

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM PÔLE UNIVERSITAIRE DE KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de Projets

**Construction sociale de la stratégie dans les organisations
culturelles publiques algériennes**
Cas de l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh

Elaboré par : Narimène MEZGHICHE

Encadré par : Dr Amine OUSSEDIK

Année universitaire 2019/2020

Résumé

Cette recherche tente de comprendre comment la stratégie se construit dans les organisations culturelles publiques dans un environnement complexe marqué par la pénurie des ressources financières. Ce phénomène fut étudié en suivant le courant de la « *stratégie comme pratique* », plus particulièrement, à travers l'analyse d'un ensemble de flux d'activité stratégique (séquences de praxis) obéissant à diverses logiques en tension (artistique, sociale, industrielle, marchande). Ce travail repose sur une méthodologie qualitative, orientée vers une étude de cas unique, en l'occurrence l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh. L'analyse des résultats, supportée par les apports théoriques, a révélé l'existence de trois séquences de la praxis (deux parallèles et une opposée aux deux autres) ayant contribué à la formation d'une stratégie de diversification artistique. Ces résultats dénotent des difficultés liées au contexte pluraliste inhérent à ce type d'organisations. En outre, ils permettent de rendre compte de la polarisation des orientations stratégiques naissant entre les différents groupes de praticiens, de l'inertie organisationnelle qui peut en découler et de l'incapacité d'aller vers une stratégie unificatrice quand les conditions ne s'y prêtent pas. Enfin, les résultats ont permis de mieux comprendre comment la dichotomie entre l'art et l'économie, décrite dans la littérature managériale, peut prendre forme dans ces institutions.

Mots clés : Stratégie comme pratique, construction sociale, organisations culturelles, pluralisme, activité stratégique, inertie organisationnelle, polarisation des orientations stratégiques

Abstract

This research aims to understand how the strategy is constructed in public cultural organizations in a complex environment marked by financial shortage. This phenomenon was studied following the approach of "strategy as practice", more particularly, through the analysis of a set of flows of strategic activities (sequences of praxis) obeying various logics in tension (artistic, social, industrial, commercial). This work is based on a qualitative methodology, oriented towards a single case study, in this case the Boualem Bessaïh Algiers opera house. The analysis of the results, supported by the theoretical contributions, revealed the existence of three sequences of praxis (two parallels and one opposite to the two others) that contributed to the formation of an artistic diversification strategy. These results denote

difficulties linked to the pluralistic context inherent to this type of organizations and allow to take into account the polarization of strategic orientations emerging from different groups of practitioners, the organizational inertia that may result from it and the inability to move towards a unifying strategy when the conditions do not allow it. Finally, the results help provide a better understanding of how the dichotomy between art and economics, described in managerial literature, can take shape in these institutions.

Keywords: Strategy as practice, social construction, cultural organizations, pluralism, strategic activity, organizational inertia, polarization of strategic orientations

ملخص

يحاول هذا البحث فهم كيفية بناء الإستراتيجية في المنظمات الثقافية العامة في بيئة معقدة تتميز بندرة الموارد المالية. تمت دراسة هذه الظاهرة باتباع تيار "الإستراتيجية كممارسة" وبصفة خاصة من خلال تحليل مجموعة من تدفقات النشاط الاستراتيجي التي تخضع لتيارات متناقضة المنطق (فني، اجتماعي، صناعي وتجاري). يعتمد هذا العمل على منهجية نوعية موجهة نحو دراسة حالة واحدة: حالة أوبرا الجزائر بوعلام بسيج. كشف تحليل النتائج عن وجود ثلاث تسلسلات من النشاط الاستراتيجي (اثنان متوازيان والثالث معاكس لهما) ساهمت في تشكيل استراتيجية التنوع الفني. تشير هذه النتائج إلى وجود صعوبات مرتبطة بالسياق التعددي الخاص في هذا النوع من المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، تسمح لنا هذه النتائج باعتبار استقطاب التوجهات الاستراتيجية الناشئة بين مجموعات مختلفة من الممارسين، والجمود التنظيمي الذي يمكن أن ينجم عنه وعدم القدرة على التوجه نحو استراتيجية موحدة. أخيراً، سمحت لنا هذه النتائج بدراسة التفرع بين الفن والاقتصاد.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية كممارسة، البناء الاجتماعي، المنظمات الفنية، التعددية، النشاط الاستراتيجي، الجمود التنظيمي، استقطاب التوجهات الاستراتيجية

Remerciements

Ce mémoire est le fruit d'un travail de plusieurs mois, mené avec beaucoup de passion et de patience, mais aussi d'incertitude compte tenu de la situation que nous vivons en ce moment. Il a été rendu possible avant tout grâce aux personnes interviewées qui ont accepté généreusement d'y participer, m'accordant leur confiance et leur temps malgré les circonstances. Je leur en suis profondément reconnaissante.

Je voudrais témoigner ma gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon encadrant, le Docteur **Amine Oussedik** pour son aide précieuse, ses conseils éclairés et pour le savoir d'une grande richesse qu'il m'a transmis aussi bien lors de nos échanges qu'à travers la lecture de sa thèse, me permettant ainsi de découvrir le monde captivant de la « *stratégie comme pratique* » qui a changé ma perception des choses.

Mon tuteur, Monsieur **Noureddine Saoudi** à qui j'exprime toute ma gratitude pour m'avoir ouvert bien plus que les portes d'une institution, sinon celles d'un univers artistique qui me fascinait et que je pris plaisir à explorer chaque jour qu'il m'a été donné de passer dans ce lieu rempli de beauté. Je le remercie également pour m'avoir accordé toute l'autonomie dont j'avais besoin pour mener à bien ce projet.

Mes remerciements vont également à Monsieur **Farid Khaous** pour m'avoir permis de terminer ce travail et pour m'avoir accordé autant de liberté et d'aisance dans mes actions que son prédécesseur.

Un merci très affectueux à mes parents qui m'ont inculqué l'amour des arts et des sciences et qui m'ont toujours soutenu, motivé et encouragé à aller de l'avant, quelque fut ma décision ou le chemin que j'eus emprunté. Merci à **Soraya**, ma sœur cadette pour son soutien moral et intellectuel, pour les innombrables discussions et débats qu'on a eus et pour m'avoir toujours écouté et lu avec beaucoup d'intérêt.

Je remercie particulièrement Monsieur **Rafik Missoum** pour son soutien infaillible, son écoute et ses conseils avisés, sa bonté et bienveillance et pour avoir toujours répondu présent à chaque fois que je le sollicitais, et ce, tout au long de mon cursus. Mes remerciements vont également à Madame **Ghislaine Voguet** qui a pris la peine de lire mes écrits et d'écouter mes réflexions avec intérêt et pour m'avoir soutenu quand j'en avais vraiment besoin.

Je remercie affectueusement tous mes amis pour leur amour et soutien. Qu'ils me pardonnent de ne pas avoir été en mesure de partager avec eux des moments importants ces derniers temps... y por cierto, no olvido mis queridos amigos mexicanos. ¡Gracias por brindar mucha alegría, colores y ritmo en mi vida!...and **Salman** for his support and efforts to help me achieve my goals in managing the arts.

Enfin, mes remerciements vont sans conteste à l'ensemble du personnel de l'opéra d'Alger que je ne pourrais malheureusement pas tous citer mais pour qui j'ai une pensée sincère... à chacun d'entre eux.

Au monde des arts, tumultueux et fascinant...

Table des matières

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIERES.....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTES DES FIGURES.....	IX
LISTE DES ABREVIATIONS.....	X
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Cadre théorique de la recherche.....	6
1 Evolution générale de la stratégie d'entreprise	7
1.1 Clarification du concept de stratégie	8
1.2 La stratégie comme contenu	8
1.3 La stratégie comme processus	10
1.3.1 <i>La stratégie comme processus délibéré.....</i>	<i>10</i>
1.3.2 <i>La stratégie comme processus émergent.....</i>	<i>13</i>
1.4 La stratégie comme pratique.....	15
2 Les organisations culturelles et artistiques et leurs spécificités	17
2.1 Délimitation des organisations culturelles et artistiques	17
2.2 Des organisations pluralistes	18
2.2.1 <i>Un pouvoir diffus et partagé entre plusieurs parties prenantes.....</i>	<i>19</i>
2.2.2 <i>Des objectifs multiples.....</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Professionnalisme et forte autonomie des acteurs</i>	<i>21</i>
2.3 Du rôle central de l'art et de la créativité	22
2.4 Des contraintes budgétaires	23
2.5 Des contraintes liées à la demande et aux caractéristiques des produits culturels ...	25
3 Formation de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques :	
Limites des écoles classiques.....	27
3.1 De la difficulté de formuler une stratégie à long terme.....	27
3.1.1 <i>Diagnostic stratégique : modèles classiques inadaptés et managers réfractaires</i>	<i>28</i>
3.1.2 <i>Le triple aspect des choix stratégiques.....</i>	<i>29</i>
3.2 Complexité et défis du déploiement de la stratégie.....	32
3.2.1 <i>Vers une structure organisationnelle duale et peu formalisée.....</i>	<i>32</i>

3.2.2	<i>Des résistances à la mise en place des systèmes organisationnels</i>	33
4	Cadrage théorique de la recherche : la « stratégie comme pratique »	36
4.1	Intérêt du courant de « stratégie comme pratique » pour l'étude de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques	36
4.2	Clarification des concepts de la « <i>Stratégie comme pratique</i> »	38
4.2.1	<i>Les pratiques</i>	38
4.2.2	<i>La praxis</i>	40
4.2.3	<i>Les praticiens</i>	41
4.3	Apports de la « <i>stratégie comme pratique</i> » dans l'étude de la construction de la stratégie dans les organisations culturelles	43
4.4	Questions de recherche	46
	CHAPITRE II : Cadre méthodologique de la recherche	48
1	Ancrage épistémologique : l'approche interprétativiste	49
2	Design de la recherche	50
2.1	Le caractère exploratoire de la recherche	51
2.2	Raisonnement abductif	51
2.3	Approche qualitative	52
2.4	Considération autour de l'étude de cas unique	53
2.5	Justification du terrain de recherche	53
3	La collecte des données	54
3.1	L'observation participante et les notes de terrain	55
3.2	L'entrevue semi-structurée	56
3.3	Les sources documentaires secondaires	58
4	Analyse des données	59
4.1	La condensation des données	60
4.1.1	<i>La codification</i>	61
4.1.2	<i>La catégorisation</i>	62
4.1.3	<i>La mise en relation</i>	63
4.2	La présentation des données	65
4.3	Elaboration et vérification des conclusions	66
4.4	Ethique et confidentialité	69
	CHAPITRE III : Résultats et discussion de la recherche	71
1	Présentation de l'opéra d'Alger et de son contexte	72
1.1	Période avant 2016 : Des institutions culturelles qui se portent bien	73
1.1.1	<i>L'Orchestre Symphonique National (1992-2016)</i>	73

1.1.2	<i>Le Ballet National (1992-2016).....</i>	74
1.1.3	<i>L'Ensemble National de Musique Andalouse (2008-2016).....</i>	75
1.2	2016-2020 : Crise économique nationale, plan d'austérité et restructuration du secteur culturel algérien.....	75
1.3	Dissolution des trois établissements et création de l'opéra d'Alger.....	76
1.3.1	<i>Présentation de l'opéra d'Alger</i>	77
1.3.2	<i>Développement chronologique de l'opéra d'Alger</i>	81
2	La structuration des flux d'activité stratégique à l'opéra d'Alger.....	84
2.1	Instauration d'une logique d'action commerciale et industrielle	86
2.1.1	<i>Renforcement des échanges et des liens avec le public.....</i>	88
2.1.2	<i>Négociation avec les instances financières</i>	91
2.1.3	<i>Valorisation de l'image</i>	94
2.1.4	<i>Diversification des sources de revenu internes</i>	94
2.1.5	<i>Optimisation de la composante économique des activités artistiques</i>	96
2.1.6	<i>Légitimation de la logique industrielle et marchande. Les actions économiques au service des enjeux et valeurs artistiques et sociales.....</i>	99
2.2	Adaptation de la logique artistique aux exigences économiques et marchandes. L'intensification des activités artistiques à caractère commercial	102
2.2.1	<i>Réorientation des choix en faveur de la diversification artistique.....</i>	103
2.2.2	<i>Légitimation des nouvelles orientations : adaptation de la stratégie artistique ou art de la stratégie d'adaptation</i>	110
2.3	Réimplantation de la logique artistique élitiste et déconstruction de la logique marchande. La nécessité de recentrer les choix autour de l'activité artistique de service public	115
2.3.1	<i>Déconstruction critique de la logique artistique marchande. Délégitimation des choix entrepris par la haute direction.....</i>	116
2.3.2	<i>Réimplantation de la logique artistique élitiste et renégociation des rôles</i>	119
3	La construction sociale de la stratégie à l'opéra d'Alger : conséquences de la structuration des flux d'activité et résultats stratégiques.....	126
3.1	Aspect artistique. Les mécanismes à l'origine de la polarisation des orientations stratégiques entre praticiens et conséquences sur la construction de la stratégie.....	126
3.1.1	<i>Formation de la stratégie. Une diversification artistique émergeant d'un contexte d'ambiguïté, d'incrémentalisme et de pluralisme réprimé</i>	128
3.1.2	<i>Diffusion non englobante et appropriation différenciée de la stratégie. Naissance et renforcement des tensions</i>	133
3.1.3	<i>Rétroaction, polarisation des orientations et conséquences sur la mise en œuvre de la stratégie. Vers une inertie organisationnelle.....</i>	136

3.2	Aspect économique et commercial. Une entrée difficile dans le monde des affaires	143
3.2.1	<i>Le renforcement du lien avec le public. Des aspects contraignant la communication externe et la qualité des prestations offertes.....</i>	144
3.2.2	<i>Les aides insuffisantes des sponsors.....</i>	155
3.2.3	<i>L'optimisation ineffective des coûts</i>	156
3.2.4	<i>La rentabilisation des activités artistiques : objectif utopique ou question de pratiques ?</i>	159
3.2.5	<i>La location des espaces de l'opéra : crise identitaire ou mal nécessaire ?</i>	160
	CONCLUSION GENERALE.....	163
	BIBLIOGRAPHIE.....	168
	ANNEXES.....	177

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations artistiques en fonction des critères de leur contexte pluraliste.....	21
Tableau 2 : Distribution des situations organisationnelles des organisations artistiques au regard du contrôle.....	35
Tableau 3 : les types de pratiques impliquées dans le faire stratégique	39
Tableau 4 : Les caractéristiques de l'approche interprétative	50
Tableau 5 : Répartition des répondants par fonction.....	57
Tableau 6 : résultats du sondage mené par l'opéra d'Alger auprès du public en 2018....	106
Tableau 7: qualificatifs associés aux artistes et fréquence d'apparition dans le discours du DG	114
Tableau 8: Fréquence de programmation des artistes indépendants et artistes rattachés à l'institution de 2017 à 2019.....	127

Liste des figures

Figure 1 : choix stratégiques dans les organisations culturelles et artistiques (maisons d'opéra).....	30
Figure 2 : Modèle dual représentant la structure organisationnelle d'une organisation culturelle (maison d'opéra) et mettant en avant la dichotomie art-économie.	34
Figure 3 : Les trois composantes du faire stratégique dans la « stratégie comme pratique »	42
Figure 4. Analyse des données selon le modèle interactif de Miles et Huberman	60
Figure 5 : Exemple d'entrevue codée dans le logiciel ATLAS.ti.....	64
Figure 6 : Le caractère dual des activités artistiques à l'opéra d'Alger	78
Figure 7 : répartition de l'effectif de l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh en 2019.....	79
Figure 8 : Représentation graphique des trois séquences de la praxis (flux d'activité stratégique)	85

Liste des abréviations

% : pour cent

& : et

BN : Ballet National

BO : Ballet de l'opéra

CA : Conseil d'administration

CD : Disque Compact

CDC : Cahier des charges

DG : directeur général

e.g. : par exemple

ERA : Ensemble régional d'Alger

ERC : Ensemble régional de Constantine

ERT : Ensemble régional de Tlemcen

etc. : et cetera

ENAMA : Ensemble National Algérien de Musique Andalouse

Ibid. : *ibidem*, au même endroit

i.e. : id est, c'est-à-dire

OSA : Orchestre Symphonique de l'Opéra

OSN : Orchestre Symphonique National

PESTEL : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal

SAP : *Strategy as practice*, stratégie comme pratique

SWAA: Strength, Weaknesses, Advocates, Adversaries (forces, faiblesses, partisans, opposants)

SWOT: Strength, Weaknesses, opportunities, threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

VRIO : Valuable, Rare, Inimitable, Organized (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité)

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Comme il est clairement stipulé dans le décret portant sur sa création, l'opéra d'Alger a pour mission de « *promouvoir, d'exécuter et de diffuser l'art lyrique, chorégraphique et orchestral, classique et contemporain et de favoriser la création et la représentation de ces œuvres et de toutes expressions liées à l'art de la scène*¹. »

Comme pour l'opéra d'Alger, les organisations culturelles publiques algériennes, et de manière plus générale toute organisation culturelle publique dans le monde, ont pour obligation de favoriser la création artistique et culturelle et d'assurer sa diffusion à un large public. Elles doivent s'efforcer d'accomplir cette mission dans un environnement complexe et en constante évolution, incluant des remaniements politique, économique, sociaux, technologiques et légaux (Bryson, 2004).

Les changements majeurs qu'a connu le secteur culturel algérien suite à l'annonce du plan d'austérité en 2016, allaient de la réduction drastique des contributions publiques à la restructuration des organisations culturelles publiques (fusion, rattachement, etc.) et parfois même jusqu'à leur suppression (cas de plusieurs festivals institutionnalisés). Ces changements ont poussé l'Etat à se désengager partiellement du secteur culturel et à prôner une nouvelle politique culturelle qui encourage ces organisations à adopter une démarche marchande et qui ouvre la voie au secteur privé qui peut désormais plus aisément sponsoriser, parrainer ou être partenaire de ces organisations. Ce phénomène ne semble pas propre aux organisations culturelles algériennes et nombreux sont les auteurs qui l'ont décrit et traité dans la littérature (Jiang, 2010; Lopez, 2008; Tajtakova, 2006).

Tous ces remaniements ont conduit à une déstabilisation des modes de fonctionnement et de gestion sur lesquels reposaient ces institutions depuis des années, initiant un changement dans leurs orientations stratégiques et principales préoccupations (Lopez, 2008). La question n'était alors plus de savoir comment dépenser le budget -généreux- alloué par l'Etat pour innover, créer et diversifier la production artistique mais de savoir comment assurer la viabilité de l'organisation, couvrir les charges et les salaires, assurer au mieux le maintien d'une production artistique de qualité, et surtout pouvoir faire tout cela sans être déficitaire. Ce changement majeur est souvent à l'origine de tensions entre gestionnaires et artistes (Aubouin et al., 2012; Jiang, 2010).

¹ Décret exécutif n° 16-206 du 25 juillet 2016 portant création de l'opéra d'Alger et fixant son organisation et son fonctionnement.

Cette situation obligea et oblige les gestionnaires des organisations culturelles à réfléchir différemment pour pouvoir diversifier leurs sources de revenu, en adoptant parfois des approches et logiques propres au monde des affaires, tout en s'efforçant à ne pas trop s'éloigner des valeurs qui leur sont inhérentes, au risque sinon de perdre leur identité (Filser, 2005).

Dans de telles circonstances, plusieurs auteurs pensent que le recours à la planification stratégique dans ces institutions n'est plus à démontrer. Cependant, les organisations culturelles et artistiques sont réputées être particulièrement réfractaires aux outils de gestion, ainsi qu'à toute forme de « *rationalisation gestionnaire* ». (Aubouin et al., 2012). Ainsi, il est rare de les voir recourir à une planification stratégique clairement définie. Leurs spécificités internes telles que leur caractère « pluraliste » impliquant pouvoir diffus et objectifs multiples (Abdallah, 2008), la présence d'une dualité entre l'art et la gestion (Chiapello, 1997) ainsi que les conditions nécessaires pour assurer l'épanouissement de la créativité artistiques rendent la formulation de la stratégie et son déploiement très difficiles. Néanmoins, que ce soit de manière intentionnelle et clairement définie ou intuitive et émergente, une stratégie doit être construite pour assurer la survie de ces organisations tout en leur permettant d'accomplir de manière satisfaisante et durable leurs missions dans le respect de leurs valeurs fondamentales. Cette problématique nous a conduit à la question de recherche suivante :

Comment une organisation culturelle publique construit-elle sa stratégie, lorsqu'elle évolue dans un contexte complexe et dynamique, marqué par le déclin permanent des aides financières publiques ?

Afin de répondre à cette question de recherche et mieux cerner le phénomène étudié, nous avons choisi d'adopter une posture épistémologique relativement récente mais particulièrement pertinente dans notre cas, il s'agit de la perspective de la pratique ou « *stratégie comme pratique* » défendue par de nombreux chercheurs (Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007; Whittington, 2006). En effet, nous nous sommes rendus compte que les spécificités des organisations culturelles rendaient difficile l'usage des approches et modèles classiques du management stratégique car la stratégie, définie traditionnellement comme le développement d'une intention claire et centralisée est difficile à cerner en raison des différentes logiques (artistique, économique, sociale) souvent contradictoires qui coexistent dans ces institutions (Abdallah, 2008; Daigle & Rouleau, 2010; Maitlis & Lawrence, 2003;

Mauws, 2000). En outre, le choix de ce cadre théorique nous a incité à nous poser les sous-questions suivantes :

Quelles sont les activités stratégiques qui contribuent à la construction de la stratégie ? qui sont les acteurs organisationnels et extra-organisationnels qui ont initié ces flux d'activité ? quelles sont les ressources et pratiques discursives, comportementales, cognitives et procédurales qu'ils mobilisent pour parvenir à mener leurs activités et à influencer sur les orientations stratégiques de l'institution ?

Ce mémoire entend répondre à ces questions en se penchant sur l'étude de l'activité stratégique (praxis) dans une organisation culturelle publique. L'objectif principal de ce travail est de comprendre comment la stratégie s'est construite à travers les diverses activités stratégiques menées par un ensemble d'acteurs qui mobilisent leurs ressources et pratiques discursives, procédurales, comportementales, etc. En outre, nous nous intéressons ici à la manière dont la stratégie se forme et se structure dans une organisation culturelle grâce aux différents flux d'activité et d'action que les acteurs mènent au quotidien.

Pour mener à bien ce travail, nous opterons pour une étude de cas unique dans le secteur culturel. Dans cette perspective, nous avons choisi l'opéra d'Alger comme terrain de stage car cette institution a dû faire face aux difficultés précédemment citées. Elle est née en 2016, après dissolution et rattachement de trois établissements². La dotation qui lui avait été accordée par le ministère de la culture après sa création représentait la moitié seulement de la somme des dotations des trois établissements réunis, alors que la totalité de l'effectif avait été conservée et que les charges avaient augmenté ; l'obligeant ainsi à repenser sa stratégie.

