
- Pittaway, L. (2000). *The Social Construction of Entrepreneurial Behaviour* (PhD Thesis). Newcastle University, Newcastle.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Preston, A. M. (1986). Interactions and Arrangements in the Process of Informing. *Accounting, Organizations and Society*, 11(6), 521-540.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(86\)90034-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(86)90034-6)
- Preston, A. M. (2006). Enabling, enacting and maintaining action at a distance: An historical case study of the role of accounts in the reduction of the Navajo herds. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 559-578.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.03.003>
- Qu, S. Q., & Cooper, D. J. (2011). The role of inscriptions in producing a balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 344-362.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.06.002>

- Quattrone, P. (2017). Embracing ambiguity in management controls and decision-making processes: On how to design data visualisations to prompt wise judgement. *Accounting and Business Research*, 47(5), 588-612. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1320842>
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What Does Organizational Change Mean? Speculations on a Taken for Granted Category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-Practice and Dynamic Capabilities: Steps towards a Dynamic View of Strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588. <https://doi.org/10.1177/0018726708091020>
- Revellino, S., & Mouritsen, J. (2015). Accounting as an engine: The performativity of calculative practices and the dynamics of innovation. *Management Accounting Research*, 28, 31-49. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.005>
- Richardson, A. J., & Kilfoyle, E. (2016). Accounting institutions as truce: The emergence of accounting in the governance of transnational mail flows. *Accounting, Organizations and Society*, 55, 32-47. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.09.004>
- Ritchie-Dunham, J., & Puente, L. M. (2008). Strategic Clarity: Actions for Identifying and Correcting Gaps in Mental Models. *Long Range Planning*, 41(5), 509-529.
- Robson, K. (1992). Accounting Numbers as « Inscription »: Action at a Distance and the Development of Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(7), 685-708.
- Robson, K., & Bottausci, C. (2018). The sociology of translation and accounting inscriptions: Reflections on Latour and Accounting Research. *Critical Perspectives on Accounting*, 54, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.11.003>
- Romelaer, P. (2001). *Notes sur l'entretien semi-directif centré* (p. 12). CÉFAG.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue Française de Gestion*, 33(174), 15-24.
- Rowe, A. L., & Cooke, N. J. (1995). Measuring Mental Models: Choosing the Right Tools for the Job. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 243-255.
- Rowe, C., Shields, M. D., & Birnberg, J. G. (2012). Hardening Soft Accounting Information: Games for Planning Organizational Change. *Accounting, Organizations and Society*, 37(4), 260-279.
- Salterio, S. E. (2015). Barriers to Knowledge Creation in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 151-170. <https://doi.org/10.2308/jmar-51056>

- Santos, M. V., & Garcia, M. T. (2006). Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models. *Journal of Change Management*, 6(4), 305-320.
- Scapens, R. W., & Macintosh, N. B. (1996). Structure and Agency in Management Accounting Research: A Response to Boland's Interpretive Act. *Accounting, Organizations and Society*, 21(7,8), 675-690.
- Schaffernicht, M., & Groesser, S. N. (2011). A Comprehensive Method for Comparing Mental Models of Dynamic Systems. *European Journal of Operational Research*, 210(1), 57-67.
- Schneider, S. C., & Angelmar, R. (1993). Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store? *Organization Studies*, 14(3), 347-374.
- Schön, D. A. (1975). Deutero-Learning in Organizations: Learning for Increased Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 4(1), 2-16.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schraven, D. F. J., Hartmann, A., & Dewulf, G. P. M. R. (2015). Resuming an Unfinished Tale: Applying Causal Maps to Analyze the Dominant Logics Within an Organization. *Organizational Research Methods*, 18(2), 326-349.  
<https://doi.org/10.1177/1094428114562284>
- Schütz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales* (A. Noschis-Gilliéron, Trad.). Paris: Méridiens Klincksieck.
- Sheldon, A. (1980). Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 8(3), 61-80.
- Shenkin, M., & Coulson, A. B. (2007). Accountability through activism: Learning from Bourdieu. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(2), 297-317.  
<https://doi.org/10.1108/09513570710741037>
- Shields, M. D., Birnberg, J. G., & Frieze, I. H. (1981). Attributions, Cognitive Processes and Control Systems. *Accounting, Organizations and Society*, 6(1), 69-93.  
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90023-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90023-4)
- Simon, H. A. (1966). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sinreich, D., Gopher, D., Ben-Barak, S., Marmor, Y., & Lahat, R. (2005). Mental Models as a Practical Tool in the Engineer's Toolbox. *International Journal of Production Research*, 43(14), 2977-2996.  
<https://doi.org/10.1080/00207540500057373>
- Skidmore, J. (2002). *A critical analysis of Cirque du Soleil, 1987—2001* (Ph.D.). Consulté à l'adresse

<http://search.proquest.com/docview/305505122/abstract/8BC9B31BDE364250PQ/2>

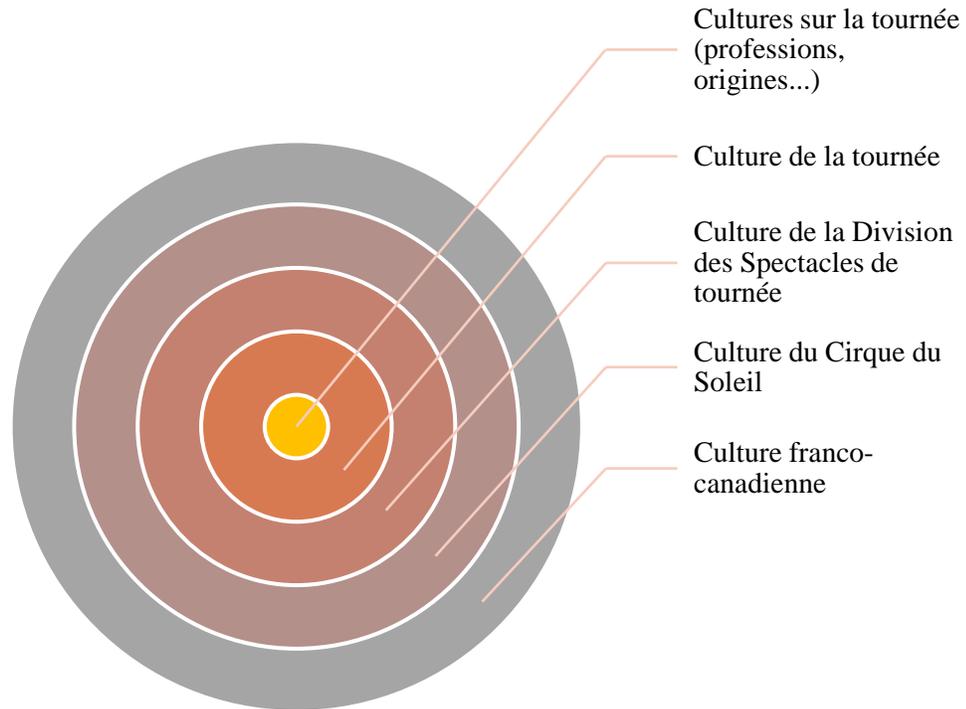
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2), 448-461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Smithin, T. (1980). Maps of the Mind: New Pathways to Decision-Making. *Business Horizons*, 23(6), 24-28.
- Solo, R. A. (1967). *Economic Organizations and Social Systems*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Sponem, S., & Lambert, C. (2010). Pratiques budgétaires, rôles et critiques du budget. Perception des DAF et des contrôleurs de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(1), 159-194.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. Dans N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éd.), *Handbook of Qualitative Research* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks: Sage.
- Stark, D. (2009). *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton: Princeton University Press.
- Sterman, J. D. (1994). Learning in and about Complex Systems. *System Dynamics Review*, 10(2-3), 291-330. <https://doi.org/10.1002/sdr.4260100214>
- Stibel, J. M., Dror, I. E., & Ben-Zeev, T. (2009). The Collapsing Choice Theory: Dissociating Choice and Judgment in Decision Making. *Theory and Decision*, 66(2), 149-179.
- Stimpert, J. L. (1999). Book Review: « Managerial and Organizational Cognition : Theory, Methods and Research ». *Academy of Management Review*, 24(2), 360-362. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893943>
- Strati, A. (1998). (Mis)Understanding Cognition in Organization Studies. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 309-329. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00014-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00014-1)
- Suddaby, R., Viale, T., & Gendron, Y. (2016). Reflexivity: The role of embedded social position and entrepreneurial social skill in processes of field level change. *Research in Organizational Behavior*, 36, 225-245. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.02.001>
- Swieringa, R. J., & Weick, K. E. (1987). Management Accounting and Action. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 293-308.
- Tee, S. W., Bowen, P. L., Doyle, P., & Rohde, F. H. (2007). Factors Influencing Organizations to Improve Data Quality in Their Information Systems. *Accounting & Finance*, 47(2), 335-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2006.00205.x>
- Tegarden, D. P., Sheetz, S. D., & Henderson, D. (2010). Strategic Planning in an Accounting Department Using Causal Maps and Cognitive Factions. *Accounting Education*, 19(5), 473-500. <https://doi.org/10.1080/09639280903416376>

- ter Bogt, H. J., & van Helden, G. J. (2011). The role of consultant-researchers in the design and implementation process of a programme budget in a local government organization. *Management Accounting Research*, 22(1), 56-64. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.006>
- ter Bogt, H., & Tillema, S. (2016). Accounting for trust and control: Public sector partnerships in the arts. *Critical Perspectives on Accounting*, 37, 5-23. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.10.002>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Thévenot, L. (2001). Organized Complexity Conventions of Coordination and the Composition of Economic Arrangements. *European Journal of Social Theory*, 4(4), 405-425. <https://doi.org/10.1177/13684310122225235>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. Dans R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Shalin (Éd.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (1<sup>re</sup> éd., p. 99-129). Consulté à l'adresse <http://www.patriciathornton.com/files/9781412931236-Ch03.pdf>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The Institutional Logics Perspective. Dans R. A. Scott, S. M. Kosslyn, & M. C. Buchmann (Éd.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. John Wiley & Sons, Inc.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P. (2005). Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision*, 43(5/6), 789-809.
- Townley, B., Beech, N., & McKinlay, A. (2009). Managing in the Creative Industries: Managing the Motley Crew. *Human Relations*, 62(7), 939-962. <https://doi.org/10.1177/0018726709335542>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Travaillé, D., & Marsal, C. (2007). Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : À propos de deux cas. *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(2), 75-96.
- Tremblay, M.-S., & Gendron, Y. (2011). Governance prescriptions under trial: On the interplay between the logics of resistance and compliance in audit committees. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(3), 259-272. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.10.003>
- Turbide, J. (2012). *Le monde de la gestion et celui des OSBL : rencontre du 3e type ?* Consulté à l'adresse [http://biblos.hec.ca/biblio/lecons/Cahier\\_Turbide\\_Johanne\\_2012\\_11\\_22.pdf](http://biblos.hec.ca/biblio/lecons/Cahier_Turbide_Johanne_2012_11_22.pdf)

- Vaillancourt, F., Russo, L., Québec (Province), & Conseil supérieur de la langue française. (2005). *L'importance des activités hors Québec des entreprises québécoises un aperçu fondé sur l'emploi*. Québec, Québec: Conseil supérieur de la langue française.
- van der Veeken, H. J. M., & Wouters, M. J. F. (2002). Using Accounting Information Systems by Operations Managers in a Project Company. *Management Accounting Research*, 13(3), 345-370. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0188>
- Visser, M. (2007). Deutero-Learning in Organizations: A Review and a Reformulation. *Academy of Management Review*, 32(2), 659-667.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2<sup>e</sup> éd.). Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1990). Cognitive Processes in Organizations. Dans L. L. Cummings & B. M. Staw (Éd.), *Information and cognition in organizations* (p. 287-320). Greenwich: JAI Press.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell Publishing.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Weir, K. (2018). The logics of biodiversity accounting in the UK public sector. *Accounting Forum*. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2018.09.005>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing Performance-Measurement Systems as Enabling Formalization: A Longitudinal Field Study of a Logistics Department. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 488-516. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002>
- Wright, R. P., & Cheung, F. K. K. (2007). Articulating Appraisal System Effectiveness Based on Managerial Cognitions. *Personnel Review*, 36(2), 206-230. <https://doi.org/10.1108/00483480710726118>
- Yanow, D., & Tsoukas, H. (2009). What is Reflection-In-Action? A Phenomenological Account. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1339-1364. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00859.x>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yuthas, K., Dillard, J. F., & Rogers, R. K. (2004). Beyond Agency and Structure: Triple-Loop Learning. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 229-243.



## Annexes

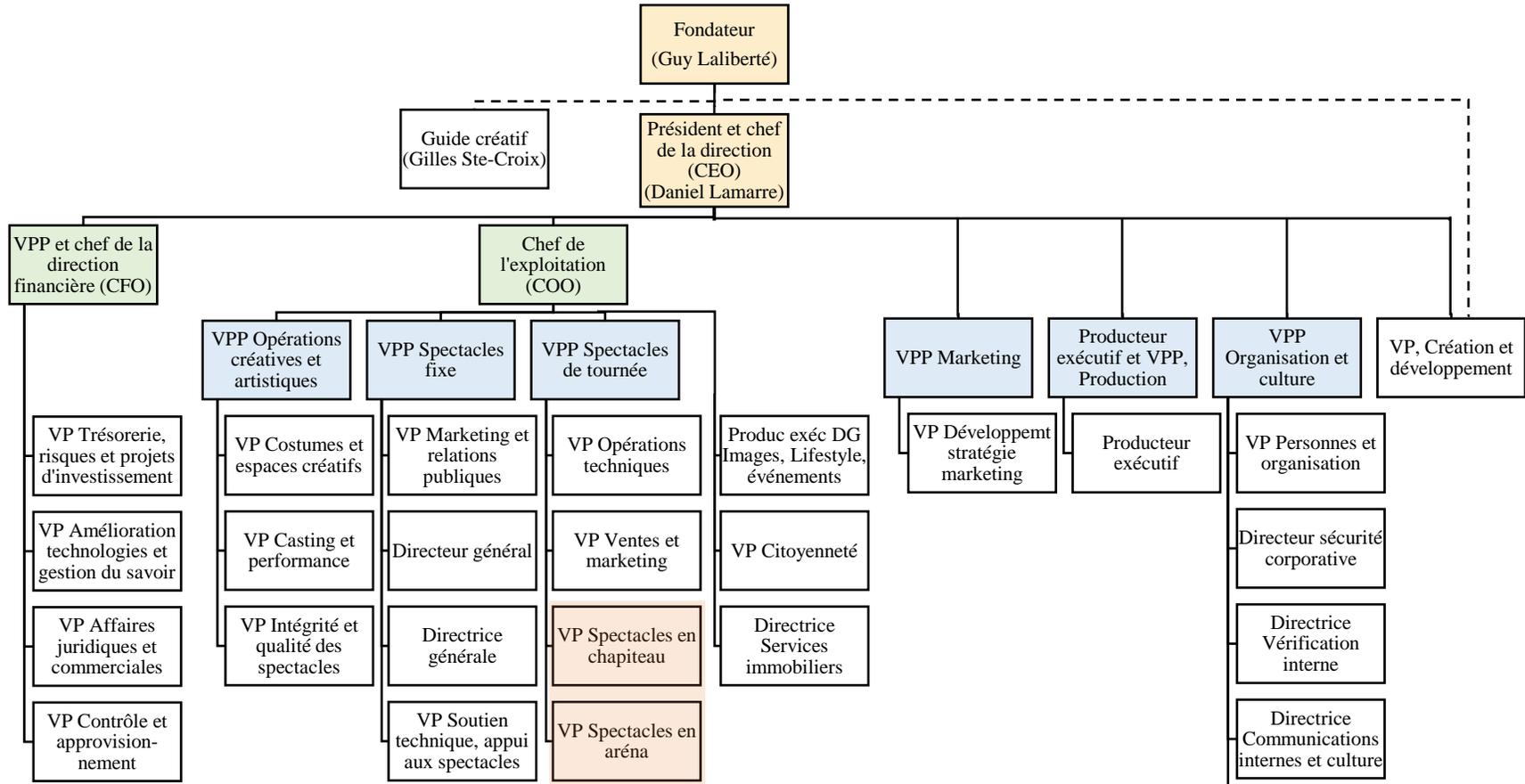


**Figure 23. Différentes cultures représentées sur les tournées du Cirque du Soleil**

[Retour à la section [3.2.23.2.2](#) sur les « Spectacles de tournées ».]