En somme, ce travail de recherche a pour ambition d'apporter une contribution à la littérature sur le management stratégique dans les organisations culturelles et artistiques, en étudiant la manière dont la stratégie se forme et se structure en intégrant les trois aspects fondamentaux inhérents à ces institutions (i.e. l'aspect artistique, social, économique) dans un contexte particulièrement hostile marqué par la pénurie des ressources financières. Nous nous intéresserons également à la manière dont les orientations stratégiques -souvent contradictoires- des différents acteurs peuvent influencer la formation de cette stratégie.

² Les trois (03) EPIC dissous et rattachés à l'Opéra d'Alger sont le Ballet National, l'Orchestre Symphonique National et l'Ensemble National Algérien de Musique Andalouse

In fine, nous espérons à travers ce mémoire contribuer à aider ces organisations à mieux affronter le contexte de ressources limitées et surtout à mieux gérer les tensions qui en découlent et ce, à travers l'apport d'une analyse détaillée des différents flux d'activité qui façonnent la stratégie ainsi que les pratiques qui la favorisent ou la contraignent, nous évoquerons également le rôle des différents acteurs dans sa mise en œuvre efficiente.

En prenons en compte notre problématique de recherche ainsi que nos principaux objectifs, notre travail sera structuré autour de trois chapitres :

Le premier chapitre comprendra quatre sections qui, respectivement, rappelleront les principales notions du management stratégique, introduiront les organisations culturelles à travers leurs spécificités, aborderont les limites des écoles classiques dans l'étude et la compréhension de la formation de la stratégie dans ces organisations, et enfin présenteront le cadrage théorique de la recherche qui permettra de positionner ce mémoire par rapport à la littérature en stratégie, dans la perspective de la pratique.

Le second chapitre comprendra trois sections et consistera à présenter le cadre méthodologique de notre recherche, en précisant notre positionnement épistémologique, le design de recherche, la nature des données collectées et la manière dont elles ont été analysées, ainsi que les considérations de scientificité et d'éthique de la recherche.

Enfin, dans *le troisième chapitre*, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche. Ainsi, nous présenterons à travers les trois sections, le contenu empirique du mémoire qui comprendra une description détaillée du contexte de l'institution en reconstituant narrativement les principales étapes ayant contribué à son développement. La seconde section sera consacrée à l'analyse des différentes séquences de la praxis ayant permis la formation de sa stratégie actuelle. Nous expliquerons comment les différents groupes d'acteurs ont contribué par le biais de leurs pratiques à la formation de ces flux d'activité. Enfin, la troisième section présentera les principaux résultats stratégiques ayant découlé des activités précédemment décrites, aussi bien dans leur aspect artistique qu'économique.

Enfin, nous conclurons ce mémoire en revenant sur nos principaux résultats, nous aborderons par la suite les limites ainsi que les contributions au champ de recherche en management stratégique dans les organisations culturelle du point de vue de la pratique.

CHAPITRE I

**CADRE THEORIQUE DE LA
RECHERCHE**

Introduction

Nous consacrons ce chapitre à l'étude de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques qui par définition, sont des organisations pluralistes caractérisées par des systèmes de valeur multiples et des centres de pouvoir diffus. Cette spécificité -parmi tant d'autres- est à l'origine d'un ensemble de défis que les praticiens rencontrent lors de la réalisation de l'activité stratégique, et d'une manière générale dans leur travail quotidien. De plus, nous verrons que les théories traditionnelles du management stratégique peinent à fournir des outils pertinents pour analyser, comprendre et aider ces organisations à former des stratégies efficaces. En ce sens, une nouvelle approche en stratégie semble mieux rendre compte de la complexité de ces organisations et fournit des pistes de recherche intéressantes pour explorer la thématique de la stratégie dans de tels contextes.

Pour ce faire, nous allons scinder ce chapitre en quatre sections : la première s'attardera sur l'étude de la stratégie d'entreprise, d'abord en tant que contenu, puis en tant que processus et enfin en tant que pratique sociale ; la deuxième présentera les organisations culturelles et artistiques et leurs principales spécificités ; la troisième traitera la formation de la stratégie dans les organisations culturelles et se penchera sur limites des écoles classiques du management stratégique à rendre compte de ce phénomène ; enfin la quatrième section sera dédiée à la présentation du cadre d'analyse retenu pour mener la présente recherche, à savoir : « la stratégie comme pratique » ; nous justifierons notre choix en présentons l'intérêt et les apports de ce courant à l'étude et à la compréhension de la formation de la stratégie dans ces organisations.

1 Evolution générale de la stratégie d'entreprise

cette première section a pour objet de définir le concept de stratégie dans son sens large ; et d'introduire les notions de *contenu stratégique*, de *processus stratégique* et de *pratique de la stratégie* ; nous verrons que la première s'intéresse à la nature et aux caractéristiques de la stratégie d'entreprise qui ont longtemps dominé la littérature managériale ; la seconde traite de la manière dont la stratégie peut être formulée et déployée en faisant appel à des processus délibérés ou émergents ; et enfin la troisième considère la stratégie comme un construit social et s'intéresse aux individus qui font la stratégie et aux pratiques qu'ils utilisent pour y parvenir.

1.1 Clarification du concept de stratégie

L'idée de stratégie est très vaste et permet de décrire et d'analyser les comportements des personnes, des groupes, des gouvernements ou pays ou encore, dans notre cas, des organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non (Séguin et al., 2008).

Dans le domaine de la gestion, la stratégie peut être abordée sous différents angles de vue et peut revêtir plusieurs formes ou aspects, ce qui empêche d'avoir un consensus sur sa définition précise. Néanmoins, la plupart des chercheurs s'accorde à dire qu'elle concerne « *l'orientation à long terme d'une organisation* » (Johnson et al., 2014, p.2).

Dans son livre « *management stratégique* », Marchesnay propose une définition de synthèse de la stratégie : « *La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix de moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* » (2004, p.21).

1.2 La stratégie comme contenu

L'étude du contenu de la stratégie (ou contenu stratégique) s'intéresse à la nature des différentes stratégies et à leur probabilité de succès. La détermination de cette probabilité de succès qui permet d'atteindre une position concurrentielle défendable nécessite le recours à une analyse stratégique rigoureuse de l'environnement interne et externe de l'entreprise afin que cette dernière puisse s'orienter vers les choix stratégiques les plus pertinents (stratégies de diversification, d'innovation, d'internationalisation, d'alliance, etc.) (Marchesnay, 2004). La notion de contenu stratégique a largement été diffusée dans le domaine du management et de multiples outils, modèles et indicateurs ont été développés par les chercheurs pour pouvoir déterminer le choix adéquat du contenu de la stratégie. Ils identifient trois étapes principales pour mener à bien le diagnostic stratégique.

- L'analyse du macro-environnement, qui fait appel au modèle PESTEL, identifie un ensemble de facteur (politique, économique, social, technologique, environnemental et légal) qui impactent fortement la structure du marché, et par conséquent exercent une influence sur la stratégie de l'organisation. Les managers ont recours à ce modèle dans leur démarche de planification stratégique (Johnson et al., 2014).
- L'analyse du micro-environnement ou environnement concurrentiel qui peut se faire grâce au modèle de Porter. Ce dernier permet d'identifier les forces compétitives liées à

la rivalité entre les entreprises et qui façonnent l'industrie³ (ou secteur d'activité) dans laquelle elles évoluent (Johnson et al., 2014) ; le but étant de faire ressortir celles qui peuvent influencer la capacité de l'organisation à générer du profit (Porter, 2004). Cinq forces compétitives ont été décrites initialement par Porter dans les années 1980 : les nouveaux entrants, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, ainsi que l'intensité de la concurrence entre les entreprises ; puis une sixième a été ajoutée, il s'agit du rôle de l'Etat (Claessens, 2000; Porter, 2004).

- L'analyse de la capacité stratégique de l'organisation qui fait appel à plusieurs modèles, notamment le diagnostic des filières et de la chaîne de valeur, la cartographie des activités et l'étalonnage (benchmarking) ainsi que l'approche (VRIO) (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1999; Johnson et al., 2014). Cette capacité stratégique s'exprime en termes de ressources et de compétences capables de procurer un avantage concurrentiel durable grâce à leur valeur, leur rareté, leur inimitabilité et leur non-substituabilité.

Enfin, l'objectif ultime de ce travail est d'arriver à une évaluation des forces et des faiblesses de l'organisation afin de définir si elle a ou non un avantage par rapport à ses concurrents ; l'analyse SWOT (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) permet de synthétiser ces points clé (Johnson et al., 2014).

A l'issue de ce diagnostic, les dirigeants devront élire parmi les choix stratégiques qui s'offrent à eux, celui qui leur semble le plus adéquat compte tenu de la situation dans laquelle se trouve leur entreprise. A cet égard, Porter identifie trois types de stratégie génériques que l'entreprise peut envisager en prenant en compte ses orientations stratégiques : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de concentration ou de focalisation (Porter, 2004).

Par la suite, en particulier avec les travaux de Hamel et Prahalad (1989) et en raison d'un environnement de plus en plus turbulent, d'autres éléments ont dû être pris en compte dans l'analyse de la stratégie. Une attention particulière a alors été accordée à la notion d'*intention stratégique* qui ne se réduisait plus au simple fait de vouloir « maximiser le profit », mais qui devait intégrer un ensemble d'orientations stratégiques souvent complexes, diverses et

³ Une industrie -également appelée secteur d'activité- peut être définie comme un « groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables », exemple : industries culturelles ou secteur culturel. Le concept d'industrie englobe aussi bien des organisations du secteur public que privé.

parfois même ambiguës. Cette étude permettrait de clarifier autant que possible ce qui oriente la stratégie, de comprendre qui en influence les objectifs et de déterminer qui en évalue la performance. Elle se fait à travers l'analyse de la vision, de la mission et des objectifs de l'organisation. (Johnson et al., 2014) Cette analyse permet aussi d'identifier les différentes parties prenantes ainsi que les enjeux sous-jacents ; d'aider les différents acteurs de l'organisation à comprendre leur rôle dans la contribution à la réalisation de la stratégie et *in fine* d'assurer un meilleur positionnement pour l'organisation par rapport à un futur souhaité (Hamel, 1991).

La notion de parties prenantes devient importante à cet égard. Ces dernières sont définies par Freeman comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme [de l'organisation]* ». On leur reconnaît donc un certain pouvoir à influencer la performance globale des organisations (Chabault, 2011).

Enfin, des indicateurs de performance sont proposés pour analyser les écarts stratégiques et pouvoir corriger et recadrer la stratégie, et améliorer ainsi la capacité de l'entreprise à générer du profit à long terme.

1.3 La stratégie comme processus

L'étude des processus stratégiques permet de décrire comment les stratégies sont formulées et déployées dans l'organisation, en prenant en compte le contexte dans lequel elle évolue. Ce processus est considéré comme « délibéré » pour certains auteurs alors que pour d'autres il est « émergent ». (Johnson et al., 2014) Il est souvent représenté par « *une séquence d'événements qui décrit comment les changements se produisent à travers le temps* » (Abdallah, 2008, p.21).

1.3.1 La stratégie comme processus délibéré

Pour les partisans de l'approche de la *stratégie délibérée*, la stratégie est définie comme un « plan », et sa formation est synonyme de planification stratégique (Rose & Cray, 2010). Cette dernière correspond à un processus coordonné, méthodique et intentionnel, qui permet de formuler les orientations stratégiques de l'entreprise à partir de prévisions à long terme, puis de coordonner sa mise en œuvre grâce au déploiement des moyens et des actions nécessaires (allocation des ressources, recours à un système de contrôle et à une structure organisationnelle adéquats) (Martinet et al., 2001).

Pour H Igor Ansoff (1991) : « *La planification stratégique est simple : en se basant sur un horizon de plusieurs années, le top management réévalue la stratégie actuelle en listant les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement et en analysant les ressources de l'organisation, dans le but d'identifier ses forces et ses faiblesses. Les managers pourraient alors dresser une liste des scénarii alternatifs et les confronter aux objectifs à long terme de l'organisation* »⁴

Pour formuler la stratégie (orientations stratégiques) de leur entreprise de façon délibérée et intentionnelle, les managers doivent donc scruter plusieurs variables internes et externes (l'environnement, la capacité stratégique de l'organisation, l'intention stratégique de l'organisation et sa culture organisationnelle) grâce au recours à un diagnostic stratégique, en mobilisant les différents outils et modèles développés par l'école du contenu (Johnson et al., 2014).

Une fois la stratégie formulée, l'entreprise devra la déployer en la traduisant en actions opérationnelles. Cela implique le recours à plusieurs outils, dont la structure de l'organisation et les systèmes organisationnels.

La structure assure une division du travail par « *fonction* », par « *produit* » ou par « *territoire* » afin de permettre une meilleure coordination et un meilleur contrôle des ressources humaines (Hafsi et al., 2019).

Les systèmes organisationnels permettent d'assurer le fonctionnement effectif de l'organisation, en exerçant un contrôle sur l'activité et en incitant les individus et les groupes à réaliser les objectifs fixés (Lassoued, 2005).

Selon Johnson et al. « *Les systèmes organisationnels assistent et contrôlent les individus dans leurs tâches et leurs responsabilités. Les systèmes sont les muscles de l'organisation : ils assurent son mouvement et sa cohérence.* » (2014, p.501).

Ces systèmes regroupent selon Mintzberg (1997) : les « *systèmes de planification* » qui consistent à établir l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par fonction ; les « *systèmes d'organisation* » qui consistent à mettre en place la structure organisationnelle adaptée ; les « *systèmes de coordination* » qui s'assurent de la coordination du travail, en recourant à des mécanismes tels que l'ajustement mutuel, la

⁴ Traduit de l'anglais : For H. Igor Ansoff, "corporate strategic planning is simple: using a time horizon of several years, top management reassesses the current strategy by looking for opportunities and threats in the environment and by analysing the company's resources to identify its strengths and weaknesses. Management may draw up several alternative scenarios and appraise them against the long-term objectives of the organization"

supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats et la standardisation des qualifications ; et les « *systèmes de contrôle* » qui permettent de mesurer la performance globale de l'organisation, en contrôlant les moyens utilisés ou les résultats atteints.

Enfin, l'entreprise doit s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie, en évaluant sa performance. Pour ce faire, les managers ont recours à plusieurs critères financiers. (Chakravarty 1986) Cependant, ces derniers ne doivent pas être les seuls, car une entreprise performante est avant tout une entreprise qui est capable de s'adapter aux changements de son environnement.

Toutefois, le déploiement de la stratégie planifiée peut s'écarter des orientations formulées et ce pour différentes raisons : des intentions stratégiques trop ambitieuses ou ambiguës, un manque d'adhésion au plan stratégique de la part des managers ou des parties prenantes, un environnement complexe et dynamique altérant les intentions stratégiques et empêchant la bonne exécution de la stratégie (Mintzberg & Waters, 1985).

Dans un même ordre d'idées, la linéarité de la formation de la stratégie telle qu'elle est décrite par les tenants de l'approche de la stratégie délibérée (d'abord le diagnostic stratégique puis les choix stratégiques puis le déploiement de stratégie) est difficilement atteignable en pratique. Comme le souligne Henry Mintzberg, ce cheminement est rendu impossible du fait que les choix doivent souvent être effectués avant même la fin du diagnostic ; la mise en œuvre progressive de la stratégie peut aider à sa formulation d'une manière plus claire et définitive, et peut parfois même servir de base au diagnostic qui sera élaboré à partir de l'expérience du terrain (Johnson et al., 2014).

Tous ces éléments ont entraîné une forte remise en question de l'approche de la *stratégie délibérée* par certains auteurs dont Mintzberg (1977, 2004) et Waters (1985) pour qui, l'approche reposerait sur une vision erronée et simpliste de la réalité qui n'envisage pas assez les difficultés de prévision dues au contexte complexe et fortement instable de l'organisation. C'est en effet une approche qui tend à séparer la pensée stratégique de l'action, et dont la rigidité contraint fortement la capacité créative de l'organisation (Mintzberg, 1977, 2004; Mintzberg & Waters, 1985). On lui reproche donc, souvent, de vouloir apporter une image trop fidèle à la réalité, sans prendre en compte sa complexité et son aspect incertain.

1.3.2 *La stratégie comme processus émergent*

Pour pallier aux déficits de l'approche de la *stratégie délibérée*, une nouvelle approche voit le jour. Elle aborde la stratégie comme un processus émergent de manœuvre, de routines, et d'actions que les gestionnaires acquièrent sur le tas, en tâtonnant et en adaptant leurs décisions aux faits qui se présentent à eux. Le positionnement de l'entreprise ne résulterait donc plus d'un plan formalisé et clairement établi mais d'un concours de circonstances qui ont mené l'entreprise à sa position actuelle et qui ne peuvent être identifiées qu'après coup (Marchesnay, 2004; Mintzberg & Waters, 1985).

La perspective s'inverse donc dans pour les tenants de cette approche, pour qui : « *à la planification concevant des grandes manœuvres stratégiques se substitue une approche de la stratégie comprise comme une tactique mêlant habileté et opportunisme* ». On s'éloigne, par conséquent, de la planification rationnelle et délibérée, pour chercher à s'adapter aux contraintes organisationnelles et politiques, et pour tirer profit des opportunités qui apparaissent au fur et à mesure. C'est ainsi que « *La stratégie devient stratagème* » (Lehmann-Ortega et al., 2013, p.574).

Les intentions stratégiques ne sont donc plus perçues comme rationnellement formulées et déployées en fonction des outils de l'analyse, mais plutôt comme les résultantes des contraintes organisationnelles et des actions non prévues qui s'ajoutent au plan initial.

Pour ce qui est du processus stratégique, il comprendrait trois phases selon Quinn : une phase de « *lancement* », où les problèmes sont détectés et définis, des embryons d'action prévus et des solutions envisagées ; une phase d'« *activation* » qui est caractérisée par une construction progressive des actions stratégiques en fonction des événements et opportunités et qui permet de concrétiser une stratégie jusque-là vaguement formulée ; et une phase de « *consolidation* », où les stratégies préalablement formulées sont déployées grâce à l'allocation des ressources humaines et matérielles, la mise en place des structures, la mobilisation des équipes, etc. (Lehmann-Ortega et al., 2013).

Enfin, quelque-soit la phase dans laquelle se trouve l'entreprise, des phénomènes ont pu être observés et de nouvelles notions ont été introduites dans cette approche : il s'agit de d'incrémentalisme logique, des jeux politiques, des processus culturels et des routines d'allocation des ressources.

L'incrémentalisme logique selon James Brian Quinn, traduit l'élaboration de la stratégie à partir de l'expérimentation et de l'apprentissage collectif et progressif plutôt qu'à partir de la formulation globale de la stratégie. Johnson et al., ajoutent : « *L'accent n'est pas mis sur les*

relations hiérarchiques, mais plutôt sur les différents groupes d'intérêt qui peuvent coopérer et échanger des connaissances. La stratégie découle de ces échanges qui ont lieu à la base de l'organisation, le rôle du sommet consistant à la formaliser » (2014, p.480). Toujours selon Quinn, l'incrémentalisme logique permettrait aux dirigeants de prendre de meilleures décisions et d'assurer l'appropriation de la stratégie par les individus. En outre, il permet une meilleure diffusion des informations disponibles, améliore les décisions courantes, et ordonne les étapes du déploiement des décisions majeures ; cela en partie grâce à l'interaction et au partage de l'expérience entre les acteurs impliqués.

Les jeux politiques occupent également une place importante dans cette approche : Johnson et al. voient dans les stratégies émergentes le résultat de « *marchandages et des jeux politiques qui opposent soit des hauts responsables, soit des coalitions internes et des parties prenantes externes.* » (2014, p.480). La stratégie globale serait donc le résultat de la combinaison des multiples stratégies individuelles des acteurs qui évoluent dans une structure organisationnelle particulière et qui s'expriment au travers de jeux de pouvoir impliquant ruse, compromis, conflit, coalition, négociation et ajustement (Jaoua, 2006).

L'émergence de la stratégie dépend également de la *culture organisationnelle* que les individus mobilisent de façon consciente ou inconsciente pour faire face à leur environnement changeant (Johnson et al ; 2014). Cet héritage culturel peut constituer un avantage lorsqu'il est difficilement imitable par les concurrents, ou une source d'inertie lorsqu'il fait obstacle au changement par le biais des routines culturelles.

Les processus d'allocation de ressources jouent un rôle particulièrement important pour les partisans de cette approche. Pour Joe Bower et Clark Gilbert de la Harvard Business School : « *L'impact cumulé de l'allocation des ressources par les managers à tous les niveaux a plus d'effet sur la stratégie que tous les plans élaborés par les dirigeants.* » (Cité par Johnson et al., 2014, p.484).

Ces éléments font que l'organisation ne peut plus être représentée comme un tout cohérent et intégré, ni la stratégie comme clairement définie et partagée par tous (Jaoua, 2006; Johnson et al., 2014).

Cependant, pour conclure par rapport à l'approche de la *stratégie émergente*, Mintzberg & Waters (1985) déclarent que pour être considérée comme entièrement ou parfaitement « *émergente* », la stratégie doit résulter d'un ensemble cohérent de décisions prises au fil du temps sans être intentionnellement planifiées, car l'absence de cohérence indique une

absence de stratégie. Il est en effet difficile d'imaginer des actions réalisées en l'absence de toute intention. Ce qui rend la stratégie émergente dans sa forme pure aussi rare et inconcevable dans l'entreprise que ne l'est la stratégie purement délibérée. (Mintzberg & Waters, 1985) Les deux approches seraient donc complémentaires selon Mintzberg qui affirme que les processus stratégiques, qu'ils soient délibérés ou émergents, ne sont pas forcément exclusifs, mais qu'ils s'additionneraient pour former ce qu'il appelle la « *stratégie réalisée* » (Johnson et al., 2014; Lehmann-Ortega et al., 2013; Mintzberg et al., 1998; Rose & Cray, 2010).

Il semblerait aussi que le recours à de multiples outils et processus stratégiques issus des deux approches permettrait d'améliorer la performance de l'organisation, en particulier dans un environnement complexe et incertain. (Mintzberg & Waters, 1985) Cependant, les organisations auront tendance à aller beaucoup plus vers l'une ou l'autre approche et à mobiliser tel ou tel processus selon le contexte dans lequel elles évoluent (Johnson et al., 2014; Lehmann-Ortega et al., 2013).

1.4 La stratégie comme pratique

Pour la perspective de la pratique, La stratégie est définie comme « *une activité sociale qui se construit à travers les actions, les interactions et les négociations, entre de nombreux acteurs, et les pratiques en situations auxquelles ils font appel* » (Seidl et al., 2006, p.2).