[Retour à la section [6.1](#) sur les « Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

II :



**Légende :**

Carrés jaunes : direction exécutive (bureau du président)

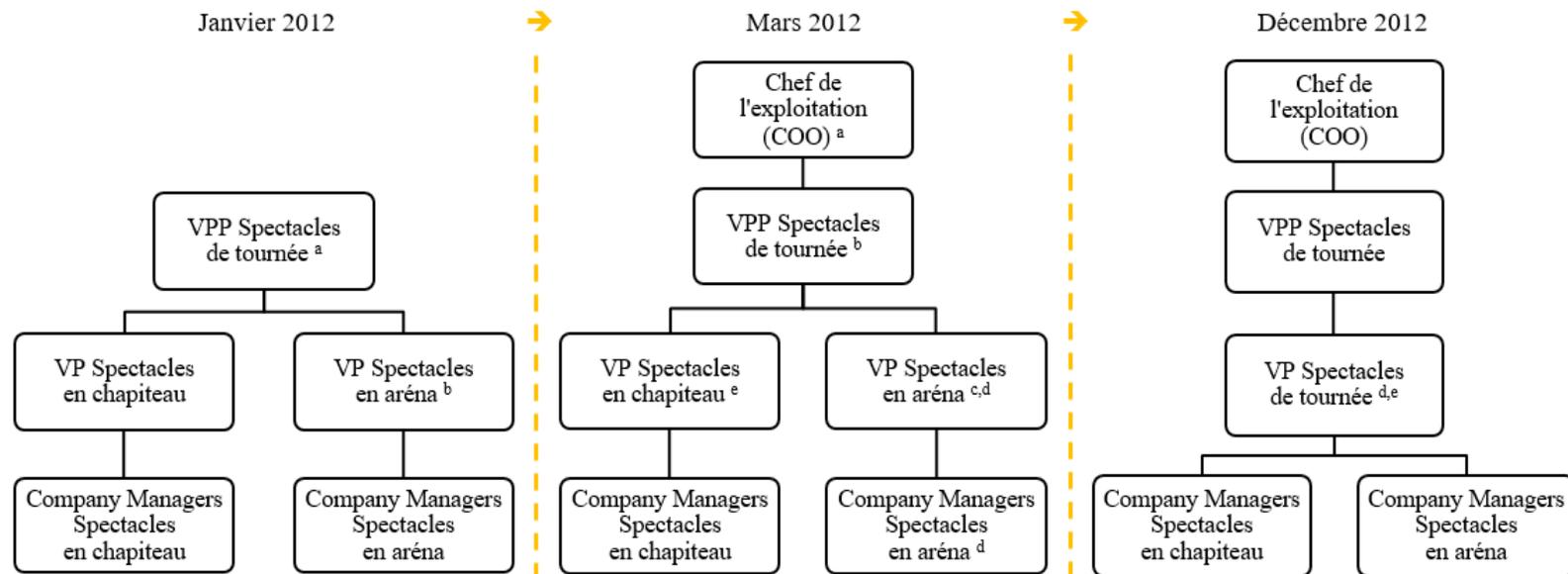
Carrés verts : membres du Conseil exécutif

Carrés bleus : membres du Forum exécutif

En orangé : Deux vice-présidences fusionnées et remplacées par un seul VP Spectacles de tournée.

**Figure 24. Organigramme du siège social international du Cirque du Soleil**

[Retour à la section 3.2.3 sur les « Acteurs organisationnels impliqués dans la gestion de la performance des spectacles de tournée ».]



Janvier 2012 : Les spectacles de tournée et les spectacles fixes font partie de deux divisions distinctes, sous la direction de deux vice-présidences principales distinctes.

Mars 2012 : Ajout d'un niveau hiérarchique et création du poste de Chef de l'exploitation (COO) qui supervise toutes les activités permettant à tous les spectacles (fixes et de tournée) d'opérer dans le monde.

Décembre 2012 : Fusion des deux postes de VP des spectacles de tournée en chapiteau et en aréna.

<sup>a</sup> Entre janvier et mars 2012, le VPP Spectacles de tournée est promu Chef de l'exploitation (COO).

<sup>b</sup> Entre janvier et mars 2012, le VP Spectacles en aréna est promu VPP Spectacles de tournée.

<sup>c</sup> Entre janvier et mars 2012, le Directeur général – Division des spectacles fixes à Las Vegas devient VP Spectacles en aréna.

<sup>d</sup> Entre mars et décembre 2012, le VP Spectacles en aréna perd son poste.

<sup>e</sup> Entre mars et décembre 2012, le VP Spectacles en chapiteau est promu VP Spectacles de tournée (chapiteau et aréna).

**Figure 25. Évolution de l'organigramme de la direction des spectacles de tournée**

[Retour à la section 3.2.3.2 sur « La direction opérationnelle (DO) ».]

**Tableau 31. Échantillon du contenu des documents de reporting sur la performance financière des spectacles de tournée**

Fré- quence	Nom document	Spectacles visés	Résultats visent la période :	Réalité des résultats	Contenu informationnel (Catégories)	Sous-catégories	Indicateurs clés de performance
Mois	<b>Arena shows - All businesses</b>  <b>(un seul tableau, spectacles séparés)</b>	Saltimbanco Alegria Quidam Dralion Michael Jackson Tous aréna Autres	Cumul annuel	Réel Prévision annuelle révisée Budgété Écart au budget	Sommaire exécutif (Executive summary)	n/a	Revenus Coûts Profit (contribution directe) Prévisions pour l'année
Mois	<b>Executive summary</b>  <b>(un tableau distinct par spectacle)</b>  contient la liste des villes visitées dans le mois	Alegria Quidam Dralion Saltimbanco Michael Jackson	Cumul annuel	Pour Cumul annuel, et pour Mensuel: - Réel - Budgété - Écart au budget	Indicateurs clés de performance	n/a	Nombre de spectacles Nombre de visiteurs payeurs Prix moyen par billet Taux d'occupation
			Annuel	Annuel: - Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois	Résultats	n/a	Revenus nets Marge brute Contribution brute Contribution directe
			Mensuel	- Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois précédent - Écart entre les prévisions - Budgété - Écart au budget (vs. Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois)	Information qualitative	Explications des variances élevées Changements majeurs aux prévisions Opportunités Risques	n/a
					Résultats par domaine d'affaires ("by business")	Spectacle de tournée Services aux visiteurs (Front of house) Partenariats d'affaires (Corporate alliances)	Revenus nets Marge brute Contribution brute Contribution directe
		Annuelle	Budgété Prévision annuelle révisée, pour chaque mois	Évolution des prévisions	n/a	Revenus nets Contribution directe	

*Suite du tableau à la page suivante.*

Fréquence	Nom document de reporting	Spectacles visés	Résultats visent la période :	Réalité des résultats	Contenu informationnel (Catégories)	Sous-catégories	Indicateurs clés de performance
Mois	<b>Para Analysis Tour Show - All shows</b>	Saltimbanco Alegria Quidam Dralion Michael Jackson Tous (total)	Un tableau qui détaille les résultats par spectacle et au total, pour chacune des périodes suivantes :  - Mensuel - Cumul annuel - Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois	Pour chaque période: - Réel - Budgété	Statistiques de la tournée	n/a	Nombre de spectacles Taux d'occupation (sièges payants) Nombre de sièges (total offert) Prix moyen par billet Nombre de visiteurs payeurs Revenus du partenaire de box office
					Spectacles de tournée - Revenus	n/a	Revenus Revenus nets
					Spectacles de tournée - Dépenses de présentation (Presentation expenses)	Nombreux postes de dépenses de présentation (masse salariale, transport, logement, nourriture, essence, maintenance, logistique, assurance, ajustements taux de change, royautés aux créateurs...)  Autres dépenses	Contribution brute = Revenus nets - Dépenses de présentation  Contribution directe = Contribution brute - Dépenses de présentation - Autres dépenses
					Partenariats d'affaires (Corporate alliances)	Revenus des sponsors Dépenses de présentation Dépenses administratives	Contribution brute Contribution directe
					Merchandising	Revenus nets Marge brute	Contribution brute Contribution directe
					F&B	Revenus nets Marge brute	Contribution brute Contribution directe
					Total tous domaines (all businesses)	Revenus Revenus nets Marge brute	Contribution brute Contribution directe Contribution directe après allocation des coûts fixes

Suite du tableau à la page suivante.

Fréquence	Nom document de reporting	Spectacles visés	Résultats visent la période :	Réalité des résultats	Contenu informationnel (Catégories)	Sous-catégories	Indicateurs clés de performance
Mois	Var Fcst Pn_Pn-1	Dans le même tableau : Alegria Quidam Dralion Saltimbanco Michael Jackson Tous (total)	Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois  Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois précédent	Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois  Prévision annuelle basée sur cumul annuel du mois précédent  Écart entre les prévisions	Statistiques de la tournée	n/a	Nombre de spectacles Taux d'occupation (sièges payants) Nombre de sièges (total offert) Prix moyen par billet Nombre de visiteurs payeurs Revenus du partenaire de box office
					Spectacles de tournée - Revenus	n/a	Revenus Revenus nets
					Spectacles de tournée - Dépenses de présentation (Presentation expenses)	Dépenses de présentation : Masse salariale Frais de la tournée Maintenance Production Location du site Logistique Royautés Autres  Autres dépenses	Contribution brute = Revenus nets - Dépenses de présentation  Contribution directe = Contribution brute - Dépenses de présentation - Autres dépenses
					Spectacles de tournée - Contribution directe Partenariats d'affaires	n/a	n/a
					Spectacles de tournée - Contribution directe Merchandising	n/a	n/a
					Spectacles de tournée - Contribution directe Tous domaines (all businesses)	n/a	Contribution directe totale = Somme des contributions directes

Suite du tableau à la page suivante.

Fréquence	Nom document de reporting	Spectacles visés	Résultats visent la période :	Réalité des résultats	Contenu informationnel (Catégories)	Sous-catégories	Indicateurs clés de performance
Mois	<b>Para Analysis Tour Show - Alegría (par exemple)  (un par spectacle)</b>	Chaque spectacle	Cumul annuel	Réal vs. Budgété, pour chaque ville visitée  Prévision annuelle révisée vs. Budgété, pour chaque future ville  Écart au budget	Statistiques de la tournée	n/a	Nombre de spectacles Taux d'occupation (sièges payants) Nombre de sièges (total offert) Prix moyen par billet Nombre de visiteurs payeurs Revenus du partenaire de box office
		Informations par ville, et total			Spectacles de tournée - Revenus	n/a	Revenus Revenus nets
		Informations par continent, et total			Spectacles de tournée - Dépenses de présentation (Presentation expenses)	Nombreux postes de dépenses de présentation (masse salariale, transport, logement, nourriture, essence, maintenance, logistique, assurance, ajustements taux de change, royautés aux créateurs...)  Autres dépenses	Contribution brute = Revenus nets - Dépenses de présentation  Contribution directe = Contribution brute - Dépenses de présentation - Autres dépenses
					Partenariats d'affaires (Corporate alliances)	Revenus des sponsors Dépenses de présentation Dépenses administratives	Contribution brute Contribution directe
					Merchandising	Revenus nets Marge brute	Contribution brute Contribution directe
					Nourriture et boissons (F&B)	Revenus nets Marge brute	Contribution brute Contribution directe
					Expérience VIP (Hospitality)	Revenus Tapis Rouge Revenus nets Tapis Rouge Marge brute Tapis Rouge	Contribution brute Contribution directe
					Total tous domaines (all businesses)	Revenus Revenus nets Marge brute	Contribution brute Contribution directe Contribution directe après allocation des coûts fixes

*Fin du tableau.*

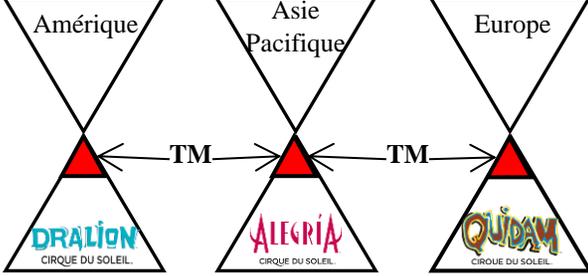
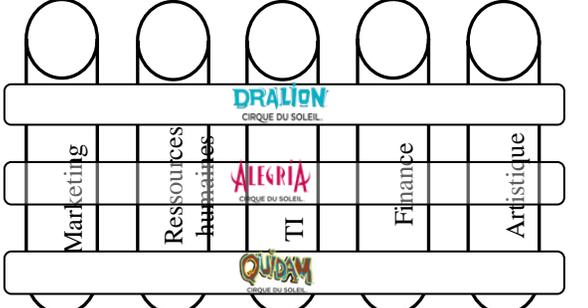
[Retour à la section [3.3.5](#) sur les « Documents internes ».]

**Tableau 32. Échantillon du contenu des documents de reporting sur le sommaire des coûts d'un spectacle de tournée**

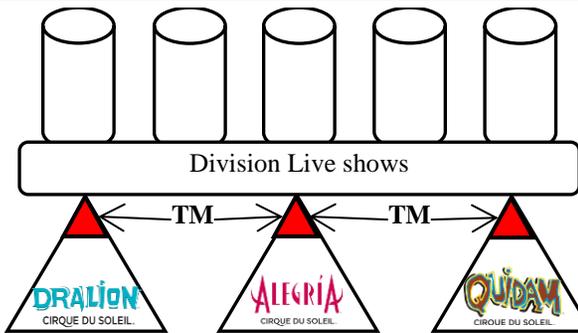
Fréquence	Nom document de reporting	Résultats visent la période :	Réalité des résultats	Contenu informationnel (Catégories)
Semaine	<b>Sommaire spectacles aréna - Coûts hebdomadaires</b>	Cumul annuel Hebdomadaire	Pour chaque période : - Réel - Budgété - Écart au budget	Salaires (par type d'employé) Logement Traiteur Transport personnes Transport équipement Dépenses opérationnelles (par département) Total
	<b>Sommaire spectacles aréna - Analyse du coût des salaires</b>	Cumul annuel	Réel Budgété Écart au budget	Salaires bureau du directeur de spectacle (CM) Salaires techniciens Salaires équipe artistique Salaires artistes Total
	<b>Sommaire spectacles aréna - Coûts du département technique - Équipement</b>	Cumul annuel	Réel Budgété Écart au budget	Maintenance technique (ex. matériaux, lumières, son, effets spéciaux, etc.) Voyage (logement, repas, transport, locations, etc.) Autres (ex. uniformes) Total
	<b>Sommaire spectacles aréna - Coûts du département technique - Logistique</b>	Cumul annuel	Réel Budgété Écart au budget	Coûts logistiques totaux, par ville
	<b>Sommaire spectacles aréna - Coûts du département artistique</b>	Cumul annuel	Réel Budgété Écart au budget	Voyage (logement, repas, transport, locations, etc.) Autres (ex. maquillage, médecin, costumes, etc.) Employés temporaires
	<b>Sommaire spectacles aréna - Coûts du département gestion et ressources</b>	Cumul annuel	Réel Budgété Écart au budget	Voyage (logement, repas, transport, locations, etc.) Autres (ex. fournitures de bureau, etc.) Coûts retour à la maison
	<b>Sommaire spectacles aréna - Coûts du département ressources humaines et immigration</b>	Cumul annuel	Réel Budgété Écart au budget	ex. permis d'immigration

[Retour à la section 3.3.5 sur les « Documents internes ».]

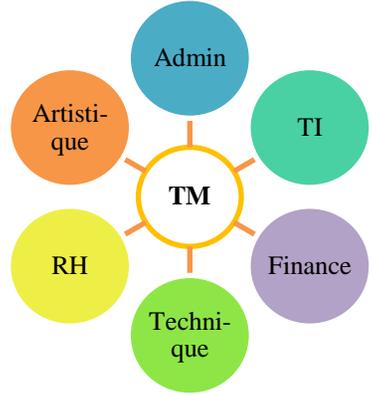
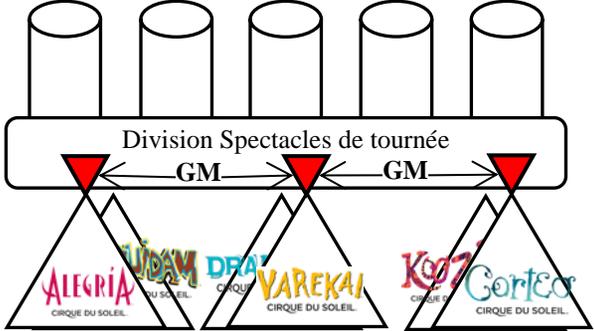
**Tableau 33. Évolution des rôles et responsabilités du *company manager***

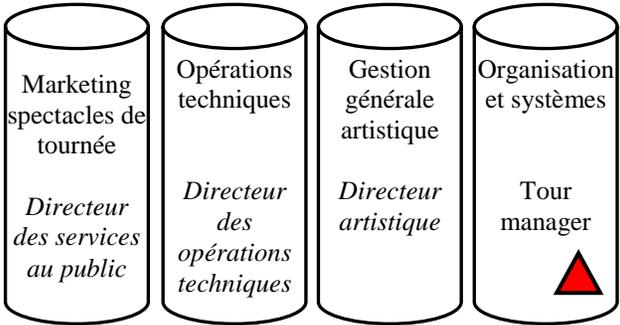
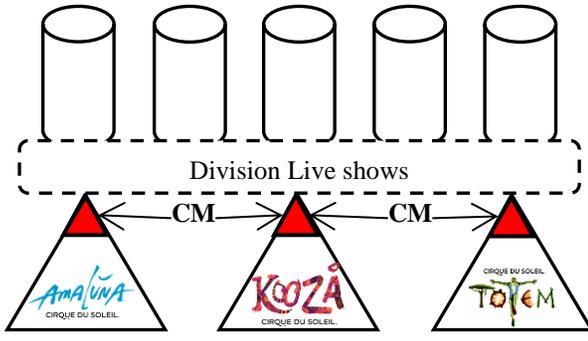
Nom	Rôles	Responsabilités	Structure organisationnelle	Représentation
<p>Tour manager (1999-2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interface entre la division régionale et la tournée</li> <li>- Sommet de la pyramide (tournée)</li> <li>- "Maire du village"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer les opérations quotidiennes liées au spectacle</li> <li>- Assurer la cohérence de la qualité du produit d'un territoire à un autre</li> <li>- Assurer la cohérence du <i>leadership</i> lors des transferts régionaux</li> </ul>	<p>Divisionnelle (3 régions)</p> <p>(nb. <i>shows</i> = 4)</p>	 <p>Chaque division possède son siège social</p>
<p>xii.</p>	<p>“Over the years, at Cirque, we used different types of models for tour management within our company. Just to give you a very very quick overview, back in the late 1999 to 2001, we were working as three regional divisions; with obviously each one had its own head office or headquarters which you can see there.” (CM3)</p> <p>“And then you had the different shows operating under them with the Tour Manager being what I would call the top of the show pyramid. So the Tour Manager managed everything below and was the point of contact with the division above, but was very much part of the touring team.” (CM3)</p>			
<p>2001, changement de structure organisationnelle : Centralisation + création des fonctions de support aux tournées</p>	<p>Matricielle</p>		 <p>Chaque fonction rend des services de support aux tournées</p>	

“We then moved down to a more centralized management structure where we created pillars in Montreal such as marketing, human resources, finances, IT, etc. And then those shows were overlaid on those functions. So it meant that instead of having a marketing department in Europe, we have a marketing department that served all the shows at the same time, and then the HR department... So it was really a centralized silo form of management structure. This was much more function- and process-driven, yes, than operation-driven. Absolutely. So in that, what we did was we had different functions.” (CM3)

<p>Tour manager (2002-2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien fonctionnel avec les différents services (fonctions) qui interagissent avec la tournée</li> <li>- Sommet de la pyramide (tournée) dont il fait partie</li> <li>- "Maire du village"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer les opérations quotidiennes liées au spectacle</li> <li>- Assurer la cohérence du <i>leadership</i></li> <li>- Assurer la cohérence de la qualité du produit d'un marché à un autre (implicite)</li> </ul>	<p>Matricielle décentralisée</p> <p>(nb. <i>shows</i> = 5)</p>	 <p>Regroupement des divisions régionales en une division, interface entre les fonctions au siège social et les tournées</p>
---------------------------------	--	---	--	---

“These are all corporate functions (HR, marketing, finances, and so on). We overlaid onto that an operating group in Montreal, a very small group of live shows division, which is where folks like [VP Touring shows] and [other employee] and those guys worked. And then we had the shows reporting into this small operational group which managed our relationships with the different functions. And the tour managers were still the top of the show pyramid.” (CM3)

<p>Tour manager (2005-2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien fonctionnel via la division avec le siège social</li> <li>- Gestionnaire de projet</li> <li>- "Maire du village"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer par projet tous les processus qui affectent son spectacle</li> <li>- Assurer la communication efficace entre les services soutenant son projet</li> <li>- Gérer les opérations quotidiennes liées au spectacle</li> <li>- Assurer la cohérence de la qualité du produit (implicite)</li> </ul>	<p>Matricielle décentralisée + Gestion par projets</p> <p>(nb. <i>shows</i> = 6)</p>	<p><i>Au sein d'une tournée, par exemple</i></p> 
<p>"Now at this point, something else changed. Back in 2005, we tried to take a different approach where we looked at the Tour Manager as a Project Manager. Coordinating the activities of all of the different departments that affected his show, and managing the whole group that way, in a project manager format." (CM3)</p>				
<p>General manager (2006-2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef d'entreprises</li> <li>- Bas de la pyramide du siège social</li> <li>- "Maire du village" (mais à distance, en fonction du nombre de spectacles et de la fréquence des visites sur le site)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la communication efficace entre les services soutenant son spectacle</li> <li>- Gérer le CoDi qui gère les opérations quotidiennes sur le site de la tournée</li> <li>- Davantage imputable de la planification à long terme</li> <li>- Davantage imputable de la performance du spectacle</li> </ul>	<p>Matricielle décentralisée + Gestion à distance</p> <p>(ou Matricielle partiellement décentralisée)</p> <p>(nb. <i>shows</i> = 8, dont 3 en arénas)</p>	 <p>Intégration du <i>general manager</i> à la division</p>
<p>"Next type of model that we had is the general management model where we then had each of the shows with a general manager. But now instead of them being the top of the touring pyramid, they became the bottom of the Montreal pyramid if you like. So we considered them more to be corporate officer positions. They each had more than one show reporting to them, and they weren't present here all the time so they spent maybe a week per month on the show, and three weeks per month working with the organization in Montreal to further the operational needs of the show." (CM3)</p>				

<p>Tour manager (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader du CoDi</li> <li>- "Capitaine de l'équipe de hockey"</li> <li>- N'est plus le "maire du village"</li> <li>- Tournée aussi gérée par le VP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilité à prendre des décisions opérationnelles uniquement quand elles sont liées à la fonction de directeur des services à la tournée, pas aux autres fonctions</li> </ul>	<p>Matricielle décentralisée avec vice-présidences + Fonctionnelle</p> <p>(nb. <i>shows</i> = 9, dont 4 en arénas)</p>	<p>Au sein d'une tournée, par exemple </p> 
<p>"We then went to a model where the tours were operated by different vice-presidencies. Each vice-presidency had a director on tour and then each vice-presidency managed their group." (CM3)</p>				
<p>Company manager (2010-2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien fonctionnel avec les différents services (fonctions) qui interagissent avec la tournée</li> <li>- Sommet de la pyramide (tournée) dont il fait partie</li> <li>- "Maire du village"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer le CoDi qui supervise les opérations quotidiennes <i>in situ</i> de la tournée</li> <li>- Assurer la cohérence du <i>leadership</i></li> <li>- Assurer la cohérence de la qualité du produit d'un marché à un autre (implicite)</li> <li>- Davantage imputable de la performance de la tournée</li> </ul>	<p>Matricielle décentralisée avec vice-présidences</p> <p>(nb. <i>shows</i> = 11, dont 5 en arénas)</p>	
<p>"This is really the model that we're occupying at the moment, where the Company Manager is the top of this pyramid, reporting in to a live shows division, which is a small operational group, which then manages the relationship with all the different functions. So, technically we went back to the 2002-2005 model. It's evolved a little bit since then, but more or less this is the closest one." (CM3)</p>				

Sources des analyses et des représentations graphiques : documents internes et entrevues avec les six *company managers*.

[Retour à la section 3.2.3.4 sur « Les *company managers* (CM) ».]

**Tableau 34. Communications<sup>69</sup> sur la tournée**

<b>Interlocuteurs</b>	<b>Motifs de la communication</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Type de communication</b>	<b>Contenu de la communication</b>
CM <-> CMs	Vérifier que tout va bien Discuter d'un problème	Mensuelle	Appel Appel conférence	Partage d'informations et de meilleures pratiques
Dépt tournée -> CM	Rapporter un problème	Systématique	Rencontre, courriel	Compte-rendu complet
CM <-> Directeurs et superviseurs [CoDi]	Vérifier que tout va bien Problème	Hebdomadaire Au besoin	Rencontre formelle Rencontre informelle	Sujets pressants, mises à jour, nouveautés
Directeurs <-> Superviseurs	Vérifier que tout va bien Problème	Hebdomadaire Au besoin	Rencontre formelle Rencontre informelle	Sujets pressants, mises à jour, nouveautés Régler le problème
CM <-> Tournée	Tapis Rouge Problème, urgence	Hebdomadaire Au besoin	Rencontre formelle rituelle Rencontre informelle ou message relayé	Informations clés, annonces Annonce urgente, explication solution
CM <-> Employés, groupe	Vérifier que tout va bien Problème	Au besoin	Rencontre informelle	Écoute Écoute et directive

Sources : entrevues avec les CM.

[Retour à la section [3.2.3.4](#) sur « Les *company managers* (CM) ».]

<sup>69</sup> Limitées aux communications impliquant directement ou indirectement le CM.

**Tableau 35. Communications<sup>70</sup> entre la tournée et le siège social**

<b>Interlocuteurs</b>	<b>Motifs de la communication</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Type de communication</b>	<b>Contenu de la communication</b>
DAF <-> CM	Sommaire et mise à jour	Mensuelle	Appel	Sommaire de la performance financière, mise à jour des prévisions
CM -> VP	<i>Reporting</i>	Mensuelle	Appel	Sommaire de la performance financière, mise à jour des prévisions
DAF -> VP -> CM	<i>Reporting</i>	Mensuelle + au besoin	Courriel	Sommaire de la performance financière, mise à jour des prévisions
CM -> DAF	<i>Reporting</i>	Quotidienne	Envois automatiques, logiciel SAP	Données financières (ex. ventes)
CM <-> VP	Vérifier que tout va bien	Aux deux semaines + au besoin	Appel	Sujets pressants
CM -> VP (-> ...)	Rapport sur un problème	Systématique	Courriel, appel	Justification du problème
CM -> VP -> VPP -> COO (si VP et VPP absents: CM -> COO)	Problème majeur (ex. <i>show</i> annulé)	Au besoin	Appel	Le COO doit être mis au courant à cause de l'impact sur les résultats financiers
DAF, COO, VPP, VP, CM	« Forum »	Aux deux mois	Réunion	Gouvernance et performance des spectacles de tournée, structure et politiques organisationnelles

Sources : entretiens avec les CM, entretiens avec les contrôleurs de gestion, et documents de *reporting*.

[Retour à la section [3.2.3.4](#) sur « Les *company managers* (CM) ».]

<sup>70</sup> Limitées aux communications impliquant directement ou indirectement le CM, et hors période d'établissement des budgets annuels.

**Tableau 36. Grille d’entrevue sur les conceptions de la performance**

<b>Introduction</b>	
#1	Décrivez-moi votre rôle de gestionnaire. ~ poste, rôles et responsabilités ~ positionnement (par rapport à la haute direction, aux collaborateurs, etc.)
<b>Conceptions de la performance de la tournée</b>	
#2	Pour vous, qu’est-ce que la performance ? ~ définition / conception ~ processus, activités, acteurs en amont de la performance ~ indicateurs de performance
#3	Quels liens voyez-vous entre la stratégie et la performance ?
#4	Décrivez-moi la manière dont votre unité de travail génère de la performance ? D’où vient cette performance ?
#5	Quels sont les leviers les plus importants selon vous pour que votre unité de travail atteigne une bonne performance ?
#6	Comment la performance de votre unité de travail est-elle évaluée ? ~ Quoi ? Quelle performance, qu’est-ce qui est mesuré ? ~ Par qui ? Contrôleurs, gestionnaires, direction financière, haute direction... ~ Comment ? Quels outils, quelles techniques ?
#7	Quel est votre rôle dans la poursuite des objectifs de performance ?
#8	Comment évaluez-vous la performance de votre unité de travail? Quels sont les outils et les méthodes que vous utilisez ? Si oui, lesquels ?
<b>Conclusion</b>	
	Nous avons presque terminé... Y a-t-il des points que vous souhaiteriez approfondir ou que vous souhaiteriez aborder si nous ne l’avons pas fait ?

[Retour à la section [3.3.2](#) sur les « Entrevues avec les *company managers* (CM, tournées) ».]

**Tableau 37. Grille d’entrevue sur les décisions de gestion de la performance**

<b>Prise de décision pour gérer la performance (incidents critiques)</b>	
Série de questions répétée au moins trois fois pour isoler au moins trois décisions.	
#9	J’aimerais que vous choisissiez un exemple de situation où vous avez dû prendre une décision importante pour la performance de votre unité de travail. Quelle décision avez-vous prise ? [ou] Parlez-moi de cette prise de décision [si déjà évoquée par le répondant].
#10	Quel diagnostic avez-vous posé ? Quelle analyse de la situation avez-vous faite ?
#11	Comment avez-vous pris votre décision ? Quels sont les différents facteurs qui ont influencé votre décision ? Y a-t-il des informations qui ont influencé votre décision, et si oui lesquelles ?
#12	Comment les informations sur la performance ont-elles influencé votre décision et pourquoi ?
#13	Comment votre décision a-t-elle été mise en œuvre / opérationnalisée ?
#14	Quels étaient vos buts ? Qu’espériez-vous en prenant une telle décision ? Quels résultats prévoyiez-vous ?
#15	Quels résultats avez-vous obtenus ? Que s’est-il passé au final ?
#16	Quelles ont été les conséquences (immédiates et à long terme) ?
#17	Pourquoi les choses se sont-elles déroulées ainsi, selon vous ?
#18	Qui était impliqué ? Quels ont été leurs rôles ? Qu’ont-ils ressenti ?
#19	Comment avez-vous réagi ? Comment vous en êtes-vous sorti ?
#20	Qu’avez-vous appris ? Est-ce que cela a changé dans votre façon de gérer la performance, et si oui, en quoi ?
#21	Pensez-vous avoir eu toutes les informations dont vous aviez besoin pour prendre une décision éclairée ? Si non, que vous manquait-il ?
#22	Si vous pouviez changer quelque chose, que feriez-vous de différent, et pourquoi ?
<b>Conclusion</b>	
Nous avons presque terminé... Y a-t-il des points que vous souhaiteriez approfondir ou que vous souhaiteriez aborder si nous ne l’avons pas fait ?	

N.B. : Les questions sont numérotées à partir de #9 pour les distinguer des questions posées lors de la première entrevue sur les conceptions de la performance.

[Retour à la section [3.3.2](#) sur les « Entrevues avec les *company managers* (CM, tournées) ».]



**Tableau 38. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM1**

#	Centralité des concepts qui composent la conception de la performance de CM1
1	51 Performance opérationnelle
2	40 Être transparent, partager l'information
3	69 Être le maire du village, être partout, évaluer l'état de la tournée, faire le tour
4	37 Forger une communauté, camaraderie, penser en équipe, cohésion, famille, sentiment d'appartenance
5	13 Culture, bonheur, vibe, bien-être, énergie de la tournée
6	48 Planifier, faciliter et gérer le changement
7	52 Collaboration, travail d'équipe, efforts et décisions collectifs
8	38 Engagement, dévouement, motivation
9	34 Apprentissage, développement des employés
10	5 Être créatif, plein de ressources, avoir de nouvelles idées
11	71 Reddition de comptes
12	57 Performance sur la scène et artistique (20% de la performance de la tournée)
13	30 Donner les moyens aux autres d'agir (empower), déléguer, éviter la micro-gestion
14	67 Ventes de billets
15	43 Être honnête et juste
16	33 Favoriser une approche scientifique, essais-erreurs
17	27 Profitabilité
18	26 Efficience, contrôle des coûts et dépenses
19	9 Filtrer l'information venant du siège social, gérer le timing et le contenu, traduire en messages positifs
20	6 Traiter une grande masse d'informations au quotidien
21	73 S'occuper des besoins fondamentaux des employés (logement, nourriture, activités sociales)
22	44 Expliquer les raisons et motivations des décisions
23	70 Faire confiance
24	28 Améliorer les pratiques
25	21 Tester de nouvelles idées, innover
26	10 Faciliter le flux d'informations
27	77 Mobiliser les gens et les ressources pour concrétiser ses idées
28	49 Rétention des employés
29	32 Coacher et guider les membres de la tournée
30	15 Philosophie de construire des relations avec tous les acteurs organisationnels (internes)
31	12 Gérer l'impact des informations sur le bien-être de la tournée, manipuler la psychologie
32	8 Être liaison, gardien, interface entre le siège social et la tournée
33	55 Expérience du public
34	36 Pratiques en silos
35	72 Comportements non désirés
36	65 Influencer les décisions même si pas responsable de cet élément de performance
37	53 Interdépendance fonctionnelle
38	50 S'enquérir de et influencer les perceptions sur le changement
39	46 Passion
40	14 Encourager les directeurs à consulter leurs pairs
41	42 Retenir l'information pour garder le pouvoir
42	41 Avoir confiance dans ses compétences et son travail
43	23 Gérer le timing et le contenu des annonces/messages, traduire l'information en messages positifs
44	58 Fierté de son travail
45	56 Performance financière

*Suite du tableau à la page suivante.*

45	56 Performance financière
46	54 Reconnaissance des contributions individuelles à la performance globale, les actions individuelles important
47	24 Philosophie d'amélioration constante et de recherche de nouveaux défis (moteur personnel du CM)
48	61 Promouvoir le spectacle, attirer le public
49	47 Si déclin dans la performance d'un employé, enquêter auprès du superviseur
50	4 Affronter les problèmes et trouver des solutions même si pas concerné
51	81 Influencer les revenus (responsable, mais pas imputable)
52	76 Être proactif, à l'affût, au sommet de l'action
53	74 Gérer des zones grises, contourner certaines règles, suivre les directives
54	60 Être l'ambassadeur représentant le Cirque (comme CM)
55	45 Connaître les membres de la tournée et leur situation personnelle
56	22 Être un projet pilote pour les nouveaux projets
57	66 Visibilité du spectacle
58	64 Suggérer des stratégies marketing locales
59	20 Partager les idées et les connaissances
60	19 Culture et identité uniques du Cirque, philosophie de gérer un produit humain
61	2 Toute décision affectera quelqu'un sur la tournée (ou en dehors)
62	59 Gérer les ressources
63	35 Offrir son soutien, former, conseiller
64	16 Échanger des informations avec les autres CM, prendre et donner des nouvelles avec les autres tournées, parler des sujets brûlants
65	1 Comprendre les opérations et les processus
66	80 Analyse de la performance analysis: rencontrer les objectifs, ne pas viser la perfection, se concentrer sur le présent et le futur
67	62 Organiser des événements de relations publiques
68	18 S'inspirer des autres tournées pour régler les problèmes de sa tournée
69	7 Superviser l'ensemble des opérations de la tournée
70	3 Anticiper un effet boule de neige et inclure dans la décision
71	78 Réseautage intensif
72	68 Ventes de nourriture, merchandising
73	39 Être conscient des limites et défauts (personnels, organisationnels)
74	79 Construire des alliances, collaborer avec les acteurs externes
75	83 Contrôle, standardisation
76	82 Croissance organisationnelle organique
77	29 Gérer son temps, ne pas laisser le temps te gérer
78	63 Collaborer avec des oeuvres de charité

*Fin du tableau.*

[Retour à la section [4.1](#) sur l'« Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée ».]