En d'autres termes : « *La stratégie n'est pas quelque chose que l'organisation possède mais quelque chose que ses membres font* » (Seidl et al., 2006, p.1).

Ainsi, la perspective de la pratique se focalise sur la manière dont la stratégie prend forme, en s'intéressant aux activités qui s'y rattachent ainsi qu'aux acteurs qui y prennent part et qui, pour ce faire, mobilisent un certain nombre de pratiques (Jarzabkowski, 2005 ; Johnson et al., 2007 ; Whittington, 2006). Autrement dit, au lieu de mettre l'accent sur le contenu de la stratégie ou le processus de changement stratégique comme l'ont fait les partisans des écoles classiques du management stratégique, ces nouvelles recherches abordent la stratégie (et la formation de la stratégie) à travers son caractère social, et tendent à l'ancrer dans les pratiques quotidiennes, soit, dans les *activités*, les *interactions*, les *discours* et les *conversations quotidiennes* des membres de l'organisation. La stratégie devient donc assimilable à une pratique sociale (Samra-Fredericks, 2003).

En outre, toute activité peut être considérée comme stratégique, du moment qu'elle a impact sur les orientations d'une organisation, sur sa survie ou son avantage concurrentiel (Seidl et al., 2006). Cet impact peut être formel, informel, délibéré ou non intentionnel ; il ne renvoie

pas non plus forcément à un événement unique et marquant, et peut très bien naître de la combinaison de plusieurs activités quotidiennes ordinaires, parfois même imperceptibles (Abdallah, 2008).

Il est important de noter que cette nouvelle perspective ne vient pas contredire ce qui a déjà été dit dans les écoles du contenu et du processus mais tend plutôt à les compléter, en rendant à l'Homme la place centrale qu'il aurait toujours dû occuper en sciences managériales. En effet, les travaux qui suivent la perspective de la pratique, puisent dans des concepts développés par des théoriciens du social comme Bourdieu, Foucault, Giddens, De Certeau, etc. qui se sont intéressés aux acteurs sociaux et à leurs capacités à s'engager dans la production de la vie sociale en usant de leurs compétences et leurs savoirs. (Denis et al., 2004) La notion de « *construit social* » fut alors empruntée à ces théoriciens et fut associée au travail stratégique. On commença dès lors à parler de « *construction sociale de la stratégie* » et à tenir compte d'un certain nombre d'éléments jusque-là peu étudiés, tels que les individus qui composent l'organisation et qui interagissent entre eux, l'environnement institutionnel et ses contraintes, les règles et les pratiques organisationnelles, le savoir tacite et collectif dont les acteurs usent au quotidien, etc.

Ainsi, parler de construction sociale de la stratégie en vient à ne plus considérer la stratégie comme l'apanage du top management et à affirmer que tout individu dans l'organisation (mais également, à l'extérieur de celle-ci) contribue directement ou indirectement à la formation de la stratégie par le biais de ses actes et de ses interactions, et peut par conséquent la réorienter ou la déformer (Abdallah, 2008). Ce qui remet fortement en question l'idée que les employés soient de simples exécutants de la stratégie.

La notion de « savoir » intervient aussi fortement dans le phénomène de construction sociale de la stratégie. Le savoir est pris au sens large et peut désigner le savoir explicite ou implicite, individuel ou organisationnel ; il englobe les connaissances théoriques, techniques, discursives ainsi que l'ensemble des compétences comportementales (intelligence émotionnelle, créativité, compétences communicationnelles, etc.) que l'individu utilise au quotidien.

De plus, une organisation est constituée d'une série de routines que les individus accomplissent quotidiennement. L'agencement de ces routines contribue à la production et au renouvellement d'un ensemble de règles qui assurent la continuité de l'organisation. Ces

règles sont nombreuses et diversifiées et peuvent être utilisées par les individus de manière réfléchie ou non ; et donner lieu à des pressions contradictoires (Rouleau, 1995).

S'inspirant des travaux de Clegg, Rouleau (1995) identifie six principaux types de règles de contrôle de l'organisation :

- les règles d'État qui concernent les politiques socio-économiques reliées à l'industrie dans laquelle se trouve l'organisation ;
- les règles techniques qui se rapportent au processus de production comme système de contrôle des employés dans l'organisation ;
- les règles de reproduction qui assurent le maintien du contrôle managérial ;
- les règles stratégiques qui participent au maintien de l'influence qu'exerce l'organisation dans son secteur d'activité ;
- les règles extra-organisationnelles qui assurent la continuité de la formation sociale à laquelle appartient l'organisation lorsqu'elles sont (re)produites. Ces dernières sont généralement synonymes de « cadres institutionnels ».

Bien que les recherches qui suivent le courant de la pratique semblent s'intéresser à des sujets aussi multiples qu'hétérogènes, trois dimensions semblent les regrouper. Ces dimensions ont été étudiées et détaillées par plusieurs auteurs (Golsorkhi, 2010; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007) ; il s'agit de la *praxis* qui renvoie au travail stratégique lui-même, des *praticiens* qui représentent l'ensemble des individus qui effectuent ce travail, et des *pratiques* qui sont les outils dont les praticiens se servent pour accomplir leur travail. Nous les aborderons plus en détail dans la section 4 de ce chapitre.

2 Les organisations culturelles et artistiques et leurs spécificités

Cette section a pour objet de présenter les spécificités des organisations culturelles et artistiques et le contexte dans lequel elles évoluent. Nous tenterons de les définir au sens large tout en apportant, quand c'est nécessaire, des détails concernant les caractéristiques de celles qui relèvent du secteur public et du champs du spectacle vivant, car ce sont ces dernières qui nous intéressent particulièrement dans ce travail de recherche.

2.1 Délimitation des organisations culturelles et artistiques

Selon Agid & Tarondeau (2003), il existe différents types d'organisations culturelles et artistiques. Elles peuvent appartenir au secteur public et remplir des missions de service public et d'accès à la culture ou faire partie du secteur privé et répondre à des logiques

entrepreneuriales de production et de distribution des produits culturels. En outre, elles peuvent avoir une finalité commerciale clairement affirmée et rechercher le profit ou être à but non lucratif avec comme seule finalité, leur survie économique. Les sources de financement des organisations culturelles peuvent aller de 100 % de ressources propres à près de 100 % de fonds publics. Certaines recrutent exclusivement des salariés alors que d'autres fonctionnent grâce aux bénévoles, et leurs personnels peuvent avoir des statuts de fonctionnaires de collectivité locales ou des statuts de droit privé. Elles existent sous différentes formes organisationnelles : de l'entreprise multinationale à l'artiste auto-entrepreneur ; et leur situation concurrentielle varie du quasi-monopole exercé localement par les grandes maisons d'opéra, aux environnements hautement compétitifs de l'industrie du livre ou du cinéma (Agid & Tarondeau, 2003). Cependant, elles ont toutes en commun la spécificité de travailler avec des artistes.

Selon Chiapello, les « *organisations artistiques sont des organisations de production et de diffusion culturelles qui ont la spécificité de travailler avec des artistes vivants, qu'elles produisent, vendent ou diffusent leurs œuvres. Les artistes sont par rapport à ces organisations généralement en situation de salariés (spectacle vivant, cinéma ...) ou de fournisseurs (arts plastiques, édition, ...)* » (1997, p.79).

D'autres caractéristiques propres aux organisations culturelles et artistiques seront explorées tout au long de cette section. Nous évoquerons souvent, de manière plus détaillée, les organisations du spectacle vivant, parce que, tout d'abord, notre terrain d'étude en est une ; mais aussi parce qu'elles représentent un modèle d'étude idéal des caractéristiques en question. En effet, pour Villesèque-Dubus & Amans (2008), les organisations du spectacle vivant constituent le « *type d'organisation qui cristallise de façon exemplaire les spécificités des organisations artistiques et culturelles...* ».

Les organisations du spectacle vivant concernent l'ensemble des arts scéniques, également appelés arts de la scène ou arts du spectacle. Ces arts incluent l'opéra, le théâtre, la musique, la danse, l'art lyrique, etc. soit tout art ou performance qui naît de la rencontre entre des artistes sur scène et leurs spectateurs. Cette définition inclut désormais le cirque, les festivals et les spectacles de rue (Bourgeon-Renault, 2009).

2.2 Des organisations pluralistes

Les organisations culturelles et artistiques peuvent être qualifiées d'organisations pluralistes. Ces dernières regroupent également les universités et les hôpitaux et se trouvent en majeure partie dans le secteur public. De par leurs caractéristiques que nous verrons ci-après, elles

sont soumises à des règles particulières où les visions traditionnelles de la gestion sont considérablement remises en question car leur gestion est souvent complexe et parfois chaotique, et leurs orientations stratégiques souvent ambiguës (Abdallah & Langley, 2014). Les organisations dites pluralistes présentent plusieurs caractéristiques communes (Denis et al., 2007).

2.2.1 Un pouvoir diffus et partagé entre plusieurs parties prenantes

Les structures de pouvoir sont souvent difficiles à cerner dans les organisations pluralistes car elles se matérialisent, selon Van de Ven (2006), par la coexistence de divers groupes ou parties prenantes légitimes qui se partagent le pouvoir dans l'organisation et qui sont potentiellement en concurrence, entretenant parfois des relations conflictuelles.

Ces groupes sont généralement de deux sortes : les « groupes professionnels », qui sont représentés par les artistes (dans le cas des organisations artistiques du spectacle vivant, il s'agit des musiciens, artistes de ballet, personnel technique, etc.) ; et les « groupes administratifs », qui sont représentés par les gestionnaires et le personnel administratif.

Le degré de coopération nécessaire entre les différents groupes de l'organisation et les artistes eux-mêmes varie d'un secteur artistique à l'autre. Il est particulièrement élevé et exige la coopération de nombreuses catégories d'artiste lorsqu'il s'agit de musique symphonique, de ballet, ou du théâtre. Les organisations évoluant dans ce secteur nécessitent des systèmes très élaborés de mise au point et de communication des nouvelles conventions (Becker, 2010).

De plus, l'organisation artistique dépend ou peut dépendre de plusieurs parties prenantes externes pour fonctionner : pouvoirs publics, sponsors, partenaires privés et publics, médias, et autres organisations artistiques, etc. La présence de tous ces groupes ainsi que la divergence de leurs points de vue, de leurs valeurs et leurs interprétations rendent la structuration des orientations stratégiques de l'organisation très complexe (Abdallah, 2007).

2.2.2 Des objectifs multiples

Les organisations pluralistes sont caractérisées par la présence d'une multitude d'acteurs aux objectifs et intérêts contradictoires et aux valeurs divergentes et ambiguës. Ces objectifs doivent être identifiés et pris en considération car ils ne peuvent être supprimés ou éludés.

Trois catégories distinctes d'objectifs, fondamentalement contradictoires, peuvent ainsi être identifiées dans la littérature portant sur les organisations culturelles et artistiques (Abdallah, 2008 ; Tajtakova, 2006; Van De Ven, 2006) :

- Les « *objectifs artistiques* » englobent tout ce qui s'apparente au développement et à l'épanouissement de l'activité artistique de l'organisation, notamment la recherche de l'excellence, de la création artistique, de la qualité artistique⁵, etc. ; ils sont généralement poursuivis par les « groupes professionnels ».
- Les « *objectifs sociaux* » visent à assurer une démocratisation de la culture, en permettant un large accès au public et une diffusion à toutes les strates sociales. Ces objectifs, empreints de valeurs d'engagement social et éducationnel, sont considérés comme un impératif moral dans ces organisations, au sens de Walker-Kuhne (cité par Tajtakova, 2006).
- Les « *objectifs économiques* » visent à assurer l'équilibre financier, en prenant en compte les modes de financement disponibles et les contraintes budgétaires de l'organisation. La priorisation de ces objectifs, généralement assurée par les « groupes administratifs », signifie le déploiement de plusieurs efforts visant à accroître la proportion des recettes, ce qui peut affecter fortement le choix de la politique artistique.

Cette multiplicité d'objectifs est en partie imputable au fait qu'il y ait plusieurs rationalités ou logiques dans ces organisations (Kraatz & Block, 2008), qui peuvent être en opposition, et par conséquent engendrer des conflits. Cet antagonisme structure de façon profonde le fonctionnement des organisations artistiques et rend le contrôle de l'atteinte des objectifs extrêmement complexe.

Enfin, les gestionnaires à la tête des organisations artistiques se trouvent souvent dans l'obligation d'identifier certaines priorités, de privilégier la diffusion de certaines œuvres au détriment d'autres. C'est souvent le cas lorsque l'organisation fait face à des difficultés financières ou à des restrictions budgétaires (Becker, 2010).

⁵ Même si l'évaluation de la qualité des produits culturels reste très subjective. Boerner (2002) identifie deux critères pour le faire : le « profil qualité » (*quality profile*) qui évalue le contenu du programme et la « qualité de la performance » (*performance quality*) qui évalue la qualité des produits proposés.

2.2.3 Professionnalisme et forte autonomie des acteurs

Dans les organisations pluralistes, le processus de travail repose sur des connaissances spécifiques, des savoir-faire uniques et une maîtrise des opérations techniques et artistiques complexes. L'action collective joue un rôle primordial et décisif dans l'atteinte des objectifs et la réussite du niveau de qualité artistique recherché (Barrère, 2006). La prise de décisions implique des individus à différents niveaux dans l'organisation.

Pour les « groupes professionnels », les modèles de prise de décision sont souvent diffus et l'expertise distribuée. Pour les « groupes administratifs », les modèles de prise de décision sont plus hiérarchiques et l'expertise plus concentrée.

L'autonomie des acteurs d'une part, et l'interdépendance et le chevauchement des différents groupes d'autre part, font qu'il y a nécessité pour les organisations artistiques de recourir à la « négociation ».

Le tableau suivant résume les caractéristiques de l'organisation artistique correspondant à chaque critère du contexte pluraliste.

Tableau 1 : Caractéristiques des organisations artistiques en fonction des critères de leur contexte pluraliste

Critères du contexte pluraliste	Caractéristiques des organisations artistiques
Pouvoir diffus	Prise de décision impliquant plusieurs acteurs, différents niveaux organisationnels (gestionnaires, techniciens, artistes), plusieurs parties prenantes externes (conseil d'administration, médias, etc.)
Objectifs multiples	Groupes professionnels (principalement des artistes) avec des objectifs d'ordre esthétique, social, éducationnel Groupes administratifs (gestionnaires) avec des objectifs de rentabilité financière et économique.
Professionnalisme et autonomie des acteurs	Connaissance approfondie dans le domaine des arts exigée (théâtre, danse, art visuel, etc.)

Source : établi d'après Van De Ven (2006) ; Abdallah (2008).

2.3 Du rôle central de l'art et de la créativité

La création revêt un caractère central comme source de valeur dans les marchés très compétitifs et environnements instables. Elle est considérée comme ressource stratégique déterminante pour la survie de l'entreprise (Benghozi, 2006).

Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit des organisations culturelles et artistiques, car les produits qui découlent de leurs activités sont régis par « l'innovation et le renouvellement permanents » (Evrard, Chiapello, 2004). Ces organisations sont caractérisées par l'unicité de l'œuvre artistique (Assassi, 2003), en effet, l'activité de production dans ce secteur correspond à une production de prototype (spectacles, par exemple). Cette dernière est le principal moteur de ces organisations, même si des processus de réplication interviennent souvent lors de la diffusion de ces produits (e.g. : enregistrement de CD).

Cette créativité est l'attribut des « talents » qui représentent la ressource centrale dans ces organisations. Ces « talents » présentent certaines particularités qui rendent difficile le fait de les manager et bon nombre d'entreprises peinent à le faire (Evrard & Busson, 2015 ; Menger, 2009).

Parmi ces particularités, soulignons la capacité d'assumer des orientations nouvelles et parfaitement subjectives, ainsi que la capacité d'affirmer, de défendre et de tenir des points de vue subjectifs et originaux dans la durée ; ce qui implique d'évoluer dans un contexte de doute omniprésent (Evrard & Busson, 2015; Menger, 2009).

Ces mêmes caractéristiques sont évoquées dans les travaux précurseurs de Teresa Amabile sur la créativité, qu'elle définit comme la « *production d'idées nouvelles et utiles, dans n'importe quel domaine. Pour être considérée comme créative, une idée doit être différente de ce qui a été fait auparavant.* » (Simon, 2016).

Selon Simon (2016), les travaux d'Amabile ont permis d'identifier 3 composantes de la créativité :

- l'expertise, qui renvoie à l'acquisition et la mise en application de compétences techniques et des connaissances intellectuelles par les individus du domaine concerné ;
- la motivation pour la tâche, dans laquelle Amabile distingue la motivation intrinsèque qui est liée à l'intérêt porté à la tâche elle-même, de la motivation extrinsèque qui résulte d'autres facteurs tels que les récompenses ;

-les compétences créatives, qui incluent les traits de personnalité reliés à la persévérance, l'intégration de nouvelles perspectives et à la prise de risque.

Cela suppose donc une intention particulière que doivent accorder les managers à ces talents, l'enjeu étant de pouvoir les aider à maîtriser et surtout à amplifier leur créativité en leur fournissant les conditions adéquates. C'est, en effet, grâce à cette créativité que les organisations artistiques atteignent en partie certains de leurs objectifs stratégiques, ce qui soulève des questions saillantes en termes de management en général et d'utilisation des outils de gestion en particulier (Amans et al., 2014).

Outre les talents, Filser (2005) montre que les organisations culturelles et artistiques se composent de trois autres populations de ressources humaines qui présentent des visions différentes et qu'il faudra intégrer pour assurer le succès de la stratégie de l'organisation : il s'agit du personnel salarié, des bénévoles et du management.

Enfin, il faut retenir que l'innovation artistique naît d'une action collective, dans des conditions particulières et propices à l'expression créative, autour d'un budget imposé par les tutelles, et adossé à des interactions informelles entre partenaires (Amans et al., 2014).

2.4 Des contraintes budgétaires

Il est souvent fait état dans la littérature que les organisations culturelles et artistiques, en particulier celles évoluant dans le secteur du spectacle vivant, accusent des déficits qui s'élèvent parfois jusqu'à 40 % de leur budget. Cette difficulté économique, commune à plusieurs organisations, a motivé le lancement d'une enquête menée dans les années 1960 par les chercheurs Baumol et Bowen et qui aboutit à ce qu'on appelle maintenant la « loi de Baumol » (Stintzy, 1988).

En ce qui concerne les maisons d'opéra, qu'elles soient grandes ou petites, nationales ou internationales, publiques ou privées, elles ont toutes besoin de subventions publiques ou de contributions privées pour couvrir leurs charges, car leurs rentrées d'argent (locations ou recettes de billetterie), à elles seules, ne suffisent pas (Agid & Tarondeau, 2010).

Le bénéfice réalisé par les activités d'un opéra ne représente que 6 à 47% du budget total ; le reste provient essentiellement de sources externes (pouvoirs publics, etc.) (Agid & Tarondeau, 2010).

Agid & Tarondeau (2003) déplorent une difficulté dans la gouvernance et la maîtrise économique des opéras, souvent due aux conflits de pouvoirs et intérêts contradictoires des

différents groupes qui « *ne s'accordent que pour l'empêcher de couler* ». Cette situation d'« *ingouvernabilité économique* » est commune à toutes les institutions culturelles ayant vocation à créer et diffuser l'art vivant. Baumol en a fait une loi dont la pertinence se vérifie dans plusieurs organisations artistiques.

Dans leurs travaux sur la gouvernabilité économique des organisations culturelles, Agid & Tarondeau (2003) font état de deux courants de l'analyse économique pouvant être mobilisés dans le secteur des arts vivants. Le premier, d'ordre macroéconomique est représenté par la loi de Baumol. Le second, de niveau microéconomique, s'appuie sur les travaux de Niskanen.

Au sens de la « loi de Baumol », l'art vivant est une activité de main-d'œuvre qui offre un potentiel réduit d'augmentation de productivité : le nombre d'heures directes pour produire une œuvre artistique ainsi que les ressources humaines nécessaires à sa réalisation n'ont pas changé avec l'avènement de la technologie. De plus, le coût d'un spectacle continue à augmenter au fil du temps alors que les recettes qu'il génère varient peu, voire diminuent. Cela est dû, entre autres, aux capacités limitées de ces organisations (taille des salles n'excédant pas les 4000 places), à une diffusion au grand public marginale, à une politique tarifaire contrainte par des pouvoirs publics prônant la démocratisation de la culture ou par un marché concurrentiel qui inclut des produits de substitution permettant le visionnage des œuvres artistiques à domicile à très faible coût.

En prenant en compte tous ces éléments, Baumol & Bowen (1966) arrivent à la conclusion que le déficit structurel croissant dans les maisons d'opéra est bien trop répandu pour être imputé à une mauvaise gestion, et l'expliquent par le fait qu'il y ait des écarts de productivité. Ces organismes se retrouvent donc dans l'obligation de recourir au support des pouvoirs publics ou aux dons des entreprises pour survivre.

Un autre constat important dans la thèse de Baumol & Bowen (1966) est le fait que l'augmentation des salaires dans le secteur des arts vivants demeure nettement plus faible que dans les autres secteurs d'activité. La satisfaction des ressources humaines (en particulier les artistes) qui évoluent dans ce secteur ne serait donc pas uniquement pécuniaire et s'exprimerait en termes de satisfaction personnelle, de prestige ou d'estime de soi.

Les maisons d'opéra, et de façon plus générale le secteur des arts vivants, se trouvent donc face à un problème double, au sens des travaux de Baumol et Bowen. D'une part, ils sont contraints de couvrir leur déficit structurel croissant par des revenus non directement liés à la production d'œuvres artistiques, en ayant recours aux ressources publiques ou aux dons

de mécènes et d'entreprises. D'autre part, cette situation les rend dépendants de pouvoirs et de politiques externes et les oblige à gérer l'instabilité de leurs dirigeants ainsi que le manque de continuité de leurs politiques et stratégies internes (Agid & Tarondeau, 2003 ; Stintzy, 1988).

Au final, ces organisations auront peu de contrôle sur leurs ressources et les gestionnaires se retrouveront confrontés à des défis qui peuvent mettre en jeu la pérennité financière de l'organisme (Lopez, 2009)

Ainsi, les pouvoirs publics qui accordent des subventions à ces organisations peuvent leur assigner des missions spécifiques ; ce qui aura forcément des conséquences sur leur positionnement stratégique et leur programmation (Assassi, 2007). Ces subventions publiques sont souvent accordées sur la base de budget établis généralement en début d'année civile, et votés par le CA de l'organisation. Des ajustements en cours de période sont possibles en cas de changement dans la programmation. (Amans et al., 2014) Enfin, les fonds octroyés par l'Etat le sont souvent pour une période de 12 mois, rendant ainsi difficile le développement de stratégies à long terme (Lopez, 2009).

La loi de Baumol suggère une situation déficitaire inévitable dans ce genre d'organisations et ce, quelles que soient leurs stratégies. Cependant, cette conclusion est nuancée par les défenseurs de l'approche micro-économique, qui pensent que les gestionnaires peuvent influencer les positions et politiques des pouvoirs publics à leur avantage.