[Retour à la section [6.1](#) sur la« Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

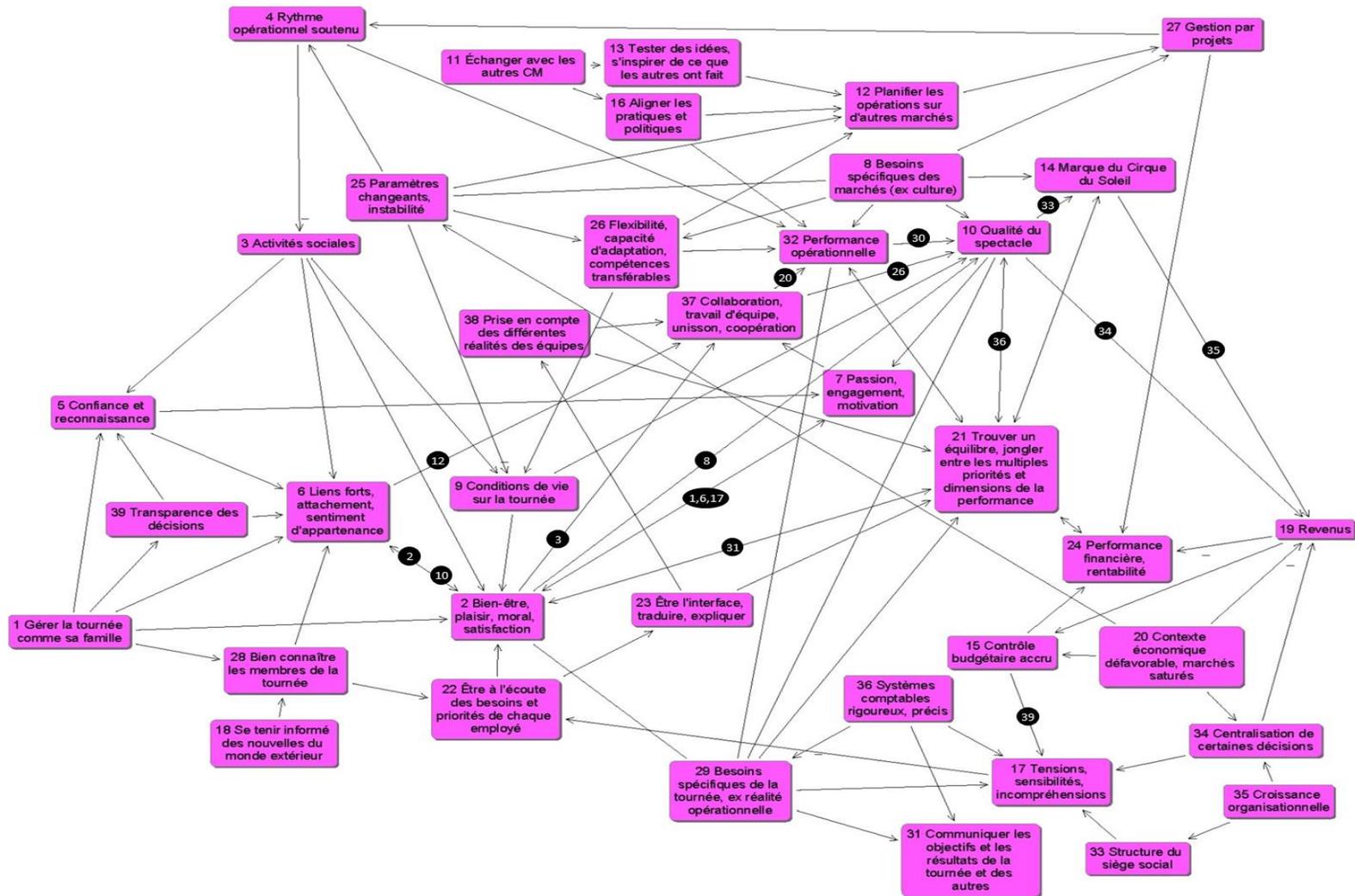


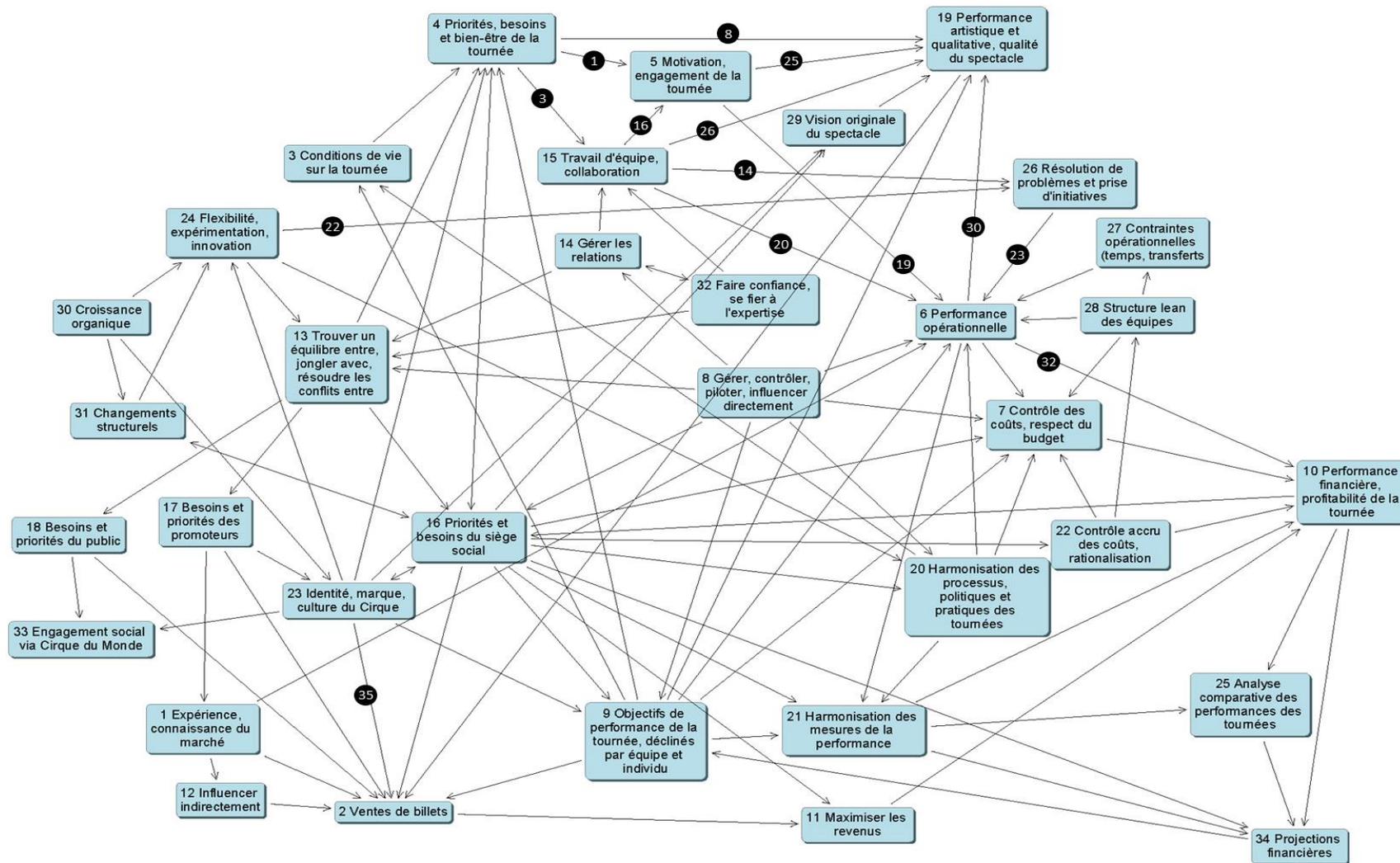
Figure 27. Carte cognitive de la conception que CM2 a de la performance d'un spectacle de tournée

**Tableau 39. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM2**

#	Centralité des concepts qui composent la conception de la performance de CM2
1	10 Qualité du spectacle
2	2 Bien-être, plaisir, moral, satisfaction
3	32 Performance opérationnelle
4	29 Besoins spécifiques de la tournée, ex réalité opérationnelle
5	21 Trouver un équilibre, jongler entre les multiples priorités et dimensions de la performance
6	37 Collaboration, travail d'équipe, unisson, coopération
7	26 Flexibilité, capacité d'adaptation, compétences transférables
8	19 Revenus
9	17 Tensions, sensibilités, incompréhensions
10	9 Conditions de vie sur la tournée
11	8 Besoins spécifiques des marchés (ex culture)
12	6 Liens forts, attachement, sentiment d'appartenance
13	4 Rythme opérationnel soutenu
14	25 Paramètres changeants, instabilité
15	24 Performance financière, rentabilité
16	22 Être à l'écoute des besoins et priorités de chaque employé
17	14 Marque du Cirque du Soleil
18	3 Activités sociales
19	7 Passion, engagement, motivation
20	36 Systèmes comptables rigoureux, précis
21	27 Gestion par projets
22	20 Contexte économique défavorable, marchés saturés
23	15 Contrôle budgétaire accru
24	1 Gérer la tournée comme sa famille
25	38 Prise en compte des différentes réalités des équipes
26	34 Centralisation de certaines décisions
27	23 Être l'interface, traduire, expliquer
28	16 Aligner les pratiques et politiques
29	5 Confiance et reconnaissance
30	28 Bien connaître les membres de la tournée
31	12 Planifier les opérations sur d'autres marchés
32	31 Communiquer les objectifs et les résultats de la tournée et des autres
33	39 Transparence des décisions
34	33 Structure du siège social
35	13 Tester des idées, s'inspirer de ce que les autres ont fait
36	11 Échanger avec les autres CM
37	35 Croissance organisationnelle
38	18 Se tenir informé des nouvelles du monde extérieur

[Retour à la section [4.1](#) sur l'« Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée ».]

[Retour à la section [6.1](#) sur la« Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]



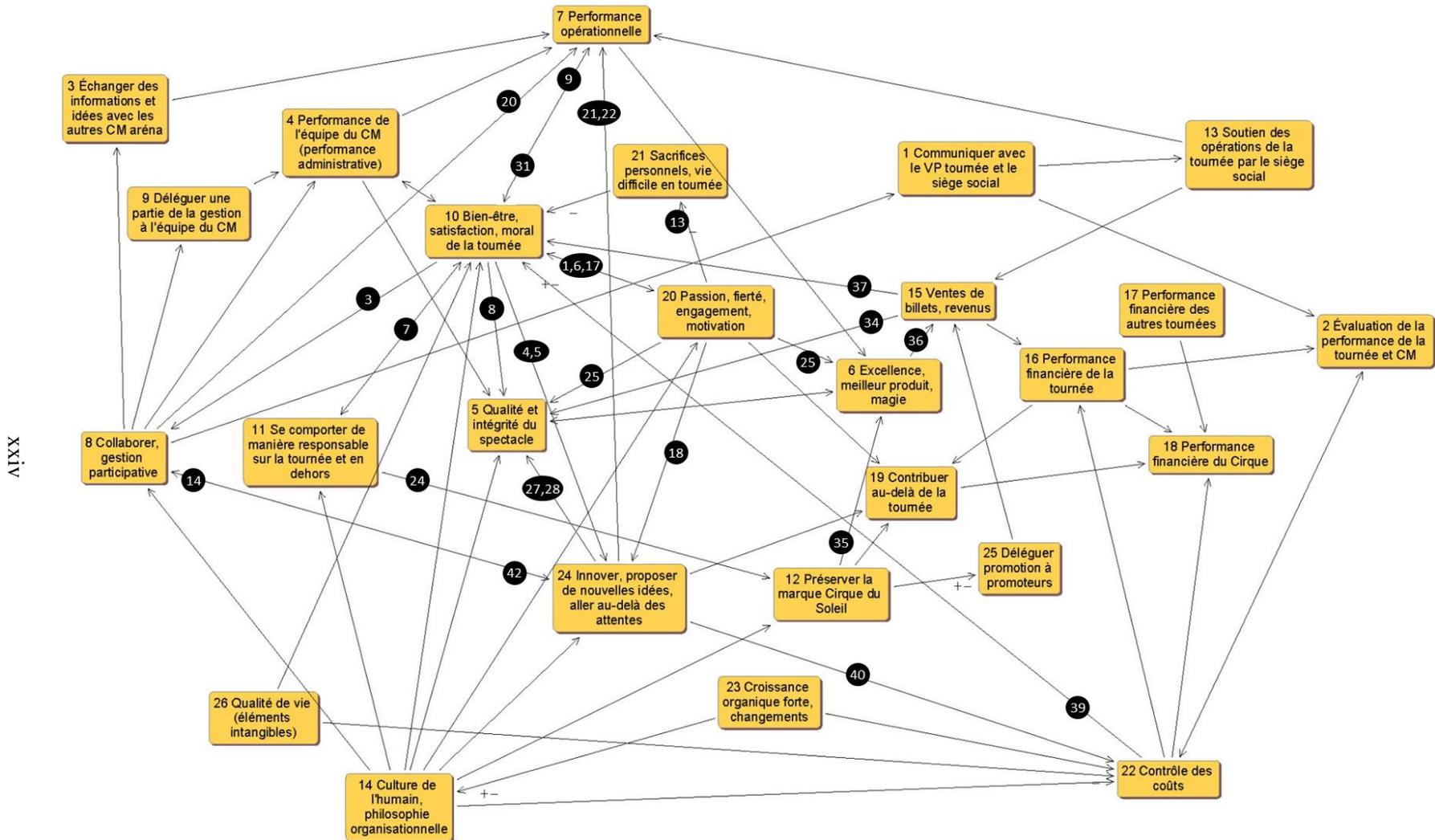
**Figure 28. Carte cognitive de la conception que CM3 a de la performance d'un spectacle de tournée**

**Tableau 40. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM3**

#	Centralité des concepts qui composent la conception de la performance de CM3
1	16 Priorités et besoins du siège social
2	6 Performance opérationnelle
3	9 Objectifs de performance de la tournée, déclinés par équipe et individu
4	2 Ventes de billets
5	23 Identité, marque, culture du Cirque
6	19 Performance artistique et qualitative, qualité du spectacle
7	13 Trouver un équilibre entre, jongler avec, résoudre les conflits entre
8	10 Performance financière, profitabilité de la tournée
9	8 Gérer, contrôler, piloter, influencer directement
10	7 Contrôle des coûts, respect du budget
11	4 Priorités, besoins et bien-être de la tournée
12	21 Harmonisation des mesures de la performance
13	20 Harmonisation des processus, politiques et pratiques des tournées
14	15 Travail d'équipe, collaboration
15	24 Flexibilité, expérimentation, innovation
16	34 Projections financières
17	29 Vision originale du spectacle
18	26 Résolution de problèmes et prise d'initiatives
19	5 Motivation, engagement de la tournée
20	1 Expérience, connaissance du marché
21	22 Contrôle accru des coûts, rationalisation
22	17 Besoins et priorités des promoteurs
23	14 Gérer les relations
24	11 Maximiser les revenus
25	32 Faire confiance, se fier à l'expertise
26	31 Changements structurels
27	28 Structure lean des équipes
28	3 Conditions de vie sur la tournée
29	30 Croissance organique
30	27 Contraintes opérationnelles (temps, transferts)
31	18 Besoins et priorités du public
32	33 Engagement social via Cirque du Monde
33	12 Influencer indirectement
34	25 Analyse comparative des performances des tournées

[Retour à la section [4.1](#) sur l'« Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée ».]

[Retour à la section [6.1](#) sur la« Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]



**Figure 29. Carte cognitive de la conception que CM4 a de la performance d'un spectacle de tournée**

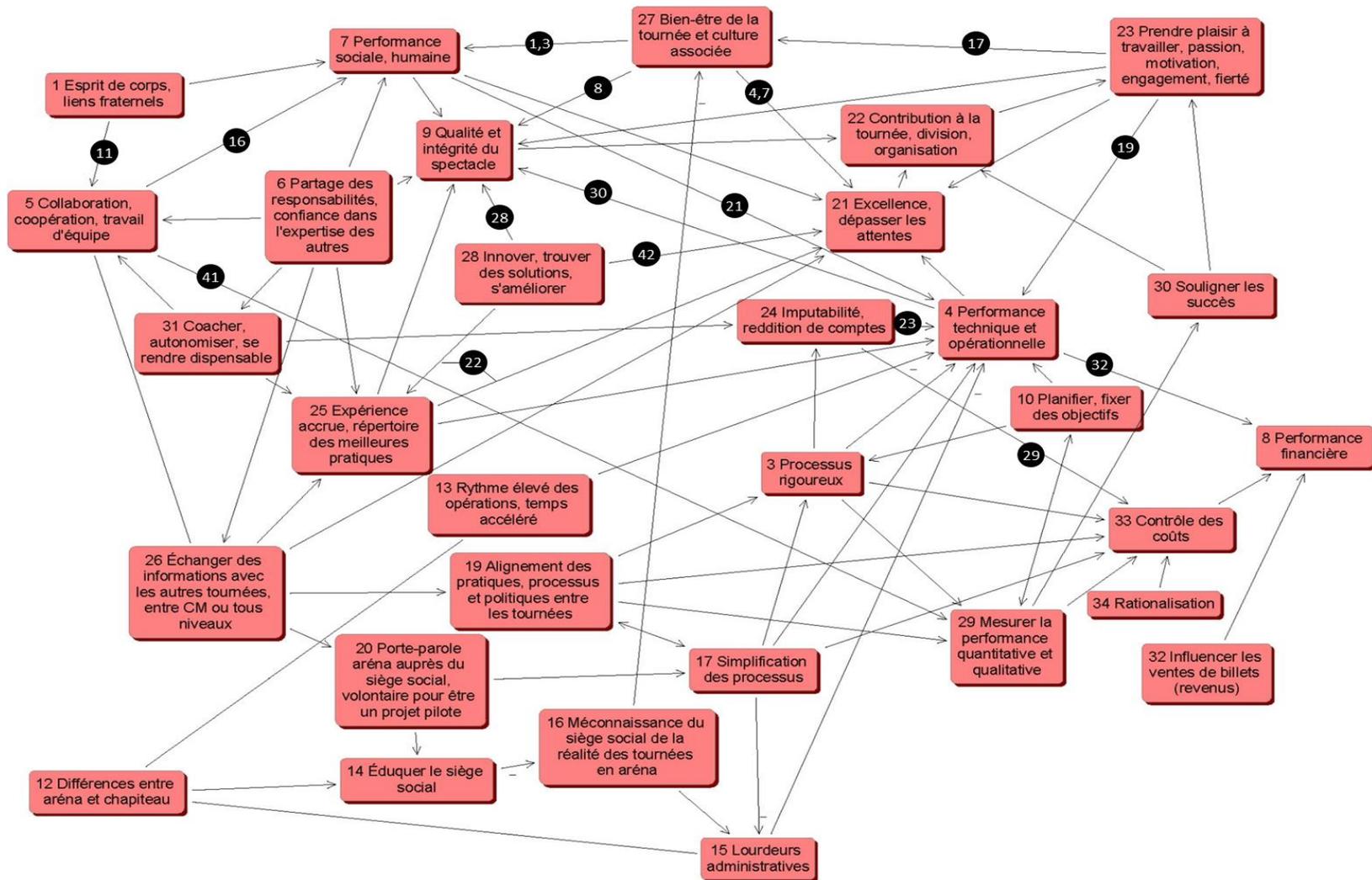
[Retour à la section 4.1 sur l'« Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée ».]

**Tableau 41. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM4**

#	Centralité des concepts qui composent la conception de la performance de CM4
1	10 Bien-être, satisfaction, moral de la tournée
2	14 Culture de l'humain, philosophie organisationnelle
3	24 Innover, proposer de nouvelles idées, aller au-delà des attentes
4	22 Contrôle des coûts
5	20 Passion, fierté, engagement, motivation
6	8 Collaborer, gestion participative
7	5 Qualité et intégrité du spectacle
8	15 Ventes de billets, revenus
9	7 Performance opérationnelle
10	19 Contribuer au-delà de la tournée
11	12 Préserver la marque Cirque du Soleil
12	6 Excellence, meilleur produit, magie
13	4 Performance de l'équipe du CM (performance administrative)
14	16 Performance financière de la tournée
15	11 Se comporter de manière responsable sur la tournée et en dehors
16	2 Évaluation de la performance de la tournée et CM
17	26 Qualité de vie (éléments intangibles)
18	23 Croissance organique forte, changements
19	21 Sacrifices personnels, vie difficile en tournée
20	18 Performance financière du Cirque
21	13 Soutien des opérations de la tournée par le siège social
22	1 Communiquer avec le VP tournée et le siège social
23	25 Déléguer promotion à promoteurs
24	9 Déléguer une partie de la gestion à l'équipe du CM
25	3 Échanger des informations et idées avec les autres CM aréna
26	17 Performance financière des autres tournées

[Retour à la section [4.1](#) sur l'« Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée ».]

[Retour à la section [6.1](#) sur la« Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]



**Figure 30. Carte cognitive de la conception que CM5 a de la performance d'un spectacle de tournée**

**Tableau 42. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM5**

#	Centralité des concepts qui composent la conception de la performance de CM5
1	4 Performance technique et opérationnelle
2	21 Dépasser les attentes et objectifs
3	9 Qualité et intégrité du spectacle
4	3 Processus rigoureux
5	26 Échanger des informations avec les autres tournées, entre CM ou tous niveaux
6	25 Expérience accrue, répertoire des meilleures pratiques
7	23 Prendre plaisir à travailler, passion, motivation, engagement, fierté
8	17 Simplification des processus
9	7 Performance sociale, humaine
10	33 Contrôle des coûts
11	19 Alignement des pratiques, processus et politiques entre les tournées
12	5 Collaboration, coopération, travail d'équipe
13	29 Mesurer la performance quantitative et qualitative
14	24 Imputabilité, reddition de comptes
15	15 Lourdeurs administratives
16	10 Planifier, fixer des objectifs
17	8 Performance financière
18	6 Partage des responsabilités, confiance dans l'expertise des autres
19	31 Coacher, autonomiser, se rendre dispensable
20	27 Bien-être de la tournée et culture associée
21	13 Rythme élevé des opérations, temps accéléré
22	22 Contribution à la tournée, division, organisation
23	20 Porte-parole aréna auprès du siège social, volontaire pour être un projet pilote
24	16 Méconnaissance du siège social de la réalité des tournées en aréna
25	30 Souligner les succès
26	28 Innover, trouver des solutions, s'améliorer
27	1 Esprit de corps, liens fraternels
28	12 Différences entre aréna et chapiteau
29	14 Éduquer le siège social
30	34 Rationalisation
31	32 Influencer les ventes de billets (revenus)

[Retour à la section [4.1](#) sur l'« Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée ».]

[Retour à la section [6.1](#) sur la« Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

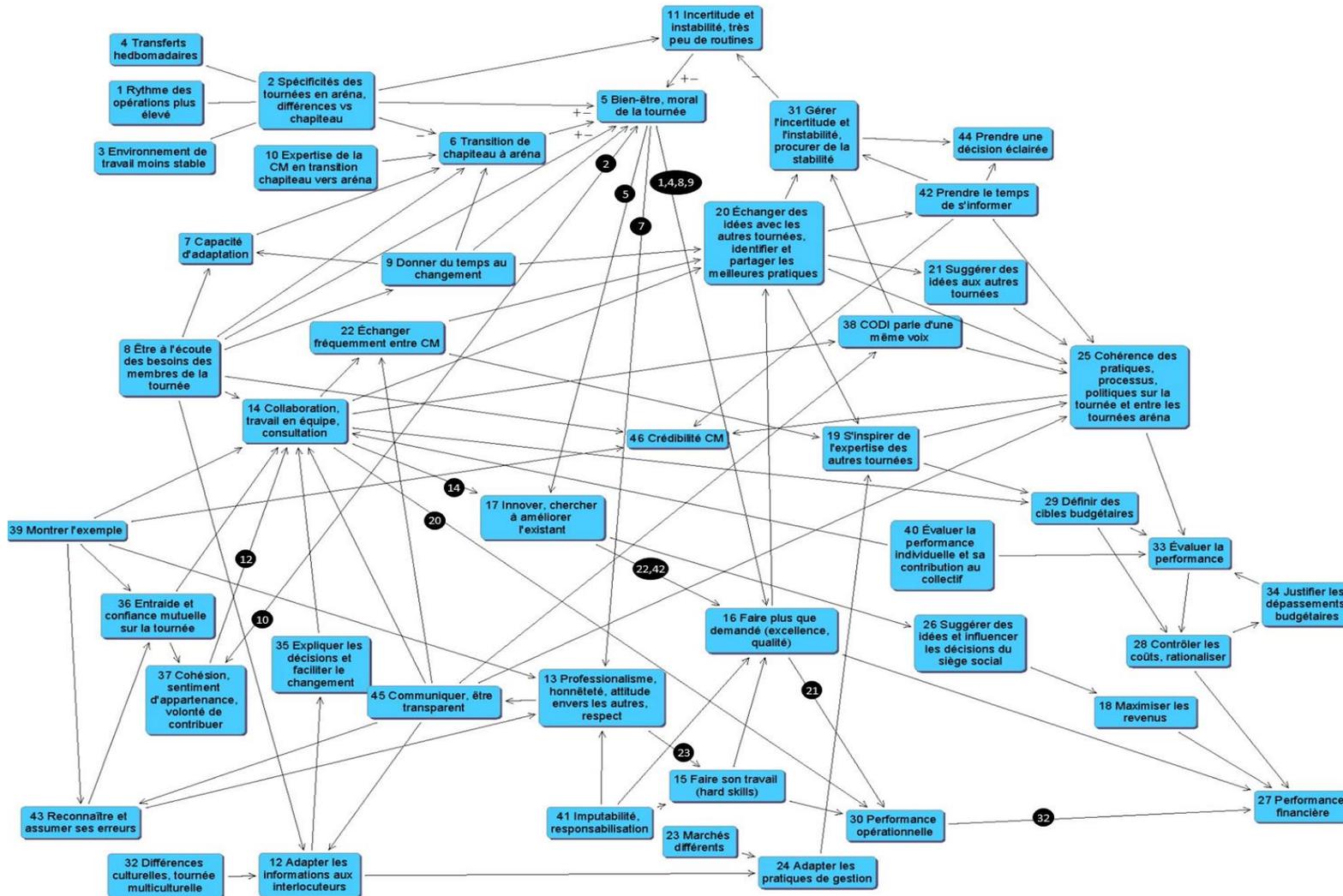


Figure 31. Carte cognitive de la conception que CM6 a de la performance d'un spectacle de tournée

**Tableau 43. Centralité des concepts de la carte cognitive de CM6**

#	Centralité des concepts qui composent la conception de la performance de CM6
1	14 Collaboration, travail en équipe, consultation
2	20 Échanger des idées avec les autres tournées, identifier et partager les meilleures pratiques
3	8 Être à l'écoute des besoins des membres de la tournée
4	5 Bien-être, moral de la tournée
5	45 Communiquer, être transparent
6	16 Faire plus que demandé (excellence, qualité)
7	25 Cohérence des pratiques, processus, politiques sur la tournée et entre les tournées aréna
8	13 Professionalisme, honnêteté, attitude envers les autres, respect
9	17 Innover, chercher à améliorer l'existant
10	9 Donner du temps au changement
11	6 Transition de chapiteau à aréna
12	39 Montrer l'exemple
13	38 CODI parle d'une même voix
14	37 Cohésion, sentiment d'appartenance, volonté de contribuer
15	22 Échanger fréquemment entre CM
16	46 Crédibilité CM
17	42 Prendre le temps de s'informer
18	31 Gérer l'incertitude et l'instabilité, procurer de la stabilité
19	30 Performance opérationnelle
20	29 Définir des cibles budgétaires
21	19 S'inspirer de l'expertise des autres tournées
22	12 Adapter les informations aux interlocuteurs
23	36 Entraide et confiance mutuelle sur la tournée
24	11 Incertitude et instabilité, très peu de routines
25	43 Reconnaître et assumer ses erreurs
26	35 Expliquer les décisions et faciliter le changement
27	27 Performance financière
28	15 Faire son travail (hard skills)
29	2 Spécificités des tournées en aréna, différences vs chapiteau
30	40 Évaluer la performance individuelle et sa contribution au collectif
31	33 Évaluer la performance
32	21 Suggérer des idées aux autres tournées
33	7 Capacité d'adaptation
34	41 Imputabilité, responsabilisation
35	28 Contrôler les coûts, rationaliser
36	24 Adapter les pratiques de gestion
37	26 Suggérer des idées et influencer les décisions du siège social
38	44 Prendre une décision éclairée
39	34 Justifier les dépassements budgétaires
40	32 Différences culturelles, tournée multiculturelle
41	10 Expertise de la CM en transition chapiteau vers aréna
42	18 Maximiser les revenus
43	4 Transferts hebdomadaires
44	3 Environnement de travail moins stable
45	1 Rythme des opérations plus élevé
46	23 Marchés différents

[Retour à la section 4.1 sur l'« Analyse des cartes cognitives des conceptions managériales de la performance des spectacles de tournée ».]

[Retour à la section 6.1 sur la« Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