Pour Niskanen et De Greffe, le contrôle dans les organisations du spectacle vivant n'est plus exercé par des actionnaires dont l'objectif est la maximisation du profit mais par les pouvoirs publics dont les objectifs ne sont pas toujours clairement définis. Une collusion des intérêts des dirigeants et des salariés est souvent observée dans ce cas (Agid & Tarondeau, 2003). D'ailleurs l'absence d'indices de performance reliés au profit dans les organisations culturelles et artistiques, en particulier publiques, est mentionné par plusieurs auteurs dont Abdallah (2008). Ces organisations doivent, tout de même, rendre des comptes aux pouvoirs publics et autres financeurs, en termes de qualité, de quantité et de coût de leurs productions.

2.5 Des contraintes liées à la demande et aux caractéristiques des produits culturels

Les organisations culturelles et artistiques sont également spécifiques de par les produits qu'elles proposent au public. Ces derniers sont le résultat de l'inspiration artistique, des humeurs et désirs d'un artiste-créateur qui se préoccupe rarement des attentes du public.

C'est ce qui a amené Filser (2005) à parler d'une primauté de l'offre sur la demande dans le secteur culturel.

Le produit culturel est également un produit inédit, résultant d'un processus de création complexe et souvent spontané, qui exige un savoir-faire unique, mais dont le résultat est incertain (Bourgeon-Renault, 2009). Cette incertitude affecte les orientations stratégiques des gestionnaires (Caves, 2000). D'ailleurs Greffe & Simonnet (2010) emploient le terme « prototype » pour décrire ce produit culturel qui est à la fois l'essai et le produit final commercialisé, mettant l'accent sur le risque que toute erreur pourrait avoir sur la rentabilité du produit et par conséquent sur la récupération des coûts de sa production.

La dimension fortement symbolique, hédoniste et esthétique, du produit culturel fait qu'il est consommé, non pas pour son aspect utilitaire et fonctionnel comme c'est le cas avec les produits de grande consommation, mais pour sa capacité à renforcer les liens sociaux d'une part, et l'identité et le statut social de l'individu d'autre part (Assassi, 2003; Bourgeon-Renault, 2009). Pour sa part, Petkus (2004) identifie quatre composantes de l'expérience culturelle : le divertissement, la formation, l'esthétique et l'évasion.

Le produit culturel est soumis à une temporalité particulière, son cycle de vie échappe à toute logique économique et peut être aussi durable qu'éphémère (Bourgeon-Renault, 2009). La nature *chronophage* du produit culturel doit également être prise en compte, elle est visible autant lors de sa production où plusieurs semaines voire plusieurs mois de travail sont parfois nécessaires à sa réalisation, que lors de sa consommation où les spectateurs doivent investir de leur temps libre pour pouvoir l'acheter, le consommer, le comprendre et l'apprécier (Bourgeon-Renault, 2009 ; Filser, 2005).

Un autre élément important est la différence de perception dans la valeur attribuée au produit culturel : les consommateurs ont tendance à sous-évaluer le prix d'une œuvre artistique, du fait que c'est avant tout un bien intangible et qu'ils ignorent son coût réel en termes de ressources et de temps, alors que ceux qui produisent l'œuvre ont parfois tendance à surestimer sa valeur. D'ailleurs, Greffe & Simonnet (2010) parlent de « *faiblesse des prix de la demande* » et de « *force des prix de l'offre qui conduisent à douter de la soutenabilité des entreprises culturelles* ».

Enfin, toutes ces caractéristiques propres aux produits culturels adjointes aux contraintes budgétaires décrites dans les travaux de Baumol et Bowen et face à une faible demande de la part des consommateurs, ont poussé les auteurs à présumer une non-soutenabilité des

organisations culturelles que seuls les pouvoirs publics ou de généreux mécènes peuvent rattraper (Greffé & Simonnet, 2010).

3 Formation de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques : Limites des écoles classiques

Dans cette section, nous allons examiner une partie de la littérature managériale portant sur la formation de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques de manière générale, en apportant des détails relatifs à celles qui relèvent du secteur public. Nous verrons qu'en raison de leurs spécificités, les organisations culturelles ne peuvent recourir aux mêmes modèles stratégiques que ceux développés par les écoles classiques, au risque d'essuyer des échecs cuisants (Abdallah, 2008; Agid & Tarondeau, 2003; Chiapello, 1997; Lopez, 2009; Varbanova, 2013). En ce sens, nous évoquerons les modèles et méthodes développés pour permettre la formulation et le déploiement de la stratégie dans les organisations culturelles ; tout en faisant ressortir les difficultés de leur application et les résistances que les gestionnaires et artistes leur opposent.

3.1 De la difficulté de formuler une stratégie à long terme

La formulation d'une stratégie clairement définie à travers le recours à une planification stratégique à long terme (appuyée par un diagnostic stratégique et par le choix de la stratégie la plus pertinente) telle que décrite dans la littérature classique, est difficilement envisageable dans les organisations culturelles, en particulier celles du secteur public (Abdallah, 2008).

Certains auteurs ont tenté d'y remédier en proposant des modèles et des outils qui intègrent les spécificités étudiées dans la section précédente. Rose & Cray (2010) ont proposé un modèle hybride qui prend en compte les stratégies *délibérée* et *émergente* pour comprendre mais aussi permettre une formulation efficace de la stratégie dans le secteur public. Pour ce faire, ils identifièrent des « *cycles de pouvoir* »⁶ et suggérèrent une planification claire de la stratégie dès l'arrivée d'un nouveau directeur à la tête d'une organisation publique (début du cycle), ce dernier doit procéder à des révisions de sa planification stratégique initiale en incorporant des facteurs et éléments de la stratégie émergente tout au long de son mandat

⁶Les *cycles de pouvoir* impliquent des changements du leadership et décrivent le fait que les directeurs généraux dans le secteur public sont désignés pour une période de temps déterminée et que leur départ entraîne souvent un changement dans la politique générale de l'organisation, ce qui rend difficile le développement d'une stratégie à long terme.

(préférentiellement au milieu du cycle) et prévoir des améliorations avant son départ (soit, en fin du cycle).

3.1.1 *Diagnostic stratégique : modèles classiques inadaptés et managers réfractaires*

Certains auteurs insistent sur l'intérêt du recours à un diagnostic stratégique qui inclut des variables propres au secteur culturel et/ou public. Bryson, (2004) parle de la nécessité de satisfaire les parties prenantes qui lui semblent beaucoup plus importante dans le secteur public que la maximisation du profit. Montanari & Bracker (1986) proposent même une variante du modèle SWOT qui prend en considération les particularités du secteur public. Ce nouveau modèle appelé SWAA (*Strenghts, weaknesses, advocates, adversaries*) examine les forces et les faiblesses de l'organisation publique, en prenant en considération les contraintes relatives au budget, aux parties prenantes et aux politiques publiques qui leur sont imposées. L'organisation est alors amenée à identifier l'ensemble des parties prenantes externes susceptibles de lui fournir les ressources nécessaires à son fonctionnement (pouvoirs publics, organisations partenaires publiques ou privées, législateurs, etc.) ; ainsi que celles qui vont la concurrencer dans sa recherche de fonds (autres organisations publiques ou privées ciblant les mêmes financeurs, etc.)

Auvinen, (2001) insiste particulièrement sur l'analyse du contexte socio-économique de l'organisation culturelle qui serait primordiale pour pouvoir identifier les principaux financeurs et cerner les éventuels problèmes de gestion. Selon Varbanova (2013), ces financeurs peuvent changer de politique ou de priorités en matière de financement à tout moment ; accentuant ainsi l'instabilité et l'incertitude qui règnent dans organisations culturelles tributaires de leurs ressources. Identifier ces financeurs permettrait donc aux organisations culturelles de développer des stratégies alternatives pour acquérir les fonds nécessaires au maintien de leur activité à long terme.

Cependant, les recherches empiriques montrent que les organisations culturelles sont beaucoup plus aptes à définir clairement leurs missions qu'à évaluer leurs ressources et capacités, où elles rencontrent plusieurs difficultés ; d'ailleurs le diagnostic stratégique est rarement fait. Cela pourrait s'expliquer par le fait que certains dirigeants ne voient pas l'intérêt d'élaborer des plans stratégiques qui sont beaucoup plus perçus comme une entrave à l'action créative qu'un soutien. Cette résistance culturelle aux outils de gestion, très présente dans les organisations artistiques, peut fortement handicaper l'action stratégique (Varbanova, 2013).

Enfin, il n'est pas toujours aisé d'obtenir des informations relatives au changement et aux tendances environnementales externes sur le long terme. Ceci est particulièrement vrai pour les organisations culturelles de certains pays en voie de développement, où l'environnement politico-économique est souvent turbulent et où les statistiques nationales et régionales sont rarement disponibles ; ce qui rend le diagnostic stratégique d'autant plus difficile (Dragičević-Šešić & Dragojević, 2005).

3.1.2 *Le triple aspect des choix stratégiques*

En raison du caractère pluraliste des organisations culturelles qui sous-tend des objectifs multiples (voir dans la section 2, le point 2.2), il se trouve que les modèles développés par la littérature managériale classique, pour déterminer les choix stratégiques optimaux dans les entreprises à but lucratif, ne sont pas adaptés à la complexité et à l'ambiguïté qui règnent dans les organisations culturelles et artistiques, et encore moins à celles du secteur public.

Pour cela, certains auteurs ont tenu à développer des typologies propres aux stratégies et choix stratégiques envisageables dans les organisations culturelles et artistiques, c'est notamment le cas de Kushner (1994) et de Tajtakova (2006) dont les typologies présentent de fortes similitudes.

Tajtakova s'est appuyée sur les travaux de plusieurs chercheurs en stratégie dans le secteur culturel, dont Gilhespy (1999), Oki (2005), Chong (2001), Sorjonen et Uusitalo (2005). L'auteure identifie alors trois principaux aspects qui doivent être pris en compte par une organisation culturelle lorsque celle-ci est amenée à faire un choix stratégique.

L'*aspect artistique* se reflète dans l'*innovation* artistique, et est représenté par la poursuite des objectifs artistiques (voir dans la section 2, le point 2.2.2). Dans ce cas, les choix stratégiques sont reliés à l'esthétique, à la qualité artistique et au degré d'innovation du produit culturel. On distingue alors les choix progressistes qui favorisent des représentations caractérisées par un haut niveau d'innovation et peu connu du public (œuvres d'avant-garde), et qui impliquent donc un risque élevé d'échec pour l'institution ; et les choix conservateurs qui mettent en avant des représentations connues du public (les grands classiques), et qui présentent peu de risques pour l'institution (Kushner, 1994).

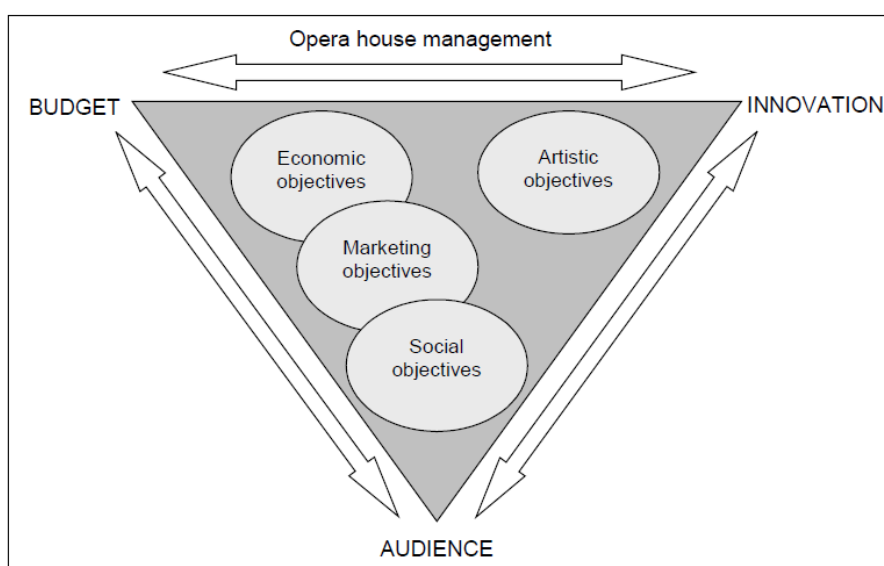
L'*aspect économique* vise l'atteinte de l'*équilibre budgétaire*. Il est représenté par la poursuite d'un ensemble d'objectifs économiques qui prennent en compte de nombreux

paramètres telles que la disponibilité des fonds, les attentes des différents bailleurs de fonds, la popularité des spectacles programmés et leur capacité à générer des revenus, etc., afin d'évaluer les risques encourus et d'orienter l'organisation vers les choix stratégiques les plus aptes à assurer sa rentabilité financière, ou au moins, son équilibre financier (Kushner, 1994).

L'*aspect social* s'intéresse au développement de l'*audience* et à la diversification des publics, il se manifeste à travers la poursuite d'un ensemble d'objectifs sociaux, fortement encouragés par les pouvoirs publics. L'élection de choix prosociaux par l'organisation culturelle doit répondre à la nécessité d'éduquer et d'initier le public à l'art que l'organisation diffuse ; et de permettre un accès large aux activités artistiques programmées, soit, à tous les groupes sociaux, ce qui implique de mettre en place une politique tarifaire équilibrée, ou parfois même, d'assurer un accès gratuit aux manifestations culturelles (Tajtakova, 2006).

La figure suivante montre les trois principaux choix stratégiques qui s'offrent à l'organisation culturelle et artistique, à savoir : les choix stratégiques favorables à l'*innovation*, les choix stratégiques favorables à l'*équilibre budgétaire* et les choix stratégiques favorables à l'accroissement de l'*audience*.

Figure 1 : choix stratégiques dans les organisations culturelles et artistiques (maisons d'opéra)



Source: Tajtakova, (2006). *Flexibility of strategic choices in an opera house management*. *Int. J. Business Environment*, 1(3), 365-381

En raison de leur nature contradictoire, les choix stratégiques favorables à l'*innovation*, à l'accroissement de l'*audience* ou à l'équilibre *budgétaire* sont en perpétuel conflit. Heilbrun & Gray (2001) évoquent même une dichotomie entre les objectifs économiques qui impliquent la nécessité de répondre à la demande du public pour accroître les ventes, et les objectifs artistiques qui défendent la nécessité d'accorder aux artistes la liberté de « créer l'offre » et adoptent donc, une logique d'innovation artistique.

La priorisation de l'un des trois choix stratégiques entraîne forcément des répercussions négatives sur les deux autres. Ainsi, la poursuite des choix stratégiques qui privilégient l'aspect économique peut fortement contraindre l'atteinte des objectifs artistiques, en influençant grandement le choix du répertoire retenu (sa diversité et sa qualité). Heilbrun (cité par Tajtakova, 2006) démontre dans une étude, la tendance de plusieurs maisons d'opéra américaines à privilégier la programmation des spectacles connus et reconnus par le public, afin d'augmenter la proportion des recettes, mais aussi de réduire les conflits d'ordre économique pouvant naître des différentes parties prenantes. D'autres part, la favorisation des choix stratégiques prosociaux entraîne inévitablement une forte réduction des revenus générés par la billetterie (en raison de l'adoption de politiques tarifaires peu rentables) et invalide, par conséquent, l'atteinte des objectifs économiques ; mais aussi artistiques, en privant l'organisation des fonds nécessaires au maintien des conditions propices à l'innovation et à la création d'œuvres de qualité.

Pour conclure sur ce point, il semble donc primordial que les managers gardent constamment à l'esprit les trois principaux aspects artistique, économique et social de leur organisation, et essayent, au mieux, de trouver un équilibre entre eux lors de chaque prise de décision stratégique, même si les conditions internes et les forces externes les poussent souvent à privilégier certaines orientations stratégiques au détriment des autres. A ce propos, Abdallah déclare « *le produit artistique, de nature non seulement esthétique mais aussi sociale et utile doit également être rentable. L'aspect artistique et socialement pertinent est donc constamment couplé (...) à la nécessité de rentabilité.* » (2007, p.68)

De surcroît, les managers doivent prendre en compte le fait que leurs choix stratégiques peuvent être restreints en raison des comptes qu'ils doivent rendre à leurs principaux bailleurs de fonds, bien que ces derniers réduisent la dépendance des organisations culturelles vis-à-vis des consommateurs grâce aux aides qu'ils leur accordent (Tajtakova, 2006).

3.2 Complexité et défis du déploiement de la stratégie

Le déploiement de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques peut s'avérer très complexe, car elles constituent une combinaison d'activités créatives, managériales et d'activités support et incluent plusieurs pôles de pouvoir. La synchronisation des décisions stratégiques à long terme aussi bien qu'à court et moyen termes devient alors une tâche difficile en raison de la poursuite d'objectifs artistiques, sociaux et économiques souvent contradictoires ; ce qui fait qu'en plus de devoir mener une réflexion sur la structure, les procédures de décisions et les systèmes de contrôle ; ces organisations doivent s'assurer de préserver un climat favorable à la création (condition *sine qua non* pour l'atteinte des objectifs artistiques), tenir compte des différents réseaux de pouvoir ainsi que de la difficulté à mettre en œuvre des indicateurs de performance simples (Agid & Tarondeau, 2003; Filser, 2005; Varbanova, 2013).

En effet, il n'est pas toujours aisé d'assurer le maintien d'une atmosphère créative : à la rigueur indispensable à la conduite de projets complexes qui exigent une grande coordination des équipes, une transmission de l'information en temps réel et une planification des tâches et leur suivi rigoureux, s'ajoutent la nécessité d'être assez flexible pour permettre aux artistes de créer librement ; ce qui implique souvent une décentralisation du pouvoir (Agid & Tarondeau, 2003; Chiapello, 1997). Il est clair que le recours aux outils de managements est indispensable, mais encore faut-il bien les choisir.

3.2.1 *Vers une structure organisationnelle duale et peu formalisée*

Nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés au lien entre le déploiement de la stratégie et la structure organisationnelle et ont essayé d'étudier son impact sur la performance globale de l'organisation culturelle. Ainsi, la structure organisationnelle des organisations culturelles fut décrite comme ayant peu de niveaux hiérarchiques, et abritant trois principaux centres de pouvoir (conseil d'administration, direction générale et direction artistique). Le degré de centralisation du pouvoir diffère d'une organisation à une autre et semble avoir un impact important sur sa performance. Pour Sherman (cité par Lopez, 2009), plus le degré de centralisation est élevé, plus l'impact sur la performance est négatif alors que pour Smith (cité par Lopez, 2009), un haut degré de formalisation est synonyme de plus de clientèle et de revenus. Il est constaté dans ce type d'organisations que les directeurs préfèrent souvent centraliser la prise de décisions en raison des difficultés relatives à la communication des multiples objectifs (en amont) et à la mesure de la performance (en aval).

Des modèles permettant de comprendre la structure des organisations culturelles et artistiques ont ainsi été développés. Evrard & Busson (2015) s'inspirèrent des travaux de Mintzberg et identifièrent trois paramètres pour définir la structure de l'organisation culturelle : la *spécialisation* qui fait référence à la division du travail ; la *coordination* qui fait référence à la façon dont les différents départements travaillent ensemble ; et la *formalisation* qui fait référence à l'organigramme et aux descriptions des tâches. Leur importance dans l'organisation indique le niveau de formalisation, et le choix de la structure est souvent déterminé par la taille, la technologie et l'environnement. Quant à Auvinen (2001), il imagina un modèle dual alliant l'aspect économique (fonds provenant de l'Etat, du marché et de la société civile) et l'aspect artistique (choix musicaux, visuels et dramatiques) pour décrire la structure de l'organisation. La figure ci-après représente le modèle dual développé par Auvinen (2001).

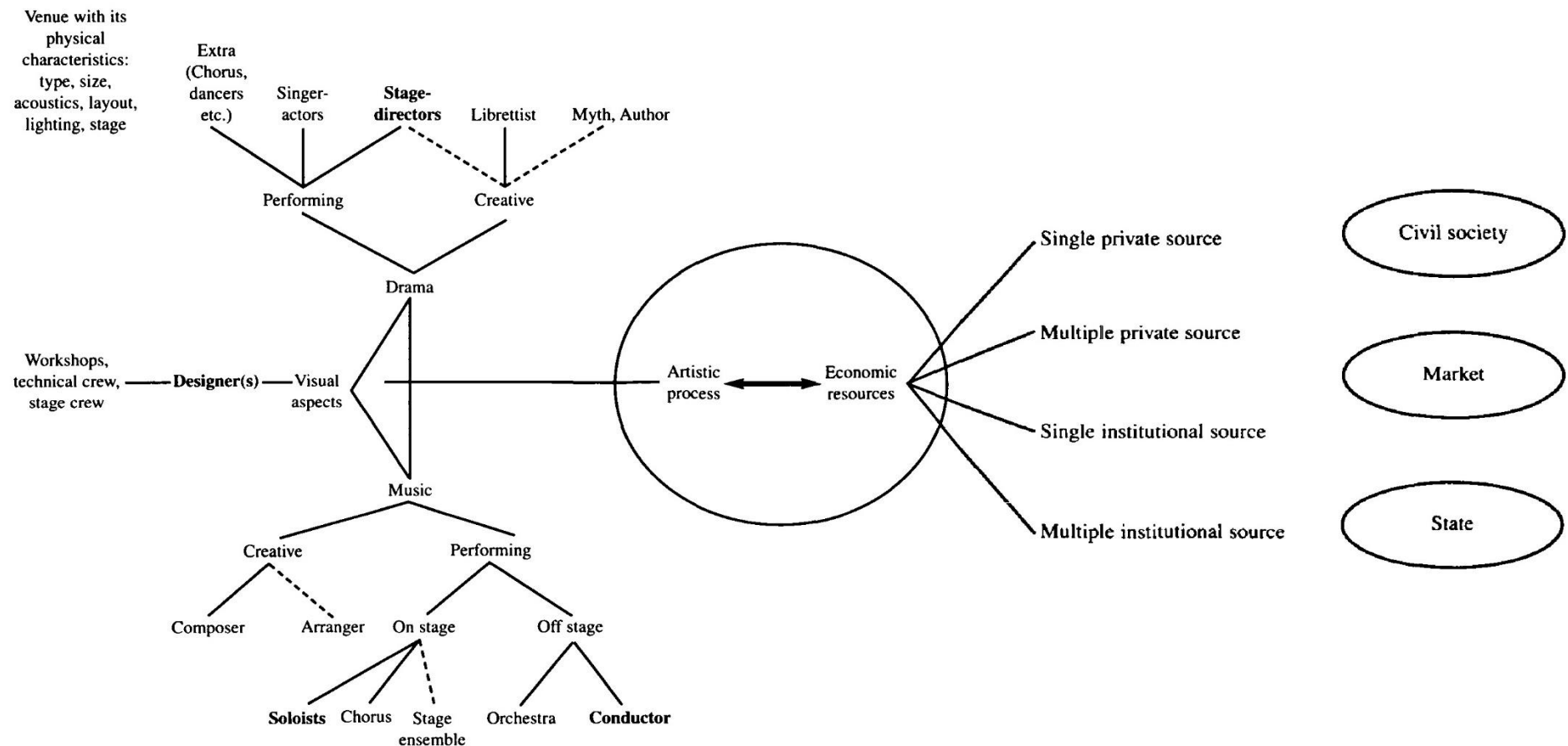
Enfin, malgré les divers modèles développés pour étudier la structure des organisations culturelles et tenter de comprendre comment elles assurent le déploiement de la stratégie ; il semblerait que les relations informelles prévalent dans bon nombre de ces organisations, et que les systèmes de planification et de contrôle y sont faiblement développés et l'organigramme pas toujours clairement défini et appliqué ; les structures telles que décrites traditionnellement ne semblent donc pas refléter le quotidien de ces organisations.(Chiapello, 1997)

3.2.2 Des résistances à la mise en place des systèmes organisationnels

Les systèmes organisationnels tels que les systèmes de gestion de la billetterie électronique, de la paie et des temps de travail, de l'analyse financière et comptable et de la gestion de la production artistique, permettent de mieux atteindre les objectifs fixés ; et les études de marché, le marketing et les politiques de communication modernes de mieux connaître les attentes du public, d'accroître et de fidéliser l'audience.(Bourgeon-Renault, 2009)

Cependant, les organisations culturelles semblent encore réfractaires à y recourir de manière effective. Certains auteurs l'expliquent par leur histoire et culture organisationnelle qui rejettent souvent les évolutions technologiques et managériales. (Varbanova, 2013)

Figure 2 : Modèle dual représentant la structure organisationnelle d'une organisation culturelle (maison d'opéra) et mettant en avant la dichotomie art-économie.



Source : Auvinen, (2001). *Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations.* *The Journal of Arts Management, Law, and Society.* 30(4), 268-282

Il est important de noter que dans les organisations culturelles, le problème se pose principalement avec les systèmes de contrôle car la vérification du travail artistique est difficile de par sa nature unique qui rend le savoir-faire de l'artiste impossible à standardiser ; et instable en raison de son caractère créatif et innovant. (Chiapello, 1997)

Chiapello (1997) note également que plus le contrôle de gestion est strict, plus la capacité d'innovation de l'organisation est faible. Elle affirme que seuls les objectifs clairement définis, avec des processus qui permettent de les atteindre bien maîtrisés par l'organisation, peuvent être contrôlables, d'où la difficulté du contrôle dans le secteur culturel.

Kushner (1994), affirme de son côté que les parties prenantes peuvent également avoir une influence ou parfois même imposer les modes de contrôles à utiliser, modifiant ainsi la performance de l'organisation. Chiapello (1997) insiste sur l'importance de prendre en compte certains paramètres et propose un modèle identifiant quatre modes de contrôle adapté dans les organisations culturelles : la motivation, les relations interpersonnelles, les valeurs partagées et la structure en fonction de la position de l'organisation culturelle qui peut être plus ou moins innovante. Le tableau suivant montre les modes de contrôle.

Tableau 2 : Distribution des situations organisationnelles des organisations artistiques au regard du contrôle

MODES DE CONTRÔLE	REVENDEICATION D'INNOVATION	
	Forte	Faible
Motivations (Auto-contrôle)	Motivations pour le secteur artistique (intrinsèques) (= Diffusion à toute l'organisation de la logique de motivation de l'artiste)	Motivations extrinsèques (Argent, pouvoirs, reconnaissance...) (= Différenciation des motivations entre celles des artistes et celles des autres)
Relations interpersonnelles	Convivialité Affectivité Personnalisation des relations	Formalisme Relations impersonnelles, uniquement professionnelles
Valeurs partagées (Contexte symbolique)	Forte présence des valeurs de créativité dans la culture d'entreprise Adhésion de tous au projet artistique	Plus faible présence Disparité des adhésions selon les personnes
Structure (Contexte matériel)	Organique, peu formalisée Organigrammes inexistantes ou mettant en scène la logique organique	Moins organique, plus bureaucratique, plus formalisée Organigrammes existants, reflétant une assez forte structuration des tâches
Hypothèse générale	Diffusion à toute l'organisation de la logique de contrôle du travail artistique	Différenciation des logiques

Source : Chiapello, (1997). *Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? Réseaux*. 15(86), 77-113

La mesure de la performance pose également problème : la rentabilité des capitaux investis comme indicateur de performance devient moins pertinente dans les organisations culturelles en particulier celles des arts de la scène car les ressources investies sont rarement couvertes par les résultats d'exploitation dégagés (voir section 2, le point 2.4). C'est d'autant plus vrai lorsque ces organisations sont publiques, où la notion de coût du capital n'a pas de sens, mais où, des comptes en termes de qualité, quantité et coût de productions doivent être rendus aux pouvoirs publics en contrepartie des financements obtenus (Agid & Tarondeau, 2003; Rose & Cray, 2010).

Malgré plusieurs tentatives, les chercheurs n'arrivent pas à produire des modèles adaptés pour mesurer la performance de ce type d'organisations. Gilhespy, (1999) a pu, néanmoins, présenter un modèle qui englobe les différents aspects sociaux, économiques et artistiques.

Nous concluons sur ce point en disant que la formation de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques semble suivre des patterns particuliers qui mobilisent beaucoup plus l'intuition et l'improvisation que les savoirs théoriques développés par les écoles classiques du management stratégique. De surcroît, les dichotomies entre l'art et la gestion/économie inhérentes à ces organisations engendrent de fortes tensions entre les différents groupes et empêche la stratégie de se former de la manière décrite traditionnellement.

4 Cadrage théorique de la recherche : la « stratégie comme pratique »

Dans cette section, nous justifierons notre choix du courant de la « *stratégie comme pratique* » comme cadre d'analyse de la formation de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques publiques. Nous présenterons d'abord l'intérêt que peut présenter ce courant dans l'étude et la compréhension de la stratégie dans ces organisations, puis nous clarifierons ses principaux concepts afin de pouvoir, par la suite, les mobiliser lors de notre étude sur le terrain. Enfin, nous présenterons les différents apports de ce courant pour les organisations culturelles et artistiques.

4.1 Intérêt du courant de « stratégie comme pratique » pour l'étude de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques

Face au contexte complexe et conflictuel dans lequel évoluent actuellement la plupart des organisations culturelles et artistiques publiques à travers le monde, et en raison des désengagements progressifs des pouvoirs publics dans leur subventionnement, ces dernières doivent construire des stratégies en y intégrant trois aspects fondamentalement

contradictoires : l'aspect artistique, l'aspect économique et l'aspect social pour pouvoir assurer leurs missions (Abdallah, 2008; Chiapello, 1997; Kushner, 1994; Tajtakova, 2006).

Cependant, dans les contextes pluralistes des organisations culturelles et artistiques, les écoles classiques et théories traditionnelles de la stratégie présentent des limites et semblent parfois inadaptées pour expliquer en profondeur les phénomènes qui permettent la formation de la stratégie (Abdallah, 2007). Et quand bien même plusieurs modèles plus conformes aux exigences du secteur culturel ont été proposés (section 3), ils ne semblent pas attirer suffisamment l'attention des gestionnaires pour qu'ils les appliquent. Ces derniers ont plutôt tendance à recourir à l'improvisation et à l'intuition et préfèrent savoir comment « procéder concrètement sur le terrain » plutôt que d'acquérir les connaissances et les bases théoriques du management stratégique (Amans et al., 2014). Ces résistances semblent dues au fait que ces modèles et d'une manière générale l'approche processuelle de la stratégie, ne rendent pas suffisamment compte du rôle des multiples acteurs (gestionnaires, pouvoirs publics, artistes, etc.) dans la formation de la stratégie et n'expliquent pas concrètement comment la stratégie se forme, or, les particularités des organisations culturelles (section 2) telles que leur caractère pluraliste (Abdallah, 2008); le rôle central de l'innovation artistique ; les caractéristiques inhérentes aux artistes exigeant le recours à des pratiques managériales adaptées (Chiapello, 1997); ainsi que le caractère fortement symbolique et hédoniste du produit culturel, témoignent fortement d'un aspect social et humain prépondérant.

La stratégie devrait donc être envisagée comme un construit social, impliquant divers acteurs à plusieurs niveaux hiérarchiques, qui ont leur propres visions et interprétations du monde (Abdallah, 2008 ; Golsorkhi, 2010; Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Johnson et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012). En ce sens, la perspective de la pratique semble particulièrement adaptée car elle place les individus au cœur du phénomène étudié et accorde aux pratiques quotidiennes et à ce que font ces individus, un rôle central dans la compréhension des processus stratégiques.

Le phénomène décrit ci-dessus tend à toucher l'Algérie. Le changement majeur dans la politique des pouvoirs publics depuis l'annonce du plan d'austérité de 2016 et les restrictions budgétaires qui en ont découlées, ont perturbé le fonctionnement des différents ministères dont celui de la culture. Les organisations culturelles publiques ne pouvaient donc plus bénéficier de ses généreuses subventions de la même manière qu'avant, et ont été contraintes

à adopter de nouvelles pratiques et habitudes pour faire face à la situation dans laquelle elles se sont retrouvées.

4.2 Clarification des concepts de la « *Stratégie comme pratique* »

Dans un souci de répondre à notre problématique de départ qui consiste à comprendre comment la stratégie se construit dans les organisations culturelles et artistiques publiques dans un environnement complexe et dynamique, marqué par le déclin permanent des contributions publiques ; et dans l'espoir d'enrichir les connaissances sur ce sujet, nous avons choisi de suivre le courant de la « *stratégie comme pratique* » qui nous permettra d'ouvrir la boîte noire de la stratégie et d'aller au cœur de ce que font les acteurs à travers leurs activités quotidiennes (Jarzabkowski et al., 2007; Johnson et al., 2007; Whittington, 2006). Cette perspective offre une grille de lecture qui mobilise trois concepts fondamentaux qui nous permettent d'étudier le phénomène de formation de la stratégie, soit : la « *praxis* », les « praticiens » et les « pratiques », que nous clarifierons ci-après.

4.2.1 Les pratiques

Le concept de pratiques regroupe l'ensemble des ressources cognitives, comportementales, motivationnelles, normatives, procédurales, discursives et techniques que les acteurs combinent, adaptent et reproduisent pour construire les activités stratégiques (la *praxis*) (Golsorkhi, 2010; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007).

Jarzabkowski (2005) regroupe ces pratiques, selon leur nature, en trois catégories principales.

Les « *pratiques administratives* » permettent d'organiser, coordonner et contrôler les activités stratégiques de l'organisation à travers la mobilisation de divers outils tels que les plans stratégiques, les budgets, les systèmes organisationnels, les systèmes de contrôle, les indicateurs de performances, etc.

Les « *pratiques discursives* » permettent aux membres de l'organisation de comprendre, utiliser et transformer le discours stratégique (conversations, dialogues, rhétorique, textes, etc.) dans leurs activités quotidiennes pour influencer l'élaboration de la stratégie ; elles mobilisent les ressources cognitives, linguistiques et symboliques et utilisent divers supports de communication.

Les « *pratiques épisodiques* » permettent d'élaborer, de développer ou de revoir des stratégies en impliquant plusieurs acteurs à travers, notamment : les réunions du conseil

d'administration, les réunions d'équipe, les interventions des consultants, etc. En outre, ces pratiques permettent de modifier ou de renforcer la stratégie de l'organisation.

Le tableau suivant regroupe par catégorie l'ensemble des pratiques impliquées dans le faire stratégique.

Tableau 3 : les types de pratiques impliquées dans le faire stratégique

Catégorie de pratique	Exemples
Administratives	- Planification stratégique - Allocation des ressources - Prévisions - Budgets - Systèmes de contrôle - Indicateurs de performance - Objectifs
Discursives	- Discours stratégiques - Outils - Technologies supports
Episodiques	- Réunions (à différents niveaux de l'organisation) - Comités de direction - Séminaires stratégiques - Ateliers stratégiques

Source : Oussedik, (2018, p47) d'après Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice : An activity-based approach*. Sage.

Ces pratiques disparates aux premiers abords, se mêlent, s'agencent et se structurent pour construire la stratégie ; l'objectif étant donc d'en identifier celles que les praticiens mobilisent de manière récurrente dans leurs efforts stratégiques (Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007).

Outre cette classification, les pratiques sont également réparties en fonction de leur origine (Johnson et al., 2007), soit :

-les « *pratiques organisationnelles* », qui sont spécifiques à une organisation (routines, procédures de contrôle et de planification, culture organisationnelle) ; et qui émanent de sa culture et de son histoire.

-les « *pratiques extra-organisationnelles* », qui sont spécifiques au secteur d'activité (pratiques sectorielles) ou de façon plus large, à la société (pratiques intersectorielles).

Dans le cadre des organisations culturelles, les pratiques permettent de comprendre comment les activités stratégiques sont construites en intégrant les aspects sociaux, artistiques et économiques.

4.2.2 *La praxis*

La praxis (ou pratique⁷) représente l'ensemble des activités, des opérations et des actions impliquées dans la formulation et le déploiement de la stratégie (Whittington, 2006), et que les *praticiens* mènent en recourant à diverses *pratiques*, lors d'un événement précis, défini dans le temps et dans l'espace (une réunion, à titre d'exemple).

Ces événements sont assimilés à des « *sequences of episodes of strategy-making* » soit des séquences ou épisodes du faire stratégique (Johnson et al., 2007; Vaara & Whittington, 2012). C'est aussi durant ces « *épisodes* » que la stratégie se forme et se déforme.

Pour Grisoli (2017) et Jarzabkowski (2005), la praxis se conçoit comme un flux d'activité qui intègre processus et contenu stratégiques ; formulation et déploiement de la stratégie ; processus délibéré et processus émergent ; actions et réflexions, etc. Ce qui permet donc de dépasser les dichotomies qui caractérisent le domaine du management stratégique classique et qui ont peu de pertinence sur le terrain.

La *praxis* fait intervenir des acteurs internes et externes à l'organisation qui agissent ou peuvent agir à différents niveaux (politique, institutionnel, organisationnel, individuel, etc.). L'étude de la praxis incite donc le chercheur à mobiliser différents niveaux d'analyse (le niveau « *micro* » pour comprendre la praxis à travers l'expérience individuelle ou collective des acteurs, le niveau « *méso* » pour la comprendre à travers les processus stratégiques organisationnels, et le niveau « *macro* » pour la comprendre à une échelle institutionnelle ou du secteur d'activité, à titre d'exemple ; et à s'intéresser aux différentes pratiques auxquelles les acteurs ont recours durant ces épisodes de faire stratégique afin de comprendre ce qui contraint ou facilite l'émergence de la stratégie (Jarzabkowski, 2005).

Il est important de noter que les flux d'activité qui façonnent la praxis ne sont pas toujours homogènes, en particulier lorsqu'il s'agit d'organisations pluralistes (Oussedik, 2018). Ainsi, certaines activités peuvent présenter des logiques contradictoires et entraîner parfois une incompréhension et des tensions entre acteurs. S'intéresser à ces tensions et logiques contradictoires permettrait de mieux comprendre et expliquer les mécanismes à l'origine de l'échec (ou de la réussite) de l'implémentation de la stratégie dans les organisations culturelles (Abdallah, 2007; Maitlis & Lawrence, 2003, 2007).

⁷ Noter que les termes *praxis* et *pratique* (au singulier) sont interchangeables

4.2.3 Les praticiens

Les praticiens constituent un ensemble d'acteurs qui influencent la construction de la stratégie (*praxis*) à travers la mobilisation de leurs actions et des ressources à leur disposition (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Autrement dit, les praticiens font appel -de manière intentionnelle ou non- aux pratiques largement diffusées et acceptées dans leur société, qu'ils adaptent à leurs propres besoins pour pouvoir exercer une influence (Oussedik, 2018). Les praticiens constituent donc le lien entre la *praxis* et les pratiques.

L'identification de ces praticiens est nécessaire pour pouvoir reconnaître et comprendre le déploiement d'une pratique stratégique ; mais également, pour percevoir les intentions et les aptitudes de ces acteurs à influencer la mise en œuvre de cette pratique (Sargis-Roussel & Belmondo, 2018).

Il est important de noter que du point de vue de la stratégie comme pratique, le faire stratégique n'est plus l'apanage du top management. La séparation patente entre formulation de la stratégie qui était le propre des dirigeants et son déploiement qui était relégué aux autres acteurs de l'organisation est fortement remise en cause (Jarzabkowski, 2005). En effet, ce courant inclut tout acteur pouvant, par ses pratiques, influencer ou contribuer à la construction de la stratégie, et ce indépendamment de son statut dans l'organisation ou de sa désignation formelle de « stratège » ou non (Golsorkhi, 2010; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007). Cette décentralisation de la stratégie permettrait de mieux prendre en compte tous les acteurs impliqués dans le faire stratégique ; et faciliterait la compréhension et l'étude de la stratégie dans les organisations pluralistes.

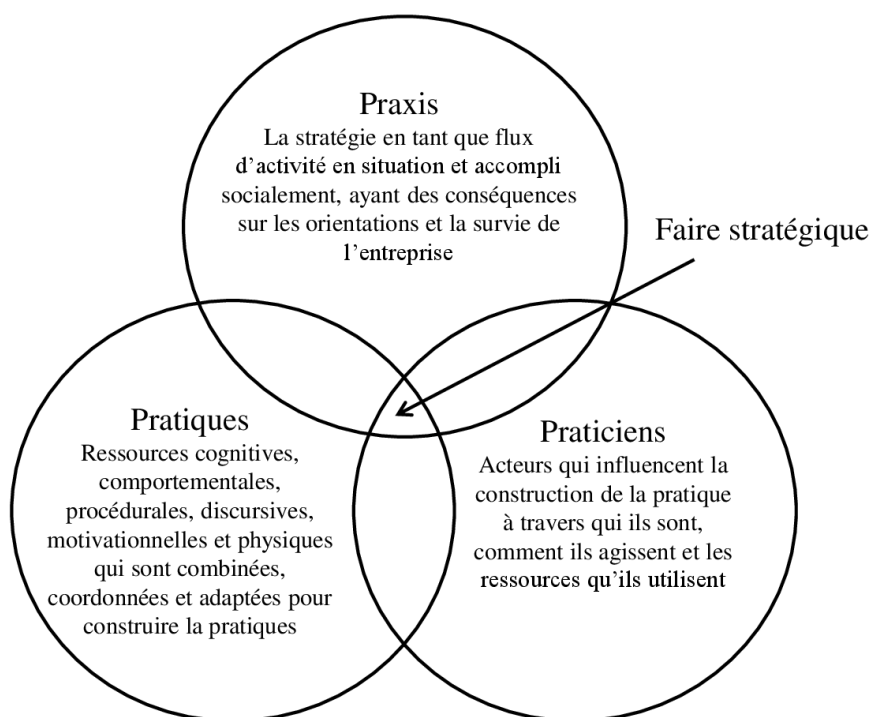
Le concept de praticien englobe les acteurs individuels (exemple : directeur général), et les acteurs agrégés ou classe d'acteurs (exemple : cadres supérieurs). Leur identification permet d'examiner leurs activités spécifiques à travers leurs actions, leurs discours, leurs comportements, etc. (Oussedik, 2018).

Au sens large, le praticien inclut tout acteur interne ou externe à l'organisation pouvant influencer la stratégie. Les acteurs externes n'ont pas de rôle déterminé au sein de la structure de l'organisation et ne répondent pas à une autorité hiérarchique ; ils peuvent être des consultants, des conseillers, des acteurs institutionnels, etc. (Johnson et al., 2007).

L'approche par la pratique propose « *une approche démocratique et pluraliste de la formation des stratégies* » (Rouleau et al., 2007). Il s'agit donc d'une approche particulièrement adaptée au contexte des organisations culturelles et artistiques, qui permet justement d'apprécier l'influence exercée par chaque praticien (acteurs individuels et

collectifs) sur l'orientation de la stratégie vers l'un de ses trois aspects artistiques, économique et social.

Figure 3 : Les trois composantes du faire stratégique dans la « stratégie comme pratique »



Source : Jarzabkowski et al., (2007). *Strategizing : The challenges of practice perspective*. *Human relations*, 60(1), 5-27

Nous constatons que l'articulation de ces trois composantes (praxis, pratiques et praticiens) permet d'explorer le « faire stratégique » (Rouleau et al., 2007). Ce qui est désigné par « faire stratégique » est la manière dont les acteurs utilisent les objets et les artefacts dans leurs actions, interactions et négociations, et s'appuient sur des pratiques socialement encadrées dans un champ particulier pour construire la praxis (Jarzabkowski, 2005).

Il est donc important de prendre en compte les trois aspects dans toute étude qui explore le domaine de la stratégie par la perspective de la pratique. Néanmoins, une attention particulière pourrait être accordée à une composante spécifique selon les objectifs que le chercheur s'est fixé (Whittington, 2006).

4.3 Apports de la « *stratégie comme pratique* » dans l'étude de la construction de la stratégie dans les organisations culturelles

Bien que les études ayant abordé le phénomène de construction de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques sous la perspective de la pratique soient peu nombreuses à notre connaissance, nous avons pu identifier certaines qui donnent des pistes de recherches très intéressantes et qui permettent de fournir des explications là où les écoles classiques peinent à le faire (Abdallah, 2008; Abdallah, 2007; Daigle & Rouleau, 2010; Maitlis & Lawrence, 2003, 2007; Mauws, 2000).

Tout d'abord, l'étude de Maitlis & Lawrence (2003) est particulièrement intéressante car elle traite le processus de *strategizing* ou du « faire stratégique » dans les organisations culturelles et artistiques, et plus spécifiquement dans un orchestre symphonique, et permet d'expliquer l'échec de la construction d'une stratégie artistique⁸ en analysant deux éléments clés que les praticiens mobilisent dans leurs interactions lors de ce processus, à savoir : les pratiques discursives⁹ (textes écrits et discours organisationnels) et les comportements politiques leur permettant de réorienter les choix stratégiques à leur avantage (négociations, compromis, lobbying, etc.). Ces deux éléments sont fortement mobilisés par les différentes parties prenantes dans les organisations pluralistes.

Ainsi pour Maitlis & Lawrence (2003), un épisode de faire stratégique est constitué d'un ensemble de pratiques discursives et de comportements politiques qui se combinent lors des événements où les acteurs interagissent pour produire un *objet stratégique* spécifique (une vision, un plan stratégique, une stratégie marketing, etc.). Selon eux, l'épisode stratégique comprend quatre étapes ; ils identifient pour chacune d'elles les éléments (discursifs et politiques) pouvant mener à l'échec du faire stratégique.

- Dans la première étape, les praticiens exposent un problème stratégique auquel l'organisation fait face (l'absence d'une stratégie artistique, par exemple). L'échec du faire stratégique à ce stade survient ou peut survenir si les interprétations de ces praticiens concernant la source du problème stratégique sont très nuancées et que chacun d'eux essaye de minimiser ou d'ignorer son rôle dans la survenue du problème posé (en rejetant

⁸ Par échec de la construction de la stratégie ou du *strategizing*, Maitlis et Lawrence désignent la non action stratégique ou paralysie stratégique ou encore paralysie de la prise de décision stratégique.

⁹ Maitlis et Lawrence identifient deux éléments clés du discours : les concepts (représentations abstraites : plan stratégique, par exemple) et les objets (représentations concrètes du concept en question : le plan stratégique de telle ou telle entreprise)

la faute sur une tierce personne) ; une autre cause serait le fait que le problème posé n'ait pas de légitimité dans le discours organisationnel existant.

- La deuxième étape consiste à conceptualiser le problème posé sous forme d'une représentation abstraite (exemple : définir ce qu'est la stratégie artistique, de manière générale). A ce stade, l'échec du faire stratégique survient si les comportements politiques des praticiens empêchent la définition claire du concept en question, et s'il n'y a pas un praticien suffisamment puissant pour imposer une définition unificatrice ; l'échec peut également survenir lorsque les ressources discursives préexistantes des acteurs sont fortement incompatibles, les empêchant ainsi de se comprendre.
- La troisième étape consiste à désigner les individus qui seront chargés de mener la construction de l'objet stratégique (exemple : la stratégie artistique de l'institution X). Là, l'épisode stratégique a de fortes chances d'échouer si les politiques organisationnelles ne permettent pas l'allocation des ressources et l'affectation des responsabilités aux différents acteurs clés de manière optimale ; une autre cause d'échec serait la définition complexe et incohérente de l'objet stratégique.
- La quatrième étape implique la construction discursive de l'objet stratégique. Enfin, à ce stade, l'épisode stratégique a de fortes chances d'échouer si les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre n'ont pas les compétences politiques ou l'expertise technique appropriée ; ou encore si l'objet stratégique a été défini à partir des faiblesses de l'organisation, et non de ses forces.

Il est intéressant de noter que le fait d'aborder la construction de la stratégie sous cet angle, en décortiquant les différentes étapes de l'épisode stratégique afin d'identifier les éléments clés de son succès ou de son échec permettrait d'améliorer les résultats obtenus et donc la performance de l'entreprise ; en particulier lorsque la stratégie de l'organisation est fortement liée à l'innovation ou à la créativité, et implique donc une compréhension approfondie de ce qui favorise ou non leur émergence (Maitlis & Lawrence, 2003).

Notons que la plupart des recherches menées sur la formation de la stratégie dans les organisations culturelles qui suivent la perspective de la pratique, sont consacrées entièrement à l'étude des pratiques discursives (Abdallah, 2008; Abdallah, 2007; Daigle & Rouleau, 2010; Mauws, 2000) ou du moins leur accordent un grand intérêt (Maitlis &

Lawrence, 2003, 2007). En effet, les pratiques discursives revêtent une importance particulière dans les organisations artistiques car elles permettraient de comprendre, d'expliquer et de dépasser éventuellement, la dichotomie art-gestion (Abdallah, 2008; Daigle & Rouleau, 2010; Maitlis & Lawrence, 2003, 2007), réconciliant ainsi des mondes fondamentalement opposés (Chiapello, 1997). L'analyse de ces pratiques permettrait en outre, de mieux comprendre les causes d'échec de la mise en œuvre de la stratégie dans ces organisations, maintes fois constaté par les chercheurs (Abdallah, 2008; Maitlis & Lawrence, 2003).

En ce sens, Abdallah (2008) explique que la manière dont la stratégie est écrite dans les documents stratégiques (plans stratégiques, discours officiels, présentations, documents internes de l'entreprise, etc.) est déterminante, car c'est en fonction de cela qu'elle sera appropriée puis mobilisée par les individus dans leur travail quotidien.

De plus, elle explique que la maîtrise de ce savoir est primordiale dans des organisations où coexistent plusieurs logiques, paradigmes et systèmes de valeurs (organisations pluralistes). On parle alors de « *multidimensionnalité du discours stratégique* » qui inclut les aspects économiques, marchands, sociaux et artistiques ; cela sous-tend une appropriation différenciée du texte stratégique par les acteurs de l'organisation : d'une part, les managers et financiers qui l'utilisent pour justifier les coupures budgétaires ou pour invoquer les contraintes et enjeux économiques ; et d'autre part, les artistes qui lui attribuent un sens plus symbolique, en se focalisant en premier lieu sur ses orientations et valeurs artistiques et sociales. Cette appropriation différenciée peut mener à la non action stratégique (paralysie stratégique) (Abdallah, 2007).

Cependant, cette multidimensionnalité doit être prise en compte et même mise en avant lors de l'écriture des textes stratégiques afin de permettre à l'ensemble des acteurs de s'y identifier et d'y adhérer, même si ce n'est que pour une courte durée (Abdallah, 2007). Cela suppose aussi que les managers doivent constamment rester sensibles aux signaux qui indiquent une appropriation différenciée du texte et qui peuvent être source de tensions et de discordance entre les individus et mener à la non action stratégique ; ils doivent par conséquent, envisager une réécriture permettant une appropriation plus unificatrice des textes stratégiques autant de fois que nécessaire (Abdallah 2007 d'après Gioai et al.).

Abdallah (2007) indique également que les gestionnaires doivent modifier leurs attentes et leurs intentions vis-à-vis des plans stratégiques (et de la stratégie élaborée de manière

générale) et éviter de parler d'échec ou de succès de l'implantation de la stratégie ; elle constate à ce propos l'existence d'une dialectique succès-échec inhérente aux organisations pluralistes. Elle ajoute « *cette nature duale et multidimensionnelle [du plan stratégique] contient en elle-même les germes de son échec dans la mesure où elle a ensuite conduit à une polarisation et à des tensions [entre les différents acteurs de l'organisation] qui ont freiné la mise en place de la stratégie.* »

Complétant les travaux de Abdallah, Daigle & Rouleau (2010) fournissent des outils pour mieux comprendre les pratiques stratégiques structurant l'élaboration et la communication des choix stratégiques dans les organisations artistiques ; ainsi que des arguments à mobiliser afin de persuader et rallier les différentes parties prenantes aux choix stratégiques retenus ; le gestionnaire devra alors choisir lors de l'élaboration des textes stratégiques, les mots et les formulations adéquats qui prennent en compte les systèmes de valeurs ainsi que les attentes des différents acteurs, afin de concilier leurs positions idéologiques à priori inconciliables. Là encore, la polyphonie des textes et la mise en avant de la multidimensionnalité de l'institution culturelle s'avèrent être un choix judicieux.

Pour conclure sur ce point, nous dirons que la perspective de la pratique apporte des pistes intéressantes pour étudier la thématique de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques. De plus, elle prend en compte tout le savoir développé par les écoles classiques et l'enrichit en s'introduisant des éléments jusque-là très peu explorés (telle que l'analyse des pratiques discursives) qui permettraient éventuellement de mieux comprendre les causes de succès ou d'échec dans ces organisations.

4.4 Questions de recherche

Dans la présente étude, nous avons choisi de suivre la perspective de la pratique ou « stratégie comme pratique » pour tenter de comprendre comment la stratégie se forme (se construit) dans les organisations culturelles et artistiques publiques. Nous n'émettons aucune hypothèse de recherche pour ainsi respecter le caractère exploratoire de la démarche. En outre, nous nous appuyerons sur notre analyse des résultats pour dégager les principaux apports et apprentissages. Ainsi, nous n'excluons aucun éventail d'observations pouvant enrichir les connaissances sur le sujet.

Par ailleurs, nous avons choisi de nous focaliser principalement sur l'étude de la praxis (ou activités stratégiques) pour pouvoir comprendre comment la stratégie s'est construite à l'opéra d'Alger. Néanmoins, nous évoquerons sans conteste les praticiens qui ont généré ces

flux de la praxis ainsi que les pratiques (discursives, épisodiques, administratives) qu'ils ont mobilisées pour y parvenir. En ce sens, nous formulons quatre sous-questions de recherche :

- Quelles sont les principales activités stratégiques (ou flux de la praxis) qui ont mené à la construction de la stratégie de l'opéra d'Alger dans un contexte marqué par les restrictions budgétaires et la restructuration du secteur culturel ? Vers quel(s) aspect(s)¹⁰ s'orientent ces activités ?
- Qui sont les acteurs organisationnels et extra-organisationnels qui ont initié ces flux d'activité stratégique ?
- Quelles sont les pratiques discursives, épisodiques ou administratives mobilisées par les acteurs organisationnels pour mener ces activités stratégiques ?
- Quels résultats stratégiques ont découlé de ces flux d'activité ?

Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, nous dirons qu'après avoir passé en revue l'ensemble des caractéristiques propres aux organisations culturelles et étudié la formation de la stratégie dans ces organisations à la lumière des écoles classiques, nous avons pris conscience des limites des approches processuelles et théories traditionnelles à rendre suffisamment compte de la complexité de ce phénomène, nous avons alors opter pour un cadre théorique de recherche qui reconnaît le caractère social de la formation de la stratégie et qui fait appel à trois composantes (praxis, pratiques et praticien) pour tenter de l'expliquer.

En puisant dans les concepts fondamentaux de la stratégie comme pratique, nous espérons comprendre comment la stratégie est (re)produite dans le contexte pluraliste des organisations culturelles (Abdallah, 2008; Daigle & Rouleau, 2010; Maitlis & Lawrence, 2003) ; et ce à travers l'étude des routines, des pratiques quotidiennes, des codes et des discours auxquels les différents acteurs font appel dans leur praxis (Vaara & Whittington, 2012).

De surcroît, la stratégie comme pratique nous permettra de prendre en compte plusieurs niveaux d'analyse pour étudier ce que font les individus au quotidien, à travers l'ensemble de leurs activités qui ont un impact sur la stratégie de l'organisation (Jarzabkowski, 2005).

¹⁰ Soit l'aspect artistique, l'aspect économique et l'aspect social.

CHAPITRE II

**CADRE METHODOLOGIQUE DE LA
RECHERCHE**

Introduction

Le chapitre précédent a permis de montrer l'intérêt de la présente recherche. Ainsi, notre revue de la littérature a révélé les limites des écoles et approches classiques dans l'étude et la compréhension de la formation de la stratégie dans les organisations culturelles et nous a incité à choisir la perspective de la pratique comme cadre théorique de notre recherche.

Dans le présent chapitre, nous détaillerons la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche. Pour ce faire, nous diviserons le chapitre en trois sous-sections. Dans la première section, nous exposerons notre positionnement épistémologique afin de clarifier notre perception de la réalité et le processus de production des connaissances qui en découlera ; nous présenterons également le design de notre recherche qui implique un raisonnement abductif dans la démarche de production des connaissances et un caractère exploratoire de la recherche, nous expliquerons pourquoi nous avons opté pour une étude de cas unique et pourquoi notre choix s'est porté sur l'opéra d'Alger comme terrain d'étude. En outre, nous expliquerons l'intérêt de s'orienter vers l'approche qualitative pour mener à bien cette étude. Dans la deuxième section, nous étayerons ces choix en présentant les différents outils et méthodes de collecte des données mobilisées. Enfin dans la troisième section, nous expliquerons comment nous avons réalisé l'analyse des données recueillies et nous justifierons notre choix de s'appuyer sur les critères de scientificité développés par Miles et Huberman et adapté à la recherche interprétative par Gohier afin de garantir de la qualité de notre démarche méthodologique et d'assurer la validité et la fiabilité de notre recherche ; nous aborderons également les considérations éthiques prises en compte.

1 Ancrage épistémologique : l'approche interprétativiste

Notre positionnement épistémologique suit l'approche *interprétativiste* qui vise à décrire un phénomène par celui qui le vit. Dans cette approche, la réalité est le résultat d'une représentation et d'une construction mentale et sociale régie par des intentions humaines. Autrement dit, la réalité objective est inatteignable dans l'absolu, elle l'est seulement à travers l'interprétation que lui donnent les individus, y compris le chercheur qui prend part à la construction de cette « réalité perçue » des acteurs, en considérant leurs intentions (Le Moigne, 2007; Velmuradova, 2004). Cette approche s'oppose par conséquent à l'approche positiviste qui cherche à expliquer et à prédire la réalité en développant des lois et des mesures par des méthodes uniformes de la logique déductive (Velmuradova, 2004).

Le tableau suivant résume les caractéristiques principales de l'approche interprétative pour laquelle nous avons optée pour mener notre étude.

Tableau 4 : Les caractéristiques de l'approche interprétative

Caractéristiques principales	Approche interprétativiste
Conception de la réalité	Constructivisme social/relativisme : La réalité est socialement construite par des individus en interaction dont les représentations permettent d'en saisir la complexité et le sens.
Objectif	Décrire des processus de signification, comprendre la réalité telle qu'elle est représentée par les individus
Rôles	Comprendre le mécanisme de construction de la réalité : produire des descriptions des significations et des interprétations des processus organisationnels
Unité d'analyse	Action verbale ou non verbale
Point focal méthodologique	Restituer et comprendre des processus de significations situés, des divergences dans la construction du sens dans un contexte organisationnel particulier.

Source : adapté de Gephart, (2004). *Qualitative Research and the Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.

Dans notre cas, le phénomène étudié touche à la construction sociale de la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques publiques algériennes par un ensemble d'individus (artistes, gestionnaires, et autres parties prenantes) dont les représentations de la réalité suivent des logiques parallèles ou contradictoires.

2 Design de la recherche

Le design de cette recherche a été développé de façon incrémentale en effectuant des allers retours entre terrain et théorie. Le caractère exploratoire de la recherche, l'absence d'hypothèses de départ à tester et le choix d'une approche interprétativiste abductive nous ont forcé à réfléchir aux questions de recherche en partant du terrain et du contexte

organisationnel vers la théorie et ainsi de suite jusqu'à pouvoir construire une méthodologie qui soit cohérente avec notre thème d'étude. L'intérêt que nous portons à la construction de la stratégie dans le contexte des organisations culturelles a confirmé notre choix de l'analyse des activités stratégiques ou « praxis » qui permettent aux praticiens (acteurs organisationnels et extra-organisationnels) d'orienter la stratégie de l'organisation dans une direction donnée (e.g. en faveur de l'aspect artistique, économique ou social) en mobilisant un certain nombre de pratiques (ensemble de ressources cognitives, procédurales, normatives, discursives, physique, etc.).

2.1 Le caractère exploratoire de la recherche

Le caractère exploratoire de notre recherche permet de comprendre et d'expliquer éventuellement un phénomène encore très peu exploré, qui porte sur la manière dont la stratégie se construit dans les organisations culturelles publiques algériennes dans un contexte particulier de restructuration du secteur culturel et de réduction des contributions publiques. Pour ce faire, nous mobiliserons un ensemble de concepts et de connaissances théoriques afin que nos observations sur terrain soient pertinentes et valables.

Aussi, le caractère exploratoire de la recherche nous permet d'étudier ce phénomène en profondeur afin de nous familiariser avec lui ; l'objectif n'étant donc pas la généralisation des résultats à travers l'étude menée (Trudel et al., 2007).

Dans notre recherche, nous nous appuierons sur les diverses informations recueillies au sein de l'organisation afin de représenter ce phénomène de la façon la plus complète et systématique possible mais aussi, en fonction des points de vue des différents acteurs concernés (Langley, 1999). Pour ce faire, nous nous intéresserons aux faits que nous avons noté grâce à l'observation des individus dans leur contexte et à l'analyse des documents et de toute donnée textuelle pertinente qui nous aide à la compréhension de la réalité organisationnelle, nous nous appuierons également sur les faits rapportés par les acteurs grâce aux entretiens que nous avons pu mener auprès d'eux.

2.2 Raisonnement abductif

Au sens de Catellin 2004 (cité par (Benzakour-Durand, 2016, p.65), l'abduction combine : « intuition » (*inspiration issue de l'expérience*), « bricolage » (*inventivité face à une réalité où la contingence domine*), ou encore « sérendipité » (*faculté de saisir et d'interpréter ce qui se présente à nous de manière inattendue*) ».

Notre mode de raisonnement est abductif de par le fait que nous avons procédé à des allers retours entre terrain et théorie (Dumez, 2016), et ce, sans formuler d'hypothèses pour respecter le caractère exploratoire de la recherche. Les codes et les concepts auxquels nous avons eu recours proviennent de nos recherches théoriques appuyées par nos observations sur terrain. Cela permettra également de confronter minutieusement nos résultats à la littérature afin d'améliorer leur validité (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Ainsi, nous nous situons entre l'induction qui implique une observation des faits émergeant du terrain et la déduction qui requiert une mobilisation des concepts et théories développés dans la littérature (managériale principalement, mais aussi en sociologie de l'art).

Enfin, ce raisonnement poursuivit nous a permis de questionner les membres de l'institution et de procéder à une observation in situ afin d'identifier les pratiques et activités quotidiennes qui permettaient à ces praticiens d'orienter ou réorienter les choix stratégiques, et de contribuer ainsi à la construction la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques, puis de faire ressortir les principaux résultats stratégiques des flux d'activité menés.

2.3 Approche qualitative

Notre revue de la littérature sur la stratégie dans les organisations culturelles et artistiques nous amène à la concevoir non seulement comme un processus délibéré et émergent mais aussi comme un ensemble de pratiques, d'actions et d'interprétations que les acteurs à différents niveaux hiérarchiques utilisent dans leurs activités quotidiennes pour construire cette stratégie (Golsorkhi, 2010; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007).

La perspective retenue dans notre étude est celle de la stratégie comme pratique. Une méthodologie basée sur une approche qualitative nous semble donc la plus adéquate car elle nous permettrait d'étudier la réalité observée ou racontée par les acteurs dans leur environnement (Fortin & Gagnon, 2016). Autrement dit, cette approche nous permet selon Gephart (2004) de nous intéresser aux constructions et aux interprétations de la réalité des individus telles qu'ils la vivent.

Ce choix est également motivé par le caractère complexe de notre problématique, qui fait intervenir plusieurs variables à la fois et qui nécessite une étude de cas approfondie. Cette dernière se base sur les descriptions et les explications recueillies grâce aux instruments qualitatifs.

Le caractère rigoureux de l'approche qualitative est néanmoins plus flexible que celui de l'approche quantitative. En effet, il semble parfaitement adapté aux études exploratoires car

il permet d'étudier en profondeur des phénomènes peu connus, en partant d'une question de recherche précise, tout en visant la saturation théorique des données et non leur généralisation, ce qui rend la taille de l'échantillon non significative (Yin, 2009).

2.4 Considération autour de l'étude de cas unique

Selon Yin (2009), la méthode de l'étude de cas est recommandée lorsqu'on veut expliquer, décrire ou explorer des événements ou des phénomènes, souvent complexes et peu connus, dans leur contexte réel, et apporter une analyse détaillée et profonde qui se focalise sur un nombre limité de sujets, en formulant plusieurs observations afin de mieux comprendre les comportements et pratiques types, le déroulement des événements, la recherche des modèles de correspondance, etc. Néanmoins pour que cette méthode soit pertinente, il faudrait qu'elle réponde aux conditions suivantes : l'étude doit répondre à des questions de recherche du type « quoi », « comment » et « pourquoi » ; les limites entre le phénomène étudié et son contexte ne doivent pas être claires ; le comportement des personnes impliqués dans l'étude ne peut être influencé par le chercheur ; et enfin, seuls les facteurs contextuels pertinents du phénomène étudié doivent être pris en compte (Barlatier, 2018). Enfin, Pettigrew (1990) et Eisenhardt (1989) défendent l'idée de choisir des cas « extrêmes » dans lesquels le chercheur pense pouvoir observer le processus auquel il s'intéresse et où les implications théoriques émergent plus aisément. Notre cas d'étude peut être considéré comme « extrême » en regard du contexte particulier qui le caractérise et que nous décrirons ci-après.

2.5 Justification du terrain de recherche

Etant donné le phénomène auquel nous nous intéressons, notre choix s'est porté sur une institution qui est née des restructurations du secteur culturel car elle est le résultat du rattachement de trois établissements dissous en raison de la crise (BNA, ENAMA, OSN) Sa stratégie s'est donc construite dans un contexte très particulier marqué par le déclin des aides publiques et les luttes et conflits engendrés par les logiques contradictoires inhérentes à son caractère pluraliste. Ce qui fait de cette entreprise culturelle un cas unique, et donc extrême, mérite d'être étudié et analysé (Yin, 2009).

- Tout d'abord, le fait qu'il s'agisse d'une Maison d'Opéra nous permet d'observer de façon exemplaire les particularités des organisations culturelles et artistiques comme nous l'avons mentionné dans notre revue de la littérature et par conséquent d'examiner la construction de la stratégie en les prenant en compte (Villesèque-Dubus & Amans, 2008) ;

- Puis, cette institution est le résultat d'une fusion de trois établissements culturels publics (trois organisations pluralistes avec leurs propres cultures organisationnelles, leurs propres parties prenantes, leurs propres orientations stratégiques, etc.) ;
- Enfin, le contexte dans lequel elle évolue depuis quatre années, la rend encore plus intéressante à étudier (non-application de l'organigramme subséquemment absence de conseil artistique, réduction drastique des aides publiques et augmentation des charges de l'institution, difficulté d'intégration du personnel des trois établissements qui lui ont été rattachés, crises politique de 2019 et sanitaire de 2020 et leurs impacts sur un secteur culturel déjà agonisant, etc.).

Les éléments suscités rendent l'élaboration de la stratégie et la gestion de l'organisation de manière plus générale extrêmement complexe et souvent difficile à mettre en œuvre ; ils permettent ainsi de qualifier notre cas de recherche d'unique et d'extrême car il réunit les conditions citées par Yin (2009) : « *le caractère extrêmement révélateur du phénomène étudié* », « *son aspect extrêmement détaillé* » et « *sa faculté à révéler une opportunité de recherche inhabituelle* ».

3 La collecte des données

Dans la lignée de notre positionnement épistémologique, il nous était nécessaire de combiner divers outils de collecte de données, d'une part pour réduire nos biais personnels et erreurs de mesure grâce à la triangulation des données (Gauthier, 2009), et d'autre part, pour pouvoir obtenir le maximum d'informations sur le terrain d'étude, afin de parvenir à saisir les subtilités du contexte comme le recommandent les chercheurs (Fortin & Gagnon, 2010; Yin, 2009).

Bien qu'il puisse exister de nombreuses sources de données (observations et notes de terrains, conversations, questionnaires, entrevues, documents internes à l'entreprise ou sources externes telles que les articles de presse, les documentaires, les entretiens télévisés, les procès-verbaux, etc.), la présence physique du chercheur sur le terrain est également importante pour s'imprégner de l'histoire, de la culture et de la vie de l'organisation (Gauthier, 2009). Enfin, plus les documents de référence sont nombreux et diversifiés, plus la complexité et la subtilité du cas pourra être saisie.

Nous nous sommes donc orientés vers de multiples sources de données : l'entrevue semi-structurée, l'observation participante, ainsi que l'analyse de documents internes et externes à l'organisation.

3.1 L'observation participante et les notes de terrain

Pour Peretz (cité par Gauthier, 2009) « *l'observation consiste à être le témoin des comportements sociaux d'individus ou de groupes dans les lieux mêmes de leurs activités ou de leurs résidences, sans en modifier le déroulement ordinaire* ».

Nous avons mené une série d'observations participantes afin de mieux comprendre l'organisation interne de l'opéra d'Alger et d'avoir une vision globale du contexte dans lequel elle évolue. Nous suivons ici le positionnement épistémologique adopté par certains chercheurs concernant le statut et la portée des données d'observation qui requalifient l'observation « non participante » d'observation participante, car elle implique une concentration sur l'attitude de l'observateur ainsi que sur l'interaction entre l'observateur et les acteurs de la situation à l'étude afin de pouvoir mieux tenir compte de l'intentionnalité des acteurs sociaux et de leur subjectivité, y compris celle du chercheur (Gauthier, 2009).

Nos observations avaient pour ambition de nous permettre de décrire les interactions entre les différents acteurs à l'intérieur du contexte social, d'analyser leurs comportements, de comprendre leurs visions et éventuellement leurs attentes ; mais aussi, de nous familiariser avec le mode de fonctionnement de l'organisation dans son ensemble, ses pratiques, ses différents acteurs, ses principales activités, sa culture organisationnelle, etc. (Abdallah, 2008; Benzakour-Durand, 2016).

Pour ce faire, nous avons décidé de consacrer les premières semaines du stage pratique à établir une prise de contact avec l'ensemble du personnel de l'opéra (cadres dirigeants, personnel administratif, techniciens et artistes) en passant dans chaque service et par chaque poste de travail (huit services au total, en plus de la direction générale et du poste de la billetterie). Nous avons donc pu voir ces différents acteurs interagir entre eux dans leur environnement naturel et prendre part à l'activité stratégique. Cette démarche exploratoire nous a permis d'avoir une vision assez globale du thème étudié.

Afin de réduire nos interférences et d'améliorer le degré de neutralité dans notre appréhension du thème, nous faisons au mieux pour que notre comportement ou nos avis ne laissent transparaître aucune prise de position et pouvoir ainsi observer les interactions et discussions entre les acteurs sans influencer ou contraindre l'émergence de leurs représentations de la réalité (Martineau, 2004).

Cependant, nous ne pouvons nous détacher entièrement de notre culture et de notre propre vécu qui alimente notre subjectivité et ce, même si on en a conscience ; essayer de le faire

de manière trop insistante pourrait même être contreproductif car le chercheur déclamant son objectivité se placerait dans une position dominante illusoire en pensant être le seul détenteur de la vérité. De surcroît, comme l'indique Gauthier : *« on ne peut bien décrire l'action sociale que si l'on comprend, de l'intérieur, les motivations des acteurs. L'influence du contexte social et de déterminants objectifs sur l'action des observés n'est pas niée, mais le rôle de la subjectivité, qui donne sens aux actions à la suite d'un processus d'interprétation ne tenant pas toujours compte de l'ensemble des déterminants objectifs en jeu, est perçu comme central »* (2009, p.315). En suivant cette logique, il estime que l'interférence/l'interaction entre le chercheur et les personnes observées est non seulement inévitable, mais indispensable pour produire un contenu valide sur la situation sociale étudiée.

Enfin, nos observations ont été compilées sous la forme de notes de terrain afin de constituer un journal de bord détaillé. Ce journal contient des notes générales ; les difficultés rencontrées sur le terrain de recherche ; les descriptions et les ébauches d'explication que nous avons assidument notées ; ainsi que les interprétations des acteurs rencontrés et nos réflexions personnelles sur le sujet. Ce journal nous aide à prendre conscience de nos biais en vérifiant continuellement nos observations et en les confrontant aux idées de départ (Gauthier, 2009, p219).

3.2 L'entrevue semi-structurée

L'entrevue peut être considérée comme un échange verbal qui permet de contribuer à la production d'un savoir socialement construit. Gauthier définit ainsi l'entrevue comme étant *« une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence. »* (2009, p.339).

Quinze entrevues ont été conduites avec des membres appartenant aux trois principaux corps de l'organisation : administratif, technique et artistique, et occupant des postes à différents niveaux hiérarchiques. Le choix des répondants a été fait en fonction de la disponibilité et de la volonté de ces derniers à coopérer¹¹. La durée des entrevues que nous avons menées allait de 30 minutes à 2 heures, avec une moyenne d'une heure pour la plupart. Les entrevues

¹¹ La tâche était d'autant plus ardue étant donné que les entretiens furent menés durant la période de confinement

menées avec le personnel administratif et technique se sont déroulées au sein de l'organisation et celles menées avec les artistes par téléphone en raison de leur indisponibilité au sein de l'organisation compte tenu de l'arrêt de toute activité artistique dû à la crise sanitaire liée à la COVID-19. La grille d'entretien élaborée pour mener les entrevues comprend délibérément des questions larges et générales afin permettre aux personnes interrogées de s'exprimer librement. Bien que les questions eussent été axées sur les mêmes thèmes généraux, la manière de les poser aux praticiens différait selon leur rôle (personnel technique ou administratif, artistes), leur statut (salarié ou prestataire) et leur degré de compréhension du phénomène étudié. La grille d'entretien a été construit autour de thèmes ayant émergé lors de notre immersion dans l'organisation ainsi que des recherches théoriques que nous avons effectuées. Une copie de la grille d'entretien est présentée en annexe B.

Par souci de fiabilité, les entrevues ont été enregistrées, notons cependant que quatre de nos répondants ont refusé que l'entretien soit enregistré. Les entrevues ont été retranscrites dans leur intégralité sous forme de verbatims afin de pouvoir faire une analyse fine de l'information comme le recommande Gauthier (cité par Benzakour-Durand, 2016). Les entrevues menées en arabe dialectal ont été transcrites en l'état puis traduites en français afin de permettre une lecture et une présentation plus homogène et standardisée des données. A ce propos Abdallah indique que « *l'utilisation de deux langues dans le processus d'entrevue, même s'il revêt des défis d'un point de vue discursif, est encouragé dans la recherche et a été défendu notamment par Marschan-Piekkari et Reis.* » (2008, p.71).

Tableau 5 : Répartition des répondants par fonction

Type de répondants	Origine	Nombre de répondants	Référence des répondants
Personnel administratif	Programmation	3	EProg1; EProg2; EProg3;
	Communication	2	ECom1; ECom2;
	RH	2	ERH.1; ERH2,
	Comptabilité	1	ECompt1
	Moyens généraux	1	EMG1
Personnel technique	/	3	ETech1 ; ETech2 ; ETech3 ;
Artistes	OSA	2	EOSA.1 ; EOSA.2
	Ballet de l'opéra	1	EBO.1
	EMAO	/	/

Source : nous-mêmes

3.3 Les sources documentaires secondaires

Le recours aux documents internes et externes à l'organisation, qualifiés de « *secondaires* » par Yin (1989), nous a permis de consolider les entrevues et les observations menées sur le terrain, afin de mieux appréhender le phénomène étudié et pour mieux fixer dans le temps les événements majeurs auxquels il a été fait allusion par les acteurs rencontrés (Strauss & Corbin, 1998).

Grâce à ces documents, nous avons pu collecter des données rétrospectives de différentes périodes de l'histoire de l'opéra d'Alger depuis sa création en 2016 ; mais également sur les établissements qui lui ont été rattachés (avant leur dissolution). Des données sur les activités, la culture organisationnelle, l'organisation interne, etc. de ces établissements ont pu donc être récoltées (Spicer & Sewell, 2010).

Ces documents comprenaient principalement trois types d'informations.

- Les textes de loi (lois, décrets, arrêtés, etc.) nous ont permis d'avoir une représentation de l'environnement légal et institutionnel des organisations culturelles en Algérie d'une manière générale, ainsi que des détails précieux sur la création, la composition, l'organisation interne et les modalités de fonctionnement de l'opéra d'Alger (décret exécutif n° 16-206 du 25 juillet 2016, Arrêté du 5 août 2019, etc.) ; et sur les établissements dissous et rattachés à l'opéra (l'ensemble des décrets qui se rapportent à l'orchestre symphonique national créé en 1992 ; au ballet national créé en 1992 et à l'ensemble national algérien de musique andalouse créé en 2008).
- Les documents internes, qu'il nous a été donné de consulter, nous ont permis d'enrichir nos connaissances sur certains facteurs politiques, mais surtout sur les procédures et le fonctionnement interne de l'organisme, non observables dans les textes de lois ou de manière générale d'un point de vue externe. Il s'agit essentiellement des états des activités de l'Opéra d'Alger : principalement des activités de sujétions publiques, soit de l'orchestre de l'opéra d'Alger, ou de l'ensemble de musique andalouse ; le plan d'action prévisionnel (nous avons pu consulter celui de 2019 uniquement) ; des données sur la gestion des ressources humaines du bilan d'activité de 2018 et de 2019, règlement intérieur de l'opéra d'Alger, les conventions collectives¹² applicables aux personnels des

¹² La non validation de l'organigramme par le conseil d'administration de l'opéra (tutelle ministérielle) oblige l'établissement à continuer d'appliquer les trois conventions collectives des établissements dissous, et par conséquent à recourir à trois régimes juridiques différents applicables aux salariés en matière de droit au travail

trois établissements dissous, etc. A noter que nous n'avons pas pu consulter certains documents en raison de leur caractère confidentiel.

- La revue de presse nous a permis de collecter des données qualitatives très diversifiées sur l'organisation étudiée (interviews données par le directeur de l'opéra à la presse, témoignages d'artistes, déroulement des spectacles et retombées médiatiques, détails sur la programmation, sur les ambitions et projets d'avenir de l'opéra, etc.) ; cela nous a beaucoup aidé dans l'étude et la compréhension des représentations des acteurs et de la manière dont ils utilisent les canaux de communication (médias, presse écrite, etc.) dans leur activité stratégique. En outre, cela nous a permis de mieux cerner le contexte dans lequel évolue l'opéra d'Alger et d'une manière générale, le secteur culturel algérien.

4 Analyse des données

Etant donné la multiplicité des sources d'information compilées sur terrain (observations, entretiens semi-structurés ou informels, documents secondaires tels que les articles et entretiens de presse écrite et orale, etc.) ainsi que leur complexité, un traitement des données en vue de leur simplification s'est imposé à nous lors de cette recherche.

Nous avons alors opté pour le modèle interactif d'analyse de Miles et Huberman (2003) en trois temps. Ainsi, nous avons procédé à la collecte des données en alternance avec l'analyse qualitative et la création de sens dans une démarche d'intercompréhension et d'intersubjectivité avec les participants et ce, au cours des multiples rencontres organisées avec eux à divers moments de la recherche¹³ (Mukamurera, 2006).

En outre, le modèle de Miles et Huberman (2003) comprend les trois étapes suivantes :

- ✓ Condensation des données (réduction, codage)
- ✓ Présentation des données
- ✓ Vérifications des conclusions

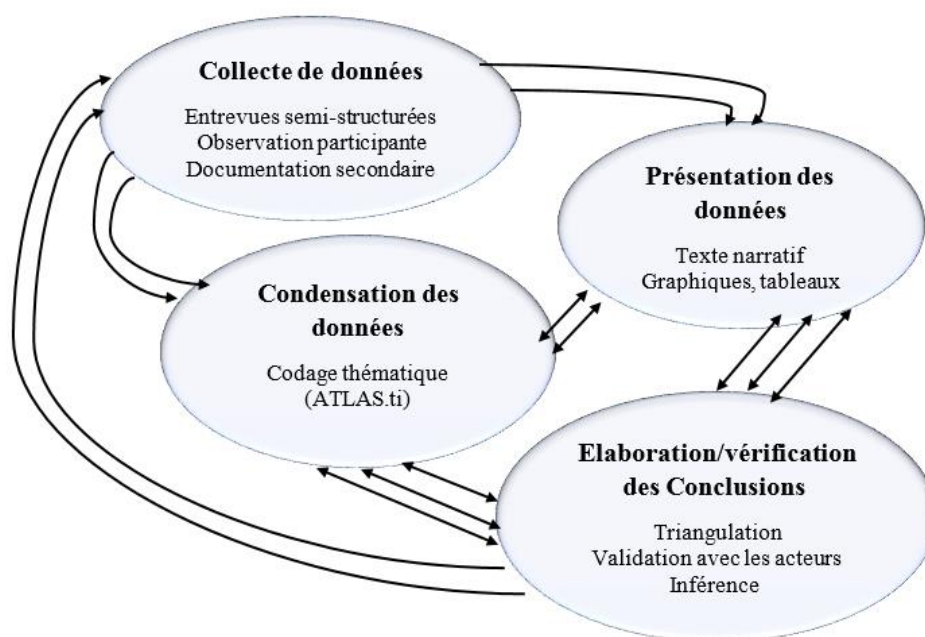
Cependant, sur la base des travaux de plusieurs chercheurs (Desgagné 1994, Glaser & Strauss, 1967 ; Huberman & Miles, 1991, 1994 et Rocha-Vieira, 2004), Mukamurera (2006)

¹³ En raison de la crise sanitaire liée à la COVID-19, notre stage a dû être divisé en trois phases : d'abord, notre présence sur terrain entre début février et mi-mars 2020 nous a permis de procéder à une observation détaillée du contexte afin de dégager les premières impressions et thèmes, la « période de confinement » entre mi-mars et début juin (2 mois et demi) nous a permis d'affiner notre cadre conceptuel et connaissances théoriques afin de les adapter au mieux à la réalité du terrain, puis notre retour sur terrain début juin pour la réalisation des entretiens (14 au total) où nous nous sommes basés sur un guide d'entretien élaboré à partir des trois concepts centraux de notre cadre théorique (i.e. praxis, pratiques, praticiens)

indique qu'il est plus intéressant d'envisager une dynamique itérative pour mener ces opérations analytiques (et non de façon linéaire et séquentielle comme ce fut le cas au départ), cette dynamique est plus « féconde et colle mieux à la réalité du processus ». Elle ajoute que dans la perspective développée par Huberman et Miles sur le modèle itératif ou circulaire de l'analyse des données, le travail d'analyse correspond à un processus progressif qui commence dès le début du recueil des données et qui implique forcément des allers-retours entre les différentes composantes de l'analyse. En ce sens, nous suivrons cette démarche lors de notre recherche.

La figure suivante illustre les divers processus mis en œuvre dans la démarche d'analyse (le moment de la collecte de données y est inclus) ainsi que l'ensemble des techniques utilisées tout au long du processus de collecte et d'analyse de données.

Figure 4. Analyse des données selon le modèle interactif de Miles et Huberman



Source : nous-mêmes, adapté de Rocha, V. (2004). *Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques*. Recherche Qualitative, 26(1). Dans Association pour la recherche qualitative (2006, p.120)

4.1 La condensation des données

La condensation représente la première étape dans le processus d'analyse des données. Elle permet au chercheur de sélectionner, centraliser, simplifier et transformer les données brutes recueillies sur le terrain puis retranscrites ; l'objectif étant de parvenir à traiter cette masse

de données de la manière la plus efficiente possible tout en évitant les biais, pour pouvoir, ultérieurement, retrouver avec rapidité et aisance les segments relatifs à une question de recherche spécifique, à des hypothèses, à un construit ou à un thème. C'est durant cette étape que le chercheur procède à une codification et à d'autres formes de réflexion récurrentes et itératives (Miles & Huberman, 2003).

4.1.1 La codification

Miles et Huberman indiquent que la codification (ou codage) permet « *d'examiner une série de notes de terrain, transcrites ou synthétisées et les disséquer avec intelligence, tout en préservant intactes les relations entre les segments de données* » (Ibid. 2003, p.112). Autrement dit, ce processus permet d'extraire des données en attribuant des codes aux segments de texte et ce, dans le but de faciliter leur présentation pour pouvoir les analyser aisément et tirer des conclusions pertinentes (Saubesty, 2006).

Quant aux codes, Miles et Huberman les définissent comme étant des « *étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude, ils sont habituellement attachés à des « segments » de taille variable — mots, locutions, phrases ou paragraphes entiers, connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique. Ils peuvent prendre la forme d'une étiquette catégorielle simple ou d'une étiquette plus complexe.* » (2003, p.112). Ces codes facilitent l'extraction et l'organisation des segments de texte recueillis. En outre, Miles et Huberman identifient :

- ✓ Les codes descriptifs qui ne suggèrent aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomènes à un segment de texte.
- ✓ Les codes inférentiels ou explicatifs qui indiquent que tel segment de notes illustre un leitmotiv émergent ou « pattern », que l'analyste a décelé en déchiffrant la signification des événements ou relations sociales.

Nous avons mobilisé les deux types de codes lors de notre analyse. Les codes descriptifs ou substantifs dont le niveau d'abstraction est faible et qui permettent de décrire le phénomène observé avec des termes proches de la réalité et du vocabulaire des répondants ; les codes inférentiels ou conceptuels dont le niveau d'abstraction est plus élevé et qui constituent déjà des catégories ou du moins des « catégories virtuelles » (Audebrand, 2008). A titre d'exemple, les praticiens ne parlent jamais d'« instauration une logique d'action commerciale et industrielle » ou « adaptation de la logique artistique aux enjeux et exigences du marché » ; les expressions qu'ils utilisaient étaient beaucoup plus directes et concrètes « réduire les coûts », « générer du profit », « prévoir un programme artistique qui répond

aux attentes du public », etc. Cela nous a permis de repérer les thèmes récurrents dans les interactions des acteurs impliqués et d'envisager le lien entre les données empiriques et le cadre théorique de la stratégie comme pratique, et ce, grâce à ces codes conceptuels.

Par ailleurs, la codification nécessite de définir une unité d'analyse qui peut être un « mot », « un groupe de mots », « une phrase complète » ou « un paragraphe » (Miles & Huberman, 2003). Dans notre étude, l'unité d'analyse retenue était dans la majorité des cas le paragraphe, parfois la phrase, et exceptionnellement le mot.

4.1.2 La catégorisation

La catégorisation ou « thématisation » permet de définir des catégories regroupant les codes similaires sous un titre générique. Autrement dit, elle permet de placer la codification dans un contexte explicatif plus large et plus abstrait car elle classe (regroupe) un ensemble de codes selon des principes déterminés (Intissar & Rabeb, 2015). Ces principes sont :

- Homogénéité (énoncés allant dans le même sens),
- Pertinence (catégories adaptées aux objectifs de la recherche),
- Objectivité (définition rigoureuse de la catégorie pour éviter toute autre interprétation par le lecteur),
- Fidélité
- Productivité

Ainsi, pour Paillé la catégorie « *doit en fait hisser l'analyse au niveau de la compréhension d'un comportement, d'un phénomène, d'un évènement ou d'un élément d'un univers psychologique ou social* » (Paillé, 1994 dans Audebrand, 2008, p. 37).

En ce sens, nous recourrons dans notre étude à un codage thématique qui permet de parcourir les transcriptions, notes de terrain et autres données secondaires en repérant et regroupant plusieurs segments ou unités de texte qui traitent du même sujet dans une catégorie ou sous-catégorie commune (Miles & Huberman, 2003). Ces sujets ou « thèmes » doivent réapparaître avec une certaine régularité.

❖ Création et révision des codes et catégories

Etant donné notre raisonnement abductif, et comme le préconisent Miles et Huberman, nous avons d'abord établi une « liste de départ » de codes en fonction du cadre théorique retenu. Dans notre cas, cela impliquait de retenir les trois concepts centraux de la stratégie comme pratique (i.e. praxis, praticiens et pratiques) et d'en faire nos trois principales catégories.

Notre liste devait également inclure des codes provenant de nos questions de recherche, des zones problématiques et variables clés que nous avons introduit dans l'étude (e.g. l'aspect artistique, social, économique de la stratégie, pluralisme, etc.). La lecture préliminaire des données recueillies a fait apparaître des éléments émergent du terrain (qui ne figuraient pas dans la revue de la littérature), ce qui nous a permis de compléter la liste de départ par d'autres codes et de nous défaire de certains qui semblaient moins pertinents afin de décrire avec plus de finesse le phénomène observé. Ainsi, les codes ont été renommés, fusionnés, réadaptés au contexte, ou simplement supprimés au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche. Par ailleurs, certains segments avaient reçu au départ le même code alors que, par la suite, nous nous sommes rendus compte qu'ils véhiculaient des idées, certes proches d'une même thématique, mais très nuancées, nous avons donc fragmenté ces codes en sous-codes.

Grâce à ce raisonnement nous avons pu inclure de nouvelles sous-catégories et codes émergent du terrain qui ont pu être reliés à nos trois catégories principales ou nous ont permis de présenter nos résultats stratégiques.

4.1.3 *La mise en relation*

Après avoir coder et catégoriser les données, il devient opportun de comprendre comment ces différents thèmes s'organisent entre eux et s'insèrent dans une structure dominante. Pour ce faire, une mise en relation des catégories s'impose afin de pouvoir constituer des liens cohérent entre elles, en prise directe avec l'étude (Intissar & Rabeb, 2015).

Lannoy (2012) propose une méthode qui permet de tracer les relations entre les thèmes en spécifiant leur caractérisation (*Ibid.* 2015).

- La pondération (les thèmes qui ont plus de poids, les plus récurrents)
- La subordination (les parties constitutives d'une entité thématique plus large, les sous-thèmes)
- La partition (les sous-thèmes qui entretiennent entre eux un rapport de partition)
- La complémentarité (des thèmes qui s'éclairent mutuellement)
- L'opposition (des thèmes qui apparaissent mutuellement opposés).

La mise en relation devrait se faire une fois que le chercheur est convaincu d'avoir atteint la saturation de ses données, c'est-à-dire une fois que les informations recueillies commencent à présenter des redondances et ne permettent plus de dégager des éléments nouveaux, c'est alors que les catégories sont « saturées » et un nombre suffisant de « régularités » émergent.

(*Ibid.* 2015) De plus, Strauss et Corbin (1998) indiquent que le chercheur doit prendre en compte d'autres variables qui l'obligent à mettre fin au recueil des données à un moment donné : il s'agit entre autres, du temps mis à sa disposition, de la disponibilité des participants, des ressources financières, etc. (*Ibid.* 2015).

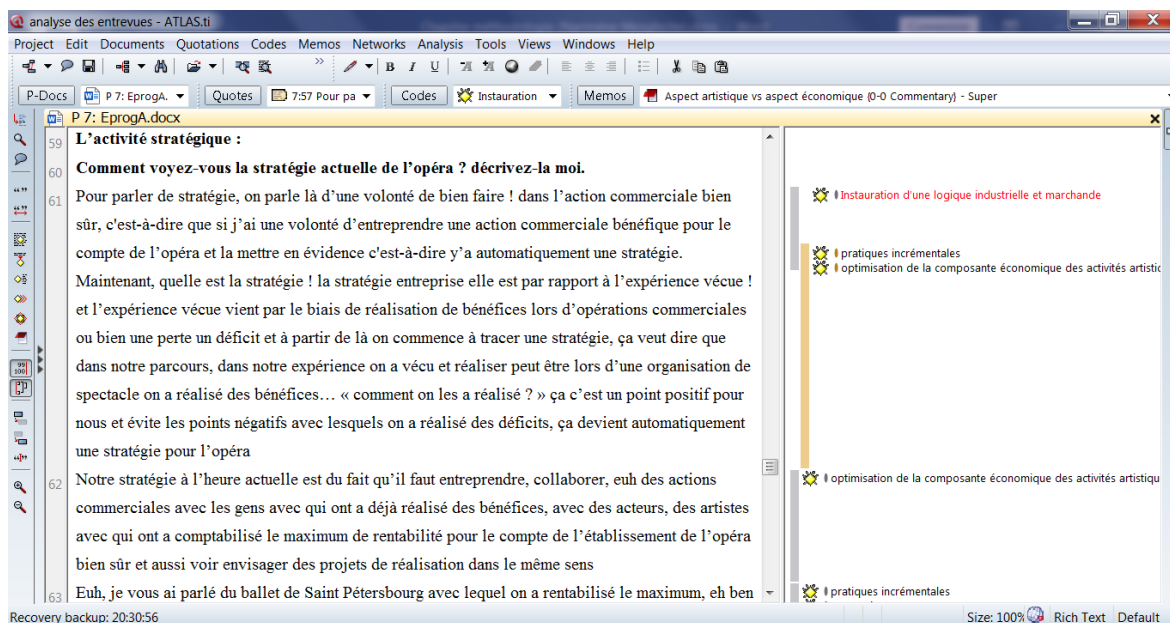
Enfin, la mise en relation des catégories permet d'établir une structure qui inclut et relie des codes larges d'un point de vue conceptuel (ex : praxis, praticiens, pratiques) et des codes plus proches de la réalité empirique (ex : diversification des sources de revenu internes, légitimation des nouvelles orientations stratégiques, etc.). Dans notre cas, la mise en relation s'est faite en s'appuyant sur les fonctionnalités proposées par le logiciel ATLAS.ti que nous présentons ci-après.

❖ *Codage avec le logiciel ATLAS.ti*

La réalisation du codage s'est faite à l'aide du logiciel d'analyse de données textuelles ATLAS.ti version 7. Ce logiciel, appartenant à la famille des CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*), est un outil qui facilite l'analyse qualitative de grandes collections de données textuelles, graphiques, audio, et vidéo, grâce aux différentes applications dont il est pourvu (codes, citations, mémos, commentaires, etc.). Cet outil permet au chercheur de créer des codes, de constituer des liaisons entre ces codes, de procéder à des modélisations en vue d'analyser et d'interpréter les données collectées. Cependant, il est important de rappeler que le logiciel ne constitue qu'un support d'aide à l'analyse qualitative, il ne peut en aucun cas se substituer à la réflexion et à la rigueur dont doit faire preuve le chercheur lors de son analyse¹⁴. Ainsi, c'est au chercheur que revient la responsabilité des choix méthodologiques et des questions de recherche qui devront le guider tout au long de son étude. Nous avons opté pour ce logiciel parce qu'il répond à toutes les étapes qu'implique l'analyse de données qualitatives. En outre, cet outil nous a permis de constituer une base de données, de regrouper par thèmes (catégories et sous-catégories) nos données textuelles et enfin d'analyser avec rigueur le phénomène étudié.

Figure 5 : Exemple d'entrevue codée dans le logiciel ATLAS.ti

¹⁴ Informations obtenues à partir de la « Brochure d'utilisation pour le logiciel ATLAS.ti 5.2 » élaboré par Xénia Melo et Emily Roulin, sur les conseils de M. Horber et complété par Félix Bühlman



Source : nous-même à partir du logiciel ATLAS.ti

4.2 La présentation des données

La présentation des données consiste à mettre en avant les liens établis entre les différentes catégories afin d'assurer une compréhension plus approfondie et plus interprétative du phénomène et de poser un regard holistique sur les résultats obtenus (Intissar & Rabeb, 2015).

La présentation des résultats doit se faire dans un format adapté à la question de recherche. Pour ce faire, le chercheur s'appuie sur un ensemble d'outils tels que les matrices, les schémas ou les réseaux, les graphiques, les tableaux et les diagrammes. En ce sens, Miles et Huberman (2003) conseillent la matrice des tableaux. Ces dernières croisent deux variables (en lignes et en colonnes) et permettent de mieux comprendre le flux, la localisation et les liens entre les événements et donnent par conséquent une vision qui englobe toutes les données et qui permet d'aboutir à des conclusions adéquates et nuancées sur le phénomène étudié (Intissar & Rabeb, 2015; Mukamurera, 2006).

En ce sens, il est important de mentionner l'apport incontestable des programmes de traitement des données qualitatives. En effet, ces logiciels permettent de détecter systématiquement la présence ou l'absence ainsi que la récurrence d'un code (ou catégorie) dans un cas ou à travers l'ensemble du corpus analysé (Mukamurera, 2006). En outre, ces logiciels ont la capacité de générer automatiquement des arborescences (arbre thématique)

ou des matrices (tableaux sur les codes ou nœuds¹⁵) à partir du travail de codage effectué, ce qui permet au chercheur de voir avec plus de clarté les liens qui existent entre les nœuds ou les codes, entre les catégories et sous catégories afin qu'il puisse faire émerger avec plus d'aisance la signification des données et la conceptualisation du phénomène étudié (*Ibid.* 2006).

Pour présenter nos données, nous exploiterons les fonctionnalités du logiciel ATLAS.ti qui permettent de visualiser les résultats sous forme de matrices ou de graphiques. En outre, le logiciel ATLAS.ti propose des « vues réseau » qui permettent d'avoir une vue d'ensemble du travail de codage et de mise en relation entre les codes, les citations, les mémos, les familles, etc. Ces vues de réseau s'organisent sur un plan graphique et permettent de construire ou présenter une théorie (portée générale) ou encore de se focaliser sur des éléments de l'hypothèse afin d'analyser des microphénomènes qui viendront soutenir la théorie générale¹⁶ (portée plus restreinte). Dans notre cas, ces vues de réseau (ou représentations graphiques) nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble sur plusieurs aspects combinés des activités stratégiques ou flux de la praxis et de parvenir à dégager des relations générales qui expliquent concrètement la construction de la stratégie dans l'organisation culturelle étudiée.

4.3 Elaboration et vérification des conclusions

Dans cette étape de l'analyse qualitative, le chercheur doit parvenir à des conclusions à partir des données présentées, cela suppose de vérifier la validité des analyses et interprétations faites, car toute interprétation erronée ou non conforme à la réalité nous éloigne de la scientificité de la recherche (Mukamurera, 2006). En ce sens, le recours à des procédures de validation devient primordial (Miles & Huberman, 2003; Mukamurera, 2006).

Miles et Huberman ont défini un ensemble de critères d'évaluation de la recherche qui prennent en compte cinq éléments pour donner un caractère plus rigoureux à la recherche : l'objectivité, la fiabilité, la crédibilité ou validité interne, la validité externe et l'applicabilité. Cependant, il faut garder en tête que les critères de scientificité varient selon les choix épistémologiques du chercheur (Drapeau, 2004). Sur la base des travaux de plusieurs chercheurs (Guba 1981 ; Pourtois et Desmet 1988 ; Mucchielli 1996 ; Lapinière 1997), Gohier (2004) indique qu'en recherche interprétative, ce sont principalement les paramètres

¹⁵ Dans un logiciel tel que ATLAS.ti, un nœud est une représentation d'objets (tels que les codes, les citations (verbatim), les mémos, les familles de codes, etc.) dans un réseau.

¹⁶ Informations extraites de la « Brochure d'utilisation pour le logiciel ATLAS.ti 5.2 » élaboré par Xénia Melo et Emily Roulin, sur les conseils de M. Horber et complété par Félix Bühlman

de crédibilité, de transférabilité, de constance interne et de fiabilité qui doivent être pris en compte. En ce sens, nous nous appuyons sur ces quatre critères pour donner plus de rigueur à notre recherche.

❖ **La fiabilité**

La fiabilité désigne un processus consistant et répliquable, c'est-à-dire que le chercheur doit suivre une méthodologie rigoureuse qui lui permet d'obtenir des résultats reproductibles à travers le temps mais aussi par d'autres chercheurs (Drapeau, 2004). En ce sens, Miles et Huberman (2003) suggèrent de faire vérifier les méthodes employées (e.g. codage) par d'autres chercheurs. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure de satisfaire cette exigence car nous étions seuls à collecter les données sur le terrain et à effectuer le codage. Néanmoins, nous nous sommes assurés de suivre la même méthode tout au long de la recherche et de confirmer les informations recueillies avec les participants à différents moments du stage. En outre, nous avons établi un guide d'entretien semi-structuré afin d'assurer la reproductibilité de la procédure de collecte de données (Drapeau, 2004) ; nous avons traité nos données à l'aide d'un logiciel d'analyse des données textuelles (ATLAS.ti) afin de regrouper les informations par catégorie avec rigueur et de réduire les biais inhérents à l'interprétation sélective du chercheur (Miles & Huberman, 2003).

❖ **La crédibilité ou validité interne**

Gohier définit la crédibilité comme « (...) un souci de « validation » interne, sur le plan de la saisie des données, par l'utilisation de la technique de triangulation des sources et des méthodes ainsi qu'un souci d'établir la validité de signification de l'observation (accord entre le langage et les valeurs du chercheur et ceux de l'acteur) et la validité de signification des interprétations (corroboration de l'interprétation du chercheur avec d'autres personnes, voire avec l'acteur lui-même). » (2004, p.6).

La crédibilité ou validité interne vise à mettre en place un processus de vérification des données collectées afin de s'assurer que ce qui est étudié est proche de la réalité du terrain. (Drapeau, 2004) En ce sens, les chercheurs recommandent de faire une triangulation des données (*Ibid.*, 2004). Dans notre étude, nous avons procédé à une triangulation des sources de données entre les informations obtenues à partir des différentes entrevues réalisées, mais aussi entre les entrevues, les observations et les documents secondaires internes et externes consultés. Nous avons également effectué des allers-retours constants entre les données, le codage et les relations entre les catégories du codage sur plusieurs entrevues. Enfin, dans

une démarche de validité référentielle, nous avons confronté notre interprétation aux études et recherches proches qui ont permis l'élaboration des théories reconnues (*Ibid.*, 2004).

❖ La validité externe ou transférabilité

La transférabilité permet de vérifier si les observations faites et conclusions obtenues peuvent être généralisées à d'autres objets ou contextes. Pour ce faire, il est conseillé de recourir à la technique de saturation de l'échantillon qui implique de poursuivre la collecte des données jusqu'à arriver à un seuil où aucun élément nouveau ne surgisse du terrain. Autrement dit, il faut parvenir à constituer un échantillon qui doit être représentatif en termes sociaux et de pertinence théorique et ce, dans le but d'enrichir autant que possible la recherche (Drapeau, 2004).

Oussedik définit l'échantillonnage théorique comme étant « *le processus de collecte des données qui s'oriente vers une construction théorique par laquelle le chercheur collecte, catégorise, code, analyse les données et décide quelles autres données devront être collectées.* » (2018, p.211). Ainsi, le choix des répondants, des lieux, des situations ou interactions est motivé par les questions conceptuelles définies par le chercheur et ne relève pas d'une recherche de « représentativité statistique » car l'objectif premier du chercheur est de parvenir à une opérationnalisation ou développement du construit ou de la théorie et non sa généralisation à d'autres contextes (Miles & Huberman, 2003). Cela implique de choisir les individus, lieux ou situations à analyser non pas en fonction de leur représentativité statistique mais en fonction de leur capacité à rendre compte du phénomène étudié (*Ibid.*, 2018, p.211). En ce qui nous concerne, le milieu (opéra d'Alger) ainsi que les acteurs (managers, artistes et personnel technique) ont été choisis en fonction de la pertinence de leurs caractéristiques par rapport aux objectifs de la recherche (Mukamurera, 2006). Nous avons mis fin à la recherche lorsque les discours étaient devenus redondants et qu'aucun nouvel élément pertinent n'a pu être dégagé des informations collectées.

Par ailleurs, il est important de rappeler que le choix d'un cas unique comporte des problèmes de transférabilité en raison de la question de la réplication des résultats et de leur généralisation (Yin, 2009). Dans notre cas, la saturation théorique a été faite au sein du cas lui-même.

❖ La constance interne

La constance interne désigne l'indépendance des interprétations du chercheur par rapport à des variations accidentelles ou systématiques telles que le facteur temporel ou la subjectivité

et le vécu du chercheur. En ce sens, une triangulation des observateurs est préconisée pour assurer la constance interne. Nous n'avons pas été en mesure de satisfaire cette exigence.

4.4 Ethique et confidentialité

Dans tout travail de recherche, les enjeux de l'éthique doivent interpeller le chercheur car ils occupent une place centrale, bien qu'ils soient parfois difficiles à atteindre car ils visent un équilibre laborieux entre la liberté académique de faire avancer les connaissances et la responsabilité du chercheur à respecter les souhaits des participants qui sont à la source même de cette avancée (Benzakour-Durand, 2016). Le chercheur doit donc être capable d'adopter un ensemble de pratiques dans sa conduite avec les participants afin de répondre aux principes d'éthique scientifique (Gohier, 2004).

Afin d'éviter tout préjudice et pour offrir aux répondants un climat de confiance, nous avons pris en compte un certain nombre de considérations d'ordre éthique lors de l'élaboration de ce mémoire.

Ainsi, nous avons procédé à une description claire des objectifs de l'étude lors du recrutement des participants et avant le début de chaque entretien. En outre, nous avons respecté la volonté des individus à consentir ou non à participer à l'étude, de même que leur souhait de nous accorder ou non l'autorisation d'enregistrer les entretiens. Le guide d'entretien (Annexe B) permet de visualiser les éléments compris dans la demande de participation (présentation de l'objet de l'étude, consentement, confidentialité, etc.)

Afin d'assurer l'anonymat des participants lors de la présentation de nos résultats, nous avons remplacé le nom des personnes par un code anonyme : par exemple, ECom1 (pour Entretien avec une personne du service Communication) et lorsque le verbatim contenait un détail qui pouvait permettre d'identifier la personne, ce détail était retiré (par exemple, un nom ou un lieu ou tout autre détail à caractère strictement personnel).

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons décrit le dispositif méthodologique adopté afin de répondre à notre objet de recherche. Ainsi, nous avons expliqué comment une approche qualitative orientée vers l'étude d'un cas unique et couplée à un raisonnement abductif pouvait nous permettre de mieux comprendre le phénomène exploré qui est celui de la construction de la

stratégie dans les organisations culturelles et artistiques publiques dans un contexte marqué par la pénurie des ressources financières.

En outre, nous avons fait en sorte de diversifier nos sources de données afin de reconstituer les faits de la manière la plus rigoureuse et fidèle possible à la réalité telle qu'elle est perçue par l'ensemble des praticiens ; et nous nous sommes appuyés sur un ensemble d'outils afin de pouvoir analyser ces données recueillies. En ce sens, le modèle interactif d'analyse de Miles et Huberman (2003) nous a paru particulièrement pertinent pour y parvenir. Ainsi, nous avons procédé à une condensation des données, à leur présentation ainsi qu'à la vérification des conclusions obtenues. Nous avons également tenu à respecter un ensemble de critères préconisés par Gohier (2004) dans les recherches interprétatives (paramètres de crédibilité, de transférabilité, de constance interne et de fiabilité) afin de nous assurer de la scientificité de notre recherche. Le respect de la confidentialité et de l'éthique était également un paramètre important pour nous lors de la réalisation de ce travail.

CHAPITRE III

RESULTATS ET DISCUSSION DE LA

RECHERCHE

Introduction

Le chapitre précédent a permis d'exposer la méthodologie adoptée pour mener la présente recherche. Ainsi, nous avons opté pour une approche interprétativiste avec un raisonnement abductif, nous avons mené une étude exploratoire orientée vers un cas unique, en utilisant la méthode qualitative.

Dans le présent chapitre, nous détaillerons les principaux résultats dégagés de cette recherche. Pour ce faire, nous diviserons le chapitre en trois sections. Dans la première section, nous présenterons le contexte ayant mené à la création de l'opéra d'Alger, ainsi, nous survolerons les principales restructurations ayant touché le secteur culturel et entraîné la dissolution et fusion de plusieurs établissements culturels dont ceux rattachés à l'opéra. Nous verrons les principales caractéristiques de cette institution ainsi que son développement chronologique, nous décrirons également sa stratégie artistique. Dans la seconde section, nous tenterons de répondre à nos trois premières sous-questions de recherche en exposant les différents flux de la praxis ou activités stratégiques que les praticiens mènent en mobilisant diverses pratiques afin de construire la stratégie à l'opéra d'Alger. Dans la troisième section, nous exposerons les principaux résultats stratégiques ayant découlé de ces flux d'activité aussi bien dans l'aspect artistique qu'économique, en outre, nous verrons comment la stratégie s'est construite concrètement, en intégrant différents flux opposés animés par des logiques contradictoires inhérentes au caractère pluraliste des organisations culturelles et artistiques.

1 Présentation de l'opéra d'Alger et de son contexte

Nous consacrerons la section suivante à la présentation de notre terrain de recherche, en l'occurrence l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh, en adoptant un style narratif qui nous permettra de retracer l'histoire et les circonstances qui ont mené à la création de cet établissement puis nous étudierons la formation de sa stratégie au cours de ses premières années d'activité. Pour ce faire, nous nous appuierons principalement sur des faits historiques, des articles de presse et sur des documents relatant les événements marquants ainsi que sur les témoignages des différents acteurs rencontrés dans l'organisation.

Ainsi, nous avons pu identifier deux périodes distinctes ayant marqué le secteur culturel algérien et ayant mené à sa restructuration affectant ainsi l'activité de ses institutions.

1.1 Période avant 2016 : Des institutions culturelles qui se portent bien

Le gouvernement algérien a depuis l'indépendance adopté une position d'opérateur direct, de financeur, de labellisateur et de régulateur des organisations culturelles algériennes, en tenant un discours visant à promouvoir la diffusion des expressions culturelles et artistiques nationales ou régionales et en recourant entre autres à l'institutionnalisation de plusieurs festivals (Kessab, 2009). Ainsi un soutien en termes d'encadrement, de financement et d'avantages légaux a été accordé par l'Etat à l'ensemble des institutions culturelles publiques algériennes. Ce soutien a permis à ces institutions de fonctionner correctement sans se soucier de l'aspect économique et commercial.

Pour bien comprendre le contexte dans lequel évolue l'opéra d'Alger actuellement, nous pensons qu'il est important de s'intéresser à son histoire, ainsi qu'à celles des trois ensembles qui la constituent. En effet, nous verrons plus tard que l'institution s'est constituée en intégrant les diverses ressources (humaines et matérielles) de trois établissements dissous : l'Orchestre Symphonique National (OSN), le Ballet National Algérien (BN) et l'Ensemble National Algérien de Musique Andalous (ENAMA).

1.1.1 *L'Orchestre Symphonique National (1992-2016)*

L'orchestre symphonique national a été créé par le décret exécutif n°92-291 du 7 juillet 1992. C'était un établissement à caractère industriel et commercial qui était chargé de produire et de diffuser des œuvres symphoniques du patrimoine algérien et universel. L'OSN regroupait une 30^e de salariés travaillant dans l'administration et 55 musiciens professionnels et 2 régisseurs sous la direction d'un chef d'orchestre. Les chefs d'orchestre changeaient régulièrement et pouvaient être aussi bien de nationalité algérienne qu'étrangère (ukrainienne, française, belge, japonaise, etc.). Les artistes étaient diplômés d'écoles et conservatoires algériens et étrangers. L'orchestre a œuvré depuis sa création, à la diffusion de la musique classique universelle avec un répertoire constitué d'opéra de compositeurs universels et d'œuvres empruntées du patrimoine musical algérien sous sa forme symphonique. Pendant ses 24 ans d'existence, l'OSN a réussi à élargir son public au niveau national grâce à des actions de proximité en recourant à des tournées à travers tout le territoire national. L'ancien directeur de l'OSN mentionne d'ailleurs dans un article de presse « *Il s'agit de l'un des rares orchestres nationaux au monde qui a donné des concerts dans toutes les régions de son pays. Il ne reste plus qu'un concert à donner à Tindouf, et*

*l'OSN aura bouclé les quarante-huit wilayas d'Algérie »*¹⁷. Des tournées à l'international étaient également programmées de manière régulière. Notons cependant que les prestations de l'orchestre étaient proposées au public gratuitement, dans une logique de démocratisation et d'accès à la culture. D'ailleurs, il est clairement fait mention dans le décret que, pour atteindre ses objectifs et remplir sa mission, l'orchestre symphonique national devait être doté par l'Etat d'un fond initial. Notons également qu'une attention particulière était accordée aux activités de service public (sujétions publiques) et à la production artistique, et aucune allusion n'était faite à l'aspect commercial de l'établissement dans le décret portant sur sa création.

Enfin, notons que du fait de ses missions et des fonds qui lui étaient alloués, l'OSN a pu poursuivre une politique fortement axée sur la production artistique d'une part, et sur le service public d'autre part, et ce sans devoir se préoccuper de l'aspect commercial.

1.1.2 Le Ballet National (1992-2016)

Le Ballet National Algérien était un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dont la création par le décret exécutif n°92-290 datait de juillet 1992. Cet établissement qui comptait environ 60 salariés dont une trentaine d'artistes de ballet (issus principalement de l'Institut National des Arts Dramatiques et Chorégraphique), avait pour mission de diffuser des œuvres du patrimoine national et universel dans plusieurs formes et styles. Comme pour l'orchestre symphonique national, le ballet national disposait d'un fond initial attribué par le ministère de la culture. Là encore, les missions décrites dans le décret s'orientaient principalement vers les aspects artistique et social avec des préoccupations concernant la production et la création artistique et la large diffusion de ses productions dans une logique de démocratisation de la culture ; aucune mention n'est faite dans le décret concernant le développement de l'aspect commercial.

Au moment de sa dissolution en 2016, le BN disposait de son propre répertoire de danses contemporaines, modernes et traditionnelles, avait à son actif environs 2500 spectacles et plusieurs créations (chorégraphies) et s'était produit dans une soixantaine de pays et dans plusieurs wilayas du territoire national.

¹⁷ Paru dans l'article intitulé « Après un bilan positif