**Tableau 44. Décisions de gestion de la performance de CM1**

	(CM en chapiteau)	Décision 1 (CM1)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Contrôler les coûts, être efficient Faire accepter un changement de politique
#x	Dimensions de la performance visées	Performance financière (contrôler les coûts) Bien-être de la tournée Culture et identité
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Contribuer à la décision de loger la tournée dans des hôtels moins dispendieux.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Le SS a décidé unilatéralement que les tournées seraient dorénavant logées dans des hôtels 3 étoiles plutôt que 4 étoiles. - Le CM a pour rôle de s'assurer du bien-être de sa tournée, parce qu'il sait que celui-ci influence directement et fortement toutes les autres dimensions de la performance de la tournée.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Contexte financier de l'organisation : resserrement graduel du contrôle des coûts ; marges de plus en plus faibles. - Connaissances du CM des besoins en bien-être de la tournée. - Couper dans ces coûts aura un impact humain considérable qui affectera la motivation de la tournée, la culture sur la tournée, la rétention des employés, potentiellement la qualité du spectacle présenté au public, en général les revenus et les coûts à court et long termes.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Le CM donne son opinion, contribue, négocie avec le SS pour trouver un juste milieu. - Faire comprendre au SS l'impact de leur décision sur le bien-être et la culture de la tournée, et sur la performance globale de la tournée ; questionner le SS sur les sacrifices que l'organisation est prête à faire pour améliorer la performance financière. - Négocier avec le SS pour aménager la décision et circonscrire l'application de cette nouvelle politique à certaines villes, pas à toutes. - Expliquer la décision à la tournée et la leur faire accepter ; gérer le changement de culture induit.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- SS : économies substantielles, réduction du coût du logement. - CM : protéger le bien-être de la tournée, ne sacrifier ni bien-être ni une partie de la performance au nom de seuls enjeux économiques.
#15	Résultats obtenus	À venir (mise en application à partir de l'année suivante).
#16	Conséquences à court et long termes	Changement de culture subséquent au niveau de la tournée : CM a pour rôle de faciliter ce changement.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	À venir.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	À venir.
#19	Réactions du CM	À venir.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	À venir.
#21	Quelles informations manquaient?	À venir.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	À venir.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 2 (CM1)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Promouvoir la tournée Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)
#x	Dimensions de la performance visées	Performance financière (maximiser les revenus) Bien-être de la tournée
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Mettre en place un événement de relations publiques et offrir des activités spéciales au public : offrir un rabais et faire venir le Père Noël pour le spectacle du Vendredi Noir (la semaine suivante).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Profiter de la présentation gratuite d'un numéro dans le cadre d'un partenariat avec un organisme local de collecte de jouets lors de l'Action de Grâce. - Employés qui ont envie de s'impliquer et de contribuer à faire de cet événement un succès et une fête.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	Estimation à 500 du nombre de personnes présentes pour le numéro gratuit, sur la base d'informations démographiques et économiques locales.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Communiquer l'information à toute la tournée pour qu'ils participent aux festivités en famille. - Contacter le public à travers écoles, entreprises, contacts locaux, par téléphone et Twitter notamment etc. - Écouter les idées des membres de la tournée et collaborer à leur mise en œuvre.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Contribuer à la communauté. - Piquer la curiosité du public et l'attirer. - Maximiser les revenus en vendant des billets. - S'amuser et faire plaisir aux petits et aux grands de la tournée.
#15	Résultats obtenus	- Employés ont dépassé les attentes. - Grand succès. - Attirat de 300 badauds et 100 enfants. - Collecte d'un camion entier de jouets. - La tournée s'est beaucoup amusée. - Vente de billets pour le spectacle.
#16	Conséquences à court et long termes	- Bonne ambiance et motivation sur la tournée. - Inspire d'autres décisions similaires dans le futur.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Connaissance du marché. - Implication et collaboration des employés de la tournée. - Ambiance sur la tournée.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	La tournée s'est beaucoup amusée.
#19	Réactions du CM	- Participation aux festivités et communication marketing sur le succès de l'événement.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Pas de changement dans la façon de gérer, continuer ainsi. - Réaffirmation de l'importance d'entretenir une bonne ambiance et d'avoir du fun sur la tournée. - Réaffirmation de la culture du Cirque d'être un citoyen du monde (contribuer à la communauté).
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune (décision éclairée).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Rien.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 3 (CM1)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Promouvoir la tournée
#x	Dimensions de la performance visées	Performance financière (maximiser les revenus) Bien-être de la tournée
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Vendre les billets d'une représentation à prix réduit pour les travailleurs locaux.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Projection de ventes de billets basse (seulement 1300 sur 2600 places assises). - Informations détaillées du marché local glanées par le CM une fois sur place (démographie et sa psychologie, pouvoir d'achat, historique du succès d'une offre de services similaires...).
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	Connaissances du marketing (expérience du CM sur d'autres spectacles).
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Mobilisation des ressources internes et appel aux acteurs locaux pour accroître la visibilité et promouvoir les billets au prix réduit de 25 \$ pour les employés locaux.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Vendre des billets et remplir le chapiteau (objectif officieux de vendre 2000 places au total). - Maintenir le bien-être de la tournée ; éviter les impacts négatifs sur le bien-être et à terme sur la performance opérationnelle, sociale et qualitative d'une représentation devant un chapiteau à moitié vide.
#15	Résultats obtenus	Vente de 1000 billets additionnels, soit une occupation de 2300 places sur 2600.
#16	Conséquences à court et long termes	Bouche à oreille enthousiaste du public qui perçoit d'autant plus positivement le spectacle en constatant un chapiteau plein ; augmentation des revenus futurs.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Personnalité proactive du CM (collecte d'informations, promotion, relations publiques...). - Efforts de marketing auxquels le CM contribue fortement, mais sur lesquels il a un contrôle limité et n'est pas évalué.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	Tournée satisfaite de l'occupation du chapiteau.
#19	Réactions du CM	Content des résultats pour le bien-être de la tournée et les ventes.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Pas de changement dans la façon de gérer, continuer ainsi. - Réaffirmation de l'importance de rester à l'affût des opportunités et au courant de ce qui se passe. - Réaffirmation de l'importance d'être dans le présent pour gérer le présent et le futur.
#21	Quelles informations manquaient?	- Aucune (décision éclairée). - Il est difficile d'obtenir plus d'informations à cause du manque de temps (rythme soutenu des opérations).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	- Rien. - Temps réflexif minimal quand la décision a mené à un succès comme ici ; évaluation rapide du passé et focalisation sur le futur.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 4 (CM1)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)
#x	Dimensions de la performance visées	Bien-être de la tournée
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Organiser une activité sociale à chaque ville (ex. fête d'Halloween, tournoi de golf).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	Pas besoin de dépenser une fortune pour faire plaisir aux employés de la tournée et avoir du fun.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	n/a
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- En général : Trouver des idées et recevoir les idées des employés. - En général : Déléguer l'organisation et les dépenses à la directrice des opérations. - Participation de tous aux préparatifs.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	Créer une ambiance joyeuse pour influencer positivement le bien-être de la tournée.
#15	Résultats obtenus	Impact positif sur le moral et le bien-être général de la tournée, ce qui affecte positivement toutes les autres dimensions de la performance.
#16	Conséquences à court et long termes	- Effet positif et durable sur le moral de la tournée. - Répéter l'expérience pour faire plaisir à tous.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	n/a
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	Employés enjoués.
#19	Réactions du CM	n/a
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Pas de changement dans la façon de gérer, continuer ainsi. - Réaffirmation de l'importance d'entretenir une bonne ambiance et d'avoir du fun sur la tournée.
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune (décision éclairée).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Rien.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 5 (CM1)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)
#x	Dimensions de la performance visées	Culture et identité Bien-être de la tournée
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Envoyer un petit cadeau de félicitations pour les événements marquants des autres spectacles.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- D'autres spectacles sont lancés, fêtent un nombre particulier de représentations... - Le Cirque est une famille qui grandit ; il est difficile de rester proches les uns des autres à cause de la taille de la fratrie. - De la haute direction jusqu'aux employés de la tournée, la culture organisationnelle est maintenue vivante, mais se transforme malgré tout.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	n/a
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Exemple : Envoyer 1000 donuts à "O" pour leur millième représentation.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Préserver la culture organisationnelle et les liens de cohésions. - Témoigner de la considération à une autre tournée et faire plaisir à tous.
#15	Résultats obtenus	Renforcement de la cohésion du groupe, du sentiment de faire partie d'une grande famille.
#16	Conséquences à court et long termes	n/a
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	n/a
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	Appréciation des récipiendaires.
#19	Réactions du CM	n/a
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	'- Pas de changement dans la façon de gérer, continuer ainsi. - Mais constat que cela se fait de moins en moins, et que la culture organisationnelle se transforme à mesure que l'organisation grandit (nombre croissant de spectacles).
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune (décision éclairée).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Rien.

*Fin des décisions de CM1.*

[Retour à la section [6.1](#) sur la « Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

**Tableau 45. Décisions de gestion de la performance de CM2**

	(CM en chapiteau)	Décision 1 (CM2)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe
#x	Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Performance financière (contrôler les coûts) Excellence humaine
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Engager une équipe réduite (expérimentation, prise d'initiative).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- La tournée change de continent. - Direction que semble prendre le SS vers une structure réduite de l'équipe des services au public (front of house).
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Discussions avec le VP spectacles de tournée. - Discussions informelles entre les CM à ce sujet. - Le changement de structure sera probablement bientôt décidé par le SS, donc la structure temporaire choisie par la CM devrait être confirmée. - Connaissances des opérations de la tournée.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Agir de manière proactive en saisissant l'opportunité du changement de continent ; prendre les devants tout en prenant un risque. - Engager seulement huit personnes au lieu de 12 pour le front of house. - Engager un responsable des services au public (front of house manager) de confiance mais lui imposer une équipe réduite.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Garder le contrôle sur la structure de la tournée en anticipant des changements probables plutôt que de se les faire imposer par le SS et devoir apporter des changements plus significatifs par la suite. - Faciliter le changement / éviter un changement brutal. - Préserver la stabilité et la performance de la tournée, notamment en évitant les effets néfastes de devoir congédier des personnes.
#15	Résultats obtenus	- Économies (masse salariale plus faible). - Cohésion et efficacité accrues pour la nouvelle équipe. - Maîtrise des rôles et responsabilités redéfinis pour la structure réduite. - Transition choisie, en douceur.
#16	Conséquences à court et long termes	- Bon accueil et meilleure adaptation au changement de structure imposé par le SS. - Embauche d'une personne pour l'équipe des services au public (pas de congédiement comme sur les autres tournées). - Impacts positifs de la structure imposée par le SS / évitement des impacts négatifs subis par les autres tournées (transition longue, résistance, inefficacités, deuils de voir des collègues congédiés, frustration de la vanité des consultations initiales...).
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Élimination proactive des sources de problèmes qui auraient démotivé l'équipe des services au public. - Contexte favorable de changement de continent.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	n/a
#19	Réactions du CM	Satisfaction, sentiment d'avoir pris une bonne décision.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	-Aucun changement dans la façon de gérer. -Le SS a changé sa pratique puis l'a généralisée aux tournées après la décision de la CM, mais sans lien de causalité.
#21	Quelles informations manquaient?	- Aucune (décision éclairée). - Une décision plus tôt du SS aurait évité de passer par l'étape de l'équipe réduite (gain de temps).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	- Aurait voulu être plus consulté ou écouté par le SS. - Une décision plus tôt du SS aurait permis d'engager directement une équipe conforme à la structure imposée (gain de temps).

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 2 (CM2)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Aller chercher une expertise à l'externe
#x	Dimensions de la performance visées	Bien-être de la tournée Culture et identité
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Questionner l'application des règles d'imposition locales et embaucher un avocat fiscaliste spécialisé.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	Intuition forgée sur la base de l'absurdité de l'application des règles fiscales locales : imposition des revenus des employés de la tournée très élevée.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	n/a
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Retenir les services d'un avocat spécialisé. - Produire les déclarations officielles des employés de la tournée.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Ne pas léser les employés de la tournée et leur permettre de gagner les revenus qui leur reviennent. - Faire la lumière sur les règles fiscales opaques.
#15	Résultats obtenus	- Résultats clairs rapidement obtenus. - Verdict de surimposition, et reversement des trop-perçus à tous les employés. - Satisfaction des employés face à cette bonne surprise.
#16	Conséquences à court et long termes	Impact négatif : installation chez les employés de la tournée d'un doute envers les règles fiscales des autres pays visités par la tournée et formulation de requêtes pour les vérifier.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Intuition et investigation spéciale du CM. - Expérience des tournées.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	n/a
#19	Réactions du CM	- Obstination à enquêter. - Justifier la justesse de l'interprétation des règles fiscales locales aux employés les remettant en doute.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Aucun changement dans la façon de gérer. - Rappel de l'importance de questionner en cas de doute, et d'avoir confiance dans ses analyses.
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune (décision éclairée).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Rien.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 3 (CM2)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Gérer une crise humaine/humanitaire
#x	Dimensions de la performance visées	Bien-être de la tournée Excellence humaine
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Sortir immédiatement la tournée de son lieu suite à une catastrophe naturelle, et l'envoyer à un autre endroit.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Contexte extrême, urgence. - La CM n'est malheureusement pas sur place avec la tournée ; elle gère la crise à distance.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	n/a
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Coordination à distance des décisions d'urgence pour dépalcer tous les employés de la tournée vers un site dans un autre pays (où se trouvait d'autres employés du Cirque d'un spectacle fixe). - Prise des décisions en solo par la CM et délégation de leur exécution aux directeurs sur place - Formation d'équipes d'urgence avec leaders pour faciliter la gestion. - Déblocage de liquidités ; achat de billets d'avion. - Gestion de l'après-crise sur le nouveau site. - Transparence et franchise en tout temps auprès des employés.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Sauvegarder la tournée. - Éviter que les employés de la tournée paniquent ; maintenir un climat de confiance et de calme autant que possible.
#15	Résultats obtenus	- Départ dans les 12 heures suivant la catastrophe. - Employés très rapidement relocalisés temporairement. - Employés soulagés, reconnaissants et rassurés.
#16	Conséquences à court et long termes	- À court terme : Confiance des employés de la tournée dans les décisions subséquentes (retour dans le pays, nourriture servie...) - Employés traumatisés et familles inquiètes malgré tout. - À long terme : Création de liens très forts, d'attachement entre tous les employés de la tournée qui sont unis à vie par ces événements. - Reconnaissance durable par les employés du travail des gestionnaires de leur tournée. - Histoire qui a marqué le Cirque au-delà de la tournée, dont les gens se souviennent et qu'ils évoquent longtemps après. - Mesures d'urgence ayant inspiré les pratiques sur les autres tournées. - Cas de gestion de crise ayant servi d'exemple au consulat canadien de cette ville (réactivité, efficacité, rapidité, maintien du calme).
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Effort de groupe, travail d'équipe sur la tournée et au SS. - La CM a géré comme si elle s'occupait de sa famille. - Elle avait peur pour la sécurité de sa tournée mais pas pour la sienne, donc a pu se concentrer un peu mieux. - Transparence, ouverture et humanité des gestionnaires a évité les mauvaises surprises ou les attentes, et a aidé les employés à faire confiance.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Panique et peur des employés, mais confiance dans les gestionnaires de la tournée. - Les employés ont soutenu les gestionnaires et ont trouvé des solutions pour faciliter l'attente et le retour.
#19	Réactions du CM	Insomnie liée au stress mais détermination.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Renforcement du style de gestion du CM qui se veut proche de la tournée. - Capacité à gérer avec philosophie suite à ces événements.
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune (décision éclairée).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Rien.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 4 (CM2)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Contrôler les coûts, être efficient
#x	Dimensions de la	Performance financière (contrôler les coûts)
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Moduler la localisation des équipes pendant les longs transferts (beaucoup de temps entre deux villes).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Constat que certains transferts de l'année suivante seront longs. - Réflexion sur comment optimiser l'allocation des ressources et réduire les coûts opérationnels.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Identification d'économies potentielles. - Prise en compte des besoins opérationnels et financiers de chaque équipe, ainsi que des impacts sur les autres équipes, via la consultation des directeurs et gestionnaires concernés (sur la tournée et au SS). - Mimétisme : d'autres tournées le font.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Renvoyer une partie de la tournée chez eux plutôt que de les envoyer dans la prochaine ville. - Ralentir les opérations pour les équipes travaillant au transfert. Et ne pas embaucher de travailleurs locaux.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Économies (logement, nourriture, transport...) - Accroître l'efficacité des équipes de transfert.
#15	Résultats obtenus	À venir.
#16	Conséquences à court et long termes	À venir.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	À venir.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Décision prise de concert avec tous les directeurs et gestionnaires concernés, ce qui favorise leur collaboration en tout temps.
#19	Réactions du CM	À venir.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	À venir.
#21	Quelles informations manquaient?	À venir.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	À venir.

*Fin des décisions de CM2.*

[Retour à la section [6.1](#) sur la « Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

**Tableau 46. Décisions de gestion de la performance de CM3**

	(CM en chapiteau)	Décision 1 (CM3)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe Contrôler les coûts, être efficace
#x	Dimensions de la performance visées	Performance financière (contrôler les coûts) Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources)
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Redéfinir les rôles et responsabilités d'un gestionnaire et de ses superviseurs pour les adapter aux différents types de marchés (en particulier ceux avec promoteurs).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Idée venue d'un commentaire d'un collaborateur, puis analyses de cette opportunité de réduction de coûts et discussions à l'interne (tournée) et avec le VP. Pour l'équipe des services à la tournée : - Transfert de la tournée en Amérique du Sud, un marché avec promoteurs. - Redondance opérationnelle : les promoteurs prennent en charge une partie des tâches de l'équipe des services à la tournée.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Discussions avec directeurs de la tournée. - Validation VP Tournées. - Brainstorming avec CM2 pour utiliser l'expérience de sa tournée comme point de référence. Comparer l'idée de nouvelle structure avec CM2 qui a l'expérience d'opérer avec une équipe réduite sur ce type de marché, en prenant en compte les spécificités de chacune des deux tournées. - Crainte des effets du changement de structure sur la dimension humaine, en particulier le fait qu'un employé devra être congédié (pas possible de le transférer à un autre poste).
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Détermination de trois structures différentes : Amérique du Sud et Mexique (3 personnes), Japon (3 personnes avec rôles et responsabilités modifiés), Europe / Amérique du Nord / Asie du Sud-Est (4 personnes) - Pas encore mis en place ni annoncé officiellement.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Réduire la masse salariale. - Refonte structurelle pour optimiser les opérations sur des marchés différents (avec ou sans promoteurs).
#15	Résultats obtenus	- Économies substantielles liées à la suppression du poste, mais aussi à suppression de la redondance des tâches déjà effectuées par les promoteurs. - Simplification des processus. - Simplification du reporting.
#16	Conséquences à court et long termes	- Favorable à la gestion des opérations sur le prochain marché où la tournée s'en va. - Un des 4 membres de cette équipe ne change plus de tournée comme prévu, ce qui entraînera un licenciement pour passer à 3. Possibles effets sur le moral des employés et donc sur leur performance. - Nouvelles structures modulables qui seront utilisées par les autres tournées. Tournée CM3 sert de projet pilote. CM2 avait déjà implanté changements mais CM3 normalise ce changement avant une harmonisation sur toutes les tournées.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Repensé la structure, les pratiques, les processus, les procédures ; effort de refonte de la gouvernance et des opérations, et aussi du reporting. - Succès car CM2 a apporté son expertise de l'autre tournée dans discussions.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Superviseurs impliqués. Un sera licencié donc... - Échanges avec autre CM (Geneviève, Kooza) pour "brainstormer". - Échanges avec VP Spectacles de tournée pour proposer et valider.
#19	Réactions du CM	Engagement.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	n/a
#21	Quelles informations manquaient?	n/a
#22	Que ferait-il/elle de différent?	n/a

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 2 (CM3)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Contrôler les coûts, être efficace Accroître la reddition de compte
#x	Dimensions de la performance visées	Performance financière (contrôler les coûts) Culture et identité Reddition de comptes
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Identifier des actions spécifiques permettant des économies et des réductions de coûts.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	Dépassement du budget annuel : les prévisions de profit indiquent que la tournée subira un important écart défavorable au budget à la fin de l'année (et potentiellement une perte) si aucune action correctrice n'est entreprise.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure de coûts de la tournée (liée à la nature du spectacle).</li> <li>- Volonté de limiter les effets sur la qualité de vie de la tournée.</li> <li>- Culture voulant que les conditions de vie (logement, transport, nourriture, etc.) sur la tournée font partie des bénéfices et sont une forme de compensation (au même titre que le salaire), plutôt que des besoins/modalités opérationnels.</li> <li>- Indicateurs de performance issus des rapports de performance mensuels (revenus et coûts) et quotidiens (surtout revenus).</li> <li>- Épluchage des postes du budget (résultats et prévisions).</li> <li>- Discussions avec les directeurs de la tournée, les autres CM et le VP Spectacles de tournée.</li> </ul>
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier toutes les économies possibles en épluchant chaque poste budgétaire. Pas de spéculation : estimations basées sur une réflexion autour des actions concrètement faisables.</li> <li>- Refonte des processus opérationnels guidée par chaque poste budgétaire.</li> <li>- Pérenniser les économies réalisées en début d'année.</li> <li>- Épargner les postes de dépenses centraux aux conditions de vie (logement, transport, nourriture...)</li> <li>- Ajustements opérationnels à tous les niveaux, notamment administratifs.</li> </ul>
#14	Buts recherchés, résultats espérés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Couper dans les coûts, économiser, rencontrer les cibles budgétaires.</li> <li>- Efficacité opérationnelle.</li> </ul>
#15	Résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultats après 3 mois montrent que la tournée est en bonne voie d'atteindre sa cible de réduction des dépenses de 1,7 \$ millions.</li> <li>- Optimisation des processus.</li> </ul>
#16	Conséquences à court et long termes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toute la tournée a dû s'ajuster.</li> <li>- Impact sur l'organisation (pas encore connu)</li> </ul>
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	Identification très précise, ligne par ligne, des économies à réaliser ou des réductions de coûts possibles.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement et enthousiasme des directeurs sur la tournée car sentiment d'avoir le contrôle sur ce sur quoi ils seront évalués (performance) [empowerment].</li> <li>- Support du VP Spectacles de tournée.</li> </ul>
#19	Réactions du CM	Enthousiasme lié à l'apprentissage d'une façon différente de gérer. Sentiment de renouveau et d'émancipation.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constat de l'ancrage d'une culture selon laquelle les conditions de vie sur la tournée font parties des avantages en nature (compensation). Volonté du CM de changer cette perception afin de couper dans les coûts liés aux conditions de vie (logement, transport, nourriture...), ce qui serait mal reçu en l'état actuel des choses.</li> <li>- Apprentissage d'une autre utilisation de l'outil budget pour gérer; démythification et appropriation par le CM et ses directeurs sur la tournée de l'outil de gestion et des cibles budgétaires qu'ils se sont définies.</li> <li>- Plus grande connaissance des opérations et des leviers d'action des différents directeurs pour accroître l'efficacité, i.e. compréhension approfondie des antécédents de la performance de la tournée.</li> <li>- Approfondissement des liens de collaboration notamment avec les autres directeurs de la tournée.</li> <li>- Adoption d'un style de gestion des coûts fondé sur et orienté par la réalité opérationnelle, et non sur/par des impératifs financiers abstraits et déconnectés du contrôle réel que les gestionnaires ont sur leur environnement (ajuster les opérations pour économiser, plutôt que d'imposer des économies et essayer d'ajuster les opérations ensuite).</li> </ul>
#21	Quelles informations manquaient?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune (décision éclairée).</li> <li>- Collecte de toute information manquante qui serait utile à la prise de décision.</li> </ul>
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Rien.

Autre décision à la page suivante

	(CM en chapiteau)	Décision 3 (CM3)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe Faire accepter un changement de politique
#x	Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Performance financière (contrôler les coûts)
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Décentraliser de manière clandestine une partie des rôles et responsabilités de promotion du spectacle vers les promoteurs de la tournée.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Le CM constate la redondance des activités de promotion en Europe et la juge comme une source d'inefficience opérationnelle et financière : le département marketing du SS contrôle et critique les décisions et services des promoteurs locaux, ce qui entraîne des beaucoup d'itérations (communication complexe et tendue, perte de temps) et de remise en question des services offerts (et payés) - Le CM pense qu'il faut avoir confiance en l'expertise des promoteurs locaux auxquels l'organisation fait appel spécifiquement sur chaque marché, et leur laisser la liberté de faire leur travail car les effets sur la performance de la tournée sont positifs et meilleurs que si le SS intervient.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	Facteurs qui ont influencé la décision : - Discussions avec les promoteurs. - Consultation du département marketing au SS. - Indicateurs de performance qualitatifs communs à la tournée et à ses promoteurs. Laisser les promoteurs poursuivre leurs propres objectifs de performance afin de piloter la performance de la tournée (ex. vente de billets). Facteurs qui ont influencé la manière dont la décision a été prise : - Résistance de la part du département marketing au SS qui est en désaccord avec la décision de décentraliser les décisions de promotion (qu'il prend habituellement) vers les promoteurs locaux. - Le CM a laissé six mois au département marketing du SS pour améliorer (1) sa manière de collaborer avec le promoteur et (2) l'efficience opérationnelle résultant de ses décisions, sans succès. - Constat de la nécessité de passer outre l'autorité du département marketing du SS pour assurer l'efficience opérationnelle des activités de promotion et la bonne collaboration entre la tournée et ses promoteurs. - Aval du VP spectacles de tournée.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Le CM traite directement avec les promoteurs locaux sans passer par le SS. _ Le CM redécentralise ainsi une partie du pouvoir décisionnel et du contrôle en permettant aux promoteurs de décider des activités de promotion de la tournée sans obtenir l'approbation du SS. - Décision unilatérale n'ayant pas le support du département marketing du SS mais prise en accord avec le vice-président spectacles de tournée et le Codi.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Accroître l'efficience opérationnelle des activités de promotion. - Améliorer la relation entre l'organisation, en particulier le SS, et les promoteurs locaux auxquels l'organisation fait appel.

*Suite de la décision et du tableau à la page suivante*

#15	Résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de relations entre la tournée et ses promoteurs locaux. Plus grande efficacité opérationnelle en conséquence.</li> <li>- Marge de manœuvre accrue pour les promoteurs locaux.</li> <li>- Croissance des ventes de billets.</li> <li>- Activités de promotion plus efficaces, suppression des activités de promotion en doublon au SS, réduction des coûts.</li> <li>- Développement d'une plus grande confiance dans l'expertise des promoteurs locaux.</li> <li>- Meilleures communication et relation entre le département marketing du SS et les promoteurs.</li> </ul>
#16	Conséquences à court et long termes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion quant à la généralisation de ce changement à toutes les tournées.</li> </ul>
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le changement était nécessaire, depuis plusieurs années.</li> <li>- Évolution naturelle cohérente avec les besoins opérationnels.</li> <li>- Impulsion de la tournée et collaboration des promoteurs.</li> <li>- Soutien d'intervenants mystère au SS qui ont permis d'éviter une confrontation directe entre la tournée et le département marketing du SS, et de faire accepter le changement au SS.</li> </ul>
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensions entre la tournée et le SS. CM et équipe marketing frustrés de ne pas être écoutés et de servir de canal de communication entre le SS et les promoteurs. Certitude de la nécessité du changement et prise de pouvoir mais malaise avec la démarche de rébellion. Insécurité des directeurs de la tournée par rapport à la légitimité de leurs décisions et actions, n'ayant pas le soutien de tout le SS.</li> <li>- Équipe marketing au SS, directrice marketing. Pas en accord.</li> <li>- VP spectacles de tournée, dans l'écoute et le support.</li> <li>- Promoteurs locaux (parties prenantes externes), dans le conseil. Ennuyés que le SS critique et défasse leur travail malgré leur expertise locale. Satisfaits de l'amélioration des relations.</li> </ul>
#19	Réactions du CM	Satisfait du changement et de sa gestion du problème, en particulier avec le SS.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	<p>Apprentissages du CM :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de ses connaissances des opérations et de sa stratégie de gestion. Pas de changement ou d'apprentissage</li> </ul> <p>Apprentissages organisationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentrer les efforts opérationnels sur le produit. Externaliser le contrôle des activités de promotion vers les promoteurs locaux. Faire confiance à leur expertise (connaissance du marché) et leur donner le pouvoir discrétionnaire.</li> <li>- Simplifier les canaux de communication avec les promoteurs.</li> <li>- Changement de la structure du département marketing pour s'adapter à la nouvelle façon de collaborer avec les promoteurs.</li> </ul>
#21	Quelles informations manquaient?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune (décision éclairée).</li> <li>- Connaissance du CM des besoins opérationnels, rôles et responsabilités, loci de pouvoir.</li> </ul>
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Discussion avec le département marketing du SS et atteinte d'un consensus pour éviter de devoir faire les choses en douce. Mais impossible car pratique existante trop ancrée dans la culture de cette équipe.

### *Fin des décisions de CM3.*

[Retour à la section [6.1](#) sur la « Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

**Tableau 47. Décisions de gestion de la performance de CM4**

	(CM en chapiteau)	Décision 1 (CM4)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Prendre des mesures disciplinaires
#x	Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Reddition de comptes Professionnalisme, éthique de travail Bien-être de la tournée
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Faire remplacer la directrice technique
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- La directrice n'assure pas ses tâches opérationnelles, ne prend pas la responsabilité de ses erreurs, démontre un comportement non éthique et affecte négativement la performance de son équipe et des autres employés de la tournée.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Constat des dysfonctionnements et problèmes dans l'exécution des tâches de la directrice technique(?). - Échos spontanés et plaintes de ses collaborateurs sur la tournée, et faits recueillis en consultant ces collaborateurs, qui se décrivent comme frustrés et démotivés, et qui sous-performent à cause d'elle. - Mise de côté des liens d'amitié entre cette directrice et la CM. - Décision basée sur les faits : mauvaise performance opérationnelle, tâches non accomplies ou mal accomplies.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Notification des problèmes à la directrice au fur et à mesure, plusieurs chances de corriger le tir. - Renvoi de la directrice. - Embauche d'un autre directeur.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Efficacité opérationnelle. - Prise de responsabilité accrue. - Restaurer un climat de confiance et de transparence.
#15	Résultats obtenus	- Nouveau directeur responsable et performant. - Équipes confiantes et performantes. - Disparition des conflits et tensions.
#16	Conséquences à court et long termes	n/a
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	n/a
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	Décision difficile mais nécessaire.
#19	Réactions du CM	n/a
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Identifier les problèmes et agir plus tôt. Être plus proactif. - Séparer les liens personnels des liens professionnels. - Trouver un équilibre entre offrir des opportunités de s'améliorer et sanctionner rapidement les comportements dysfonctionnels. - Fonctionnement et culture différents d'une tournée à l'autre.
#21	Quelles informations manquaient?	n/a
#22	Que ferait-il/elle de différent?	En plus des apprentissages : Formalisation des processus pour contrôle accru de l'exécution des tâches.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 2 (CM4)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé
#x	Dimensions de la performance visées	Reddition de comptes Excellence humaine
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Impliquer les directeurs de départements dans les tables-rondes d'évaluation de la performance des employés
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Évaluation des pour et des contre.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Changement suggéré par le SS (pas d'obligation).
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Décision implantée très prochainement. - Développer des mesures de la performance individuelle standard, i.e. qui soient communes aux artistes, techniciens et autres employés.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Harmoniser les pratiques d'évaluation de la performance individuelle. - Accroître la collaboration. - Renforcer le sentiment d'appartenance à une seule et même équipe, adhérer à des valeurs communes. - Responsabiliser les directeurs de départements.
#15	Résultats obtenus	- Participation des directeurs aux processus organisationnels. - Résultats à venir.
#16	Conséquences à court et long termes	À venir.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	À venir.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	À venir.
#19	Réactions du CM	À venir.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	À venir.
#21	Quelles informations manquaient?	À venir.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	À venir.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 3 (CM4)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)
#x	Dimensions de la performance visées	Bien-être de la tournée Performance financière (contrôler les coûts)
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Pour la première fois, loger la tournée en 3 groupes séparés pour bénéficier d'une meilleure localisation (bord de mer).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- La tournée va retourner dans une cité balnéaire française, pour 2 semaines (durée plus longue que d'habitude pour un spectacle en aréna). - Décision à prendre avec fenêtre de temps réduite (3 mois). - La localisation et la qualité du logement affectent directement le moral de la tournée.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Volonté d'offrir une expérience unique à la tournée. - Favorable au moral de la tournée de choisir des hôtels de moindre qualité et plus chers mais mieux localisés (choisir des hôtels moins chers et meilleure qualité mais excentrés aurait plombé le moral de la tournée). - Coûts. Respect du budget de la leg perçu comme une opportunité de dépenser plus dans cette ville. - Logistique
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Choisir 3 hôtels séparés. - Faire préapprouver par le VP aréna (car dépenses logement accrues). - Modifier légèrement certaines opérations logistiques (bagages, bus de ramassage). - Préparer la tournée à une qualité moindre.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Offrir une expérience unique, faire plaisir, améliorer le moral de la tournée.
#15	Résultats obtenus	- Tournée joyeuse (sauf exceptions qui se plaignent fréquemment), expérience inoubliable. - Résultat indépendant de la décision : mauvaises ventes de billets pour le spectacle.
#16	Conséquences à court et long termes	Bien-être de la tournée positivement impacté (moral en hausse), ce qui a des effets positifs sur la performance en général.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	n/a
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	Malgré ventes en-deça des prévisions, CM et VP aréna pensent que la bonne décision a été prise (hôtels).
#19	Réactions du CM	n/a
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Importance de créer et maintenir un environnement de travail heureux. - Impossible de faire plaisir à tous les employés de la tournée. Malgré efforts et bonne volonté, certains employés sont trop gâtés sans le réaliser et se plaindront. - Il n'y a pas de décision parfaite. Mieux vaut prendre une décision satisfaisante qu'une décision visant à plaire à tout le monde.
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune (décision éclairée).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	- Rien.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 4 (CM4)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Gérer une crise opérationnelle Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)
#x	Dimensions de la performance visées	Bien-être de la tournée Performance financière (contrôler les coûts)
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Plusieurs décisions prises de renvoyer la tournée se reposer à la maison ou de la garder sur place pour une "semaine sombre" (dark week).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Annulation d'une ville dans le plan de tournée, au milieu d'un leg. - Il est impossible d'envoyer la tournée dans la ville suivante. - Deux options possibles pour cette semaine sans spectacle : 1) Garder la tournée sur place ou l'envoyer à la ville suivante comme prévu. 2) Renvoyer la tournée se reposer à la maison.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Analyse coûts-bénéfices des deux options. Lorsque les coûts sont comparables, mieux vaut choisir l'option de permettre à tous de faire une pause chez eux, en famille. Lorsque c'est bien moins cher de garder la tournée sur place, la rationalité économique prend le dessus. - Aspects logistiques. - Bien-être et moral de la tournée seront positivement impactés par une pause à la maison. - Bien-être et moral de la tournée seront positivement impactés par une semaine dans une ville attrayante.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	En discussion.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Limiter l'impact négatif d'une pause des activités (pas de spectacle). - Maintenir la meilleure qualité de vie possible pour la tournée.
#15	Résultats obtenus	À venir.
#16	Conséquences à court et long termes	À venir.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	À venir.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	À venir.
#19	Réactions du CM	À venir.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	À venir.
#21	Quelles informations manquaient?	À venir.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	À venir.

*Fin des décisions de CM4.*

[Retour à la section [6.1](#) sur la « Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

**Tableau 48. Décisions de gestion de la performance de CM5**

(CM en chapiteau)		Décision 1 (CM5)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Remanier structure, rôles, responsabilités d'une équipe <i>Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé</i>
#x	Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) <i>Reddition de comptes</i>
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Responsabiliser les superviseurs de manière formelle / documentée / administrative.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Les superviseurs sont responsabilisés de manière informelle ("dans leur tête"), mais le CM n'est pas convaincu que ce soit le cas au niveau formel. - La tournée a atteint un certain degré de maturité. C'est la phase suivante à amorcer pour les superviseurs.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- La tournée s'en va en Europe, un environnement plus complexe et où il est plus difficile d'opérer. - Constat que les directeurs font trop de micromanagement et accomplissent des tâches que les superviseurs devraient faire. - Différences de perception des performances individuelles.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Développement d'un questionnaire anonymisé d'évaluation de la performance (4 dimensions). - Formation avec une coach et table ronde.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Formaliser le processus d'évaluation directe et croisée par les superviseurs. Inculquer une conscience de la responsabilité pour qu'elle soit appliquée en pratique. - Standardiser l'utilisation des grilles d'évaluation et la compréhension des dimensions de la performance qui sont mesurées. - Accroître la capacité d'adaptation de la tournée à des environnements plus turbulents (Europe). - Libérer les directeurs de certaines tâches qui incombent aux superviseurs (leurs subalternes).
#15	Résultats obtenus	- Résultats contraires à ceux espérés après la formation car les superviseurs ont été déresponsabilisés (contraire à l'objectif) et directeurs ont fait leur travail. Mais objectif atteint à l'issue de la table ronde. - Implication accrue des superviseurs. - Processus d'évaluation standardisé, plus clair et équitable. - Identification formelle des antécédents de la performance, et réaffirmation de leur importance. - Identités des superviseurs ayant rempli le questionnaire reconnues par leur directeur, donc perte de confiance temporaire dans le processus d'évaluation. - Prise de conscience du CM qu'il paraît peu accessible (car est en vadrouille sur la tournée au lieu d'être dans son bureau).
#16	Conséquences à court et long termes	- Formation annuelle pour rappeler les objectifs de rigueur du processus d'évaluation et les responsabilités de chacun. - Rapprochement et amélioration de la communication entre les superviseurs et le CM, qui facilitent l'acceptation des nouvelles politiques organisationnelles.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	Échec au début car la responsabilisation des superviseurs passait non seulement par une discussion avec eux mais aussi avec leur directeur pour clarifier le rôle de ces derniers.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Les superviseurs ont apprécié se voir confier plus de responsabilités, et se sont sentis écoutés. - Perte de confiance temporaire des superviseurs à cause du problème de non anonymat des questionnaires d'évaluation.
#19	Réactions du CM	- Le CM a pris acte de ses erreurs et en a appris, mais les regrette.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Changer les comportements prend du temps. Répéter et faire un suivi. Ne pas supposer que tous les acteurs potentiellement impliqués vont comprendre : leur expliquer et donner des objectifs clairs. - La proximité nécessaire avec les opérations en aréna doit être contrebalancée par une capacité à transférer des responsabilités à ses subalternes (notamment pour les directeurs). L'engagement doit être fort mais pas au point que ça entrave la délégation des responsabilités qui permet une meilleure gestion. - Être proactif en aréna car un problème non anticipé ou mal géré peut rapidement devenir hors de contrôle et prendre une grande ampleur. Le timing des mesures correctives est crucial.
#21	Quelles informations manquaient?	- Aucune (décision éclairée). - L'échec relatif était dû à un manque de communication, à supposition que tout serait compris sans que tout soit dit. De plus, le changement prend du temps, donc lui laisser le temps.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	- Clarifier davantage leur rôle avec les directeurs. - Resserrer le suivi pour vérifier l'adoption du changement. - Anonymiser totalement les résultats des questionnaires d'évaluation.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 2 (CM5)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Contrôler les coûts, être efficient
#x	Dimensions de la performance visées	Performance financière (contrôler les coûts) Bien-être de la tournée Reddition de comptes
#9	Décision prise (Décision en particulier)	- CM : Mise en place locale et spontanée d'un processus de contrôle des dépenses plus rigoureux. - SS : Politique organisationnelle de contrôle des dépenses encore plus rigoureuse (remplace l'autre).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Gaspillage. - Conséquences négatives d'un manque de contrôle des dépenses.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Constat des dépenses a posteriori, donc aucune possibilité d'agir pour les limiter. - Situation économique moins favorable de l'organisation.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- CM : Faire approuver chaque dépense importante par le superviseur. Communication auprès des employés. - SS : Idem pour toute dépense de plus de 200 \$. (La dépense est ensuite approuvée par le directeur, puis le CM, avec aussi vérification par la comptable)
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Empêcher de manière proactive la création de problèmes financiers et humains (relationnels) liés à des dépenses non souhaitables. - Réduire les dépenses superflues (gaspillage) tout en préservant le bien-être de la tournée. - Sensibiliser la tournée à la réalité financière organisationnelle et à l'importance de réduire les dépenses.
#15	Résultats obtenus	- Succès en demi-teinte de la nouvelle règle du CM (plus ou moins suivie). - Adoption rapide de la politique organisationnelle qui renforçait la règle existant sur la tournée et allait plus loin. - Réduction importante des dépenses de la tournée (moins 70 %).
#16	Conséquences à court et long termes	- Contrôle accru et plus organique des dépenses de la tournée. - Conscience de l'importance de limiter les dépenses.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Changement initial peu suivi d'effet car pas vraiment pris au sérieux. - Plus faible résistance au changement lors de la mise en place de la règle organisationnelle car la décision du CM avait préparé le terrain.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	n/a
#19	Réactions du CM	- Incrédulité initiale du CM face à la politique organisationnelle qu'il n'appliquait pas (n'avait pas compris le seuil réel de dépenses)
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	CM prend plus de temps à prendre des décisions : - Conscience plus aiguisée des impacts des décisions sur la tournée. - Consultation accrue des collaborateurs. - Mieux préparer ses interventions, les rendre systémiques. - Réflexivité, apprentissage des erreurs et succès passés.
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune (décision éclairée).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Sans la politique organisationnelle subséquente, il aurait fallu resserrer le contrôle des dépenses et accroître la sensibilisation.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 3 (CM5)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Implanter un processus d'évaluation de la perf. rigoureux et formalisé
#x	Dimensions de la performance visées	Reddition de comptes Excellence humaine
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Évaluer formellement la performance d'une employée.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- "Feeling, impression", et évaluation informelle et à distance de la performance de l'employée par le CM : performance en-deçà de la perception que l'employée a de sa performance. - L'employée demande des rétroactions sur sa performance à ses directeurs plutôt qu'à son superviseur (son supérieur hiérarchique direct).
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	Évaluation (opinion) dissonante des superviseurs de l'employée.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	Utilisation en table ronde de la grille d'évaluation de la performance individuelle.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Obtenir une information juste sur la performance de l'employée. - Améliorer le processus d'évaluation pour qu'il permette de rapidement piloter la performance individuelle des employés de la tournée.
#15	Résultats obtenus	Accompagnement sur l'année de l'employée pour l'aider à améliorer sa performance.
#16	Conséquences à court et long termes	n/a
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	n/a
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	n/a
#19	Réactions du CM	n/a
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	Identifier plus tôt les sources de dissonance dans la perception que l'employée a de sa performance (par rapport à la perception qu'en ont ses superviseurs).
#21	Quelles informations manquaient?	Évaluation de la performance à mi-année pour corriger le tir.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Identifier plus tôt les sources de dissonance dans la perception que l'employée a de sa performance (par rapport à la perception qu'en ont ses superviseurs).

*Fin des décisions de CM5.*

[Retour à la section [6.1](#) sur la « Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]

**Tableau 49. Décisions de gestion de la performance de CM6**

	(CM en chapeau)	Décision 1 (CM6)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Prendre des mesures disciplinaires
#x	Dimensions de la performance visées	Performance opérationnelle (efficacité, allocation des ressources) Excellence humaine Professionnalisme, éthique de travail
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Congédier le directeur technique (DT) et en embaucher un autre.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Performances opérationnelle, sociale et qualitative du DT en-deça des attentes malgré les secondes chances accordées : inefficacité (tâches non accomplies), manque d'autonomie (nécessité anormale pour la CM de contrôler le travail), de prise de responsabilité et de leadership. - Manque de transparence, comportements non éthiques (malhonnêteté, fausses promesses, mensonges...) du DT. - Perte de crédibilité du DT, bris du lien de confiance avec l'équipe.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Employés (équipe, tournée, SS) qui attirent l'attention du CM sur les lacunes du DT. - Constats du CM après enquête et encadrement qui corroborent ces lacunes diverses et persistantes du DT. - Efforts transitoires du DT et absence d'amélioration permanente, malgré le soutien du CM.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Suivi de la procédure organisationnelle de congédiement du DT (identification des problèmes, écoute, coaching, rétroactions constructives, avertissements, triangulation des données...) - Prise en main temporaire du département technique par la CM (apprentissage sur le tas). - Communication de la décision à la tournée et gestion minimale des impacts humains.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Améliorer les différentes dimensions de la performance concernées. - Restaurer un bon climat de travail et une confiance, et remobiliser l'équipe technique.
#15	Résultats obtenus	- Sortie de l'impasse, déblocage. - Impacts positifs très significatifs (équipe technique, CM et tournée) et dépassement des objectifs informels visés. - Équipe technique plus détendue, motivée et performante.
#16	Conséquences à court et long termes	- Prise de conscience d'autres lacunes du DT a posteriori. - Resserrement des liens entre la CM et les techniciens, et au sein de l'équipe technique. - Libération de temps productif pour la CM.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Connaissances des tournées en aréna du CM ont aidé le succès de la transition ; CM a fait preuve de compétences opérationnelles, d'écoute et de leadership. - Nouveau DT fiable, efficace, autonome, crédible, responsable, qui mène son équipe avec leadership. - Styles de gestion similaires et valeurs partagées (CM et nouveau DT) - Expérience du CM en psychoéducation (patience)
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Équipe technique initialement inquiète, frustrée, démotivée, parfois indisciplinée, puis confiante dans la décision du CM, enfin satisfaite des résultats, remotivée, avec un esprit d'équipe ravivé et agréable. - Autres employés surpris, réactions négatives au début.
#19	Réactions du CM	- Implication accrue pour assurer le bon déroulement des opérations techniques. - Rapprochement naturel avec les techniciens. - Communication avec la tournée pour expliquer.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Pas de changement dans le style de gestion ; les résultats positifs du congédiement l'ont confortée dans sa façon de gérer (donner du feedback quand problème et aider la personne à s'améliorer). - Prise de conscience accrue de l'importance d'être proche de ses équipes, malgré la présence des directeurs, pour accéder à des informations permettant de mesurer la performance.
#21	Quelles informations manquaient?	- Multiplicité des sources et objectivité des informations ont permis au CM de se forger une certitude. - Mais proximité accrue avec l'équipe technique aurait peut-être aidé à déceler des signes plus tôt et à agir en conséquence (ce n'est pas sûr!).
#22	Que ferait-il/elle de différent?	- Être plus proche des techniciens pour avoir plus d'informations sur la performance de la tournée (en l'occurrence celle du DT).

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 2 (CM6)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Faire plaisir à la tournée (et/ou à une autre)
#x	Dimensions de la performance visées	Bien-être de la tournée Excellence humaine
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Offrir des petits sacs de "survie" aux artistes entre le 2è et le 3è spectacle de la journée.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Contrainte de départ : décision du SS (VP aréna) de céder trois spectacles par jour quand bonnes ventes sur le marché. - Existence d'une compensation financière... - ... mais conditions plus difficiles pour les artistes que pour les autres types d'employés (risques de blessures, fatigue...) - Le directeur artistique les conseille et allège les numéros en concertation avec ses artistes. - Les artistes sont prévenus plusieurs mois à l'avance.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Inquiétude des artistes devant l'exigence supposée de la tâche.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Aller acheter des gâteries et les donner aux artistes après le 2è spectacle. - Rester avec eux backstage pour leur parler et rire avec eux.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Susciter l'engagement et la motivation des artistes. - Les rassurer sur leur capacité à réussir. - Leur faire sentir que la direction est à leur écoute et que leurs besoins sont reconnus et pris en considération. - Dédramatiser le changement en utilisant l'humour.
#15	Résultats obtenus	- La moitié des artistes apprécie la petite attention et est motivée, l'autre est neutre (il y a d'autres facteurs de compensation, ex. financière). - Constat que 3 spectacles par jour est tout à fait faisable techniquement et humainement. - Excellentes performances artistiques sur scène.
#16	Conséquences à court et long termes	- La direction envisage de rendre plus fréquente la présentation de 3 spectacles par jour.
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Prise en compte de la sensibilité des artistes (souvent inhérente). - Témoignage d'une considération pour leur bien-être, au-delà des aspects matériels.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Inquiétudes initiales des artistes dissipées. - Satisfaction des artistes. - Reconnaissance et engagement fort de certains artistes, prêts à aller au-delà des exigences actuelles (impact positif sur la performance qualitative).
#19	Réactions du CM	n/a
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Pas de changement dans la façon de gérer. - Réaffirmation de l'importance de la préparation. - Réaffirmation de l'importance de prendre en compte le bien-être de la tournée (continuer à offrir de petites attentions).
#21	Quelles informations manquaient?	- Aucune (décision éclairée). - La CM estimait avoir une connaissance suffisante des besoins de la tournée.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	Rien.

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 3 (CM6)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Gérer une crise humaine/humanitaire
#x	Dimensions de la performance visées	Bien-être de la tournée
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Célébrer la vie d'un collègue décédé sur la tournée (tournée précédente).
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- Décès de l'employé (technicien) en pleine tournée (dans sa chambre d'hôtel). - Climat négatif sur la tournée : tristesse, deuil, démoralisation...
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- La tournée est comme une famille. - Discuter avec les employés et évoquer le défunt a permis de révéler le besoin de parler de lui et de se rassembler. - Émotions négatives peuvent mener à une baisse de performance, i.e. à présenter un spectacle de qualité moindre, donc nécessité d'agir pour remonter le moral des troupes.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Créer deux livres d'or en mémoire du technicien : un pour la tournée et un pour sa famille. - Organiser une fête la plus joyeuse possible en son honneur. - Être présents et disponibles (directeurs). - Parler à tous les employés pour évoquer son souvenir. - Organiser des activités de groupe pour se soutenir les uns les autres. - Tenir les médias à distance.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Offrir du soutien psychologique. Remonter le moral des troupes. Protéger et assurer le bien-être de la tournée. - Maintenir la qualité (intégrité) du spectacle. - Exprimer la solidarité de la tournée à la famille du défunt.
#15	Résultats obtenus	- Effet thérapeutique des livres d'or et des activités de groupe. - Tournée affectée mais solidaire et unie. - Qualité du spectacle présenté peu affectée.
#16	Conséquences à court et long termes	n/a
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Connaissance des différentes personnalités des employés, et adaptation de l'accompagnement psychologique en fonction.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Autres directeurs disponibles pour soutenir les employés de la tournée. - Employés qui se soutiennent mutuellement pour passer à travers l'épreuve.
#19	Réactions du CM	n/a
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Pas de changement dans la façon de gérer. - Réaffirmation de l'importance d'être physiquement présente pour les employés.
#21	Quelles informations manquaient?	n/a
#22	Que ferait-il/elle de différent?	n/a

*Autre décision à la page suivante*

	(CM en chapiteau)	Décision 4 (CM6)
#0	Thème de la décision (Décision en général)	Gérer une crise opérationnelle Gérer une crise humaine/humanitaire
#x	Dimensions de la	Bien-être de la tournée
#9	Décision prise (Décision en particulier)	Réorganiser le transfert de la tournée suite à l'annulation des vols.
#10	Diagnostic, analyse de la situation de départ	- La compagnie aérienne a annulé les vols à la dernière minute. - La tournée ne peut plus se rendre à sa ville suivante et doit rester sur place le temps de trouver d'autres avions.
#11 #12	Facteurs et informations qui ont influencé la décision	- Le plan de transfert initialement prévu est à modifier. - Logements et transports disponibles. - Limiter les coûts du nouveau plan.
#13	Opérationnalisation, mise en application de la décision	- Reloger la tournée - gérer les places restantes dans l'hôtel que la tournée devait quitter et trouver d'autres chambres à la dernière minute. - Organiser de nouveaux transports en attendant le transfert, et pour le transfert.
#14	Buts recherchés, résultats espérés	- Limiter l'impact de cette annulation et de la réorganisation du transfert sur le bien-être de la tournée. - En plus de l'impact humain, limiter les dépenses imprévues liées à ce problème.
#15	Résultats obtenus	- Nouveau plan de transfert (logement, transport) qui fonctionne.
#16	Conséquences à court et long termes	n/a
#17	Explications, interprétations des résultats obtenus	- Mobilisation de l'équipe du CM, et d'employés clés car hautement connectés aux autres, pour informer tous les membres de la tournée.
#18	Acteurs impliqués, leurs rôles et leurs ressentis	- Équipe du CM pour tout replanifier et informer la tournée au complet. - Employés compréhensifs et satisfaits de la façon dont l'imprévu a été géré, et de rester sur place plus longtemps. - Quelques employés sont mécontents et se plaignent.
#19	Réactions du CM	- Gestion d'urgence, garder le contrôle de la situation.
#20	Apprentissages, changements dans la façon de gérer la performance	- Même quand les conditions de vie sont idéales sur la tournée, certains employés de la tournée seront insatisfaits, donc il est inutile de trop en faire pour satisfaire tout le monde. - Se concentrer sur les énergies positives et le bon moral plutôt que sur les éléments négatifs.
#21	Quelles informations manquaient?	Aucune car la CM est allée chercher les informations manquantes.
#22	Que ferait-il/elle de différent?	n/a

*Fin des décisions de CM6.*

[Retour à la section [6.1](#) sur la « Description et analyse des décisions de gestion de la performance ».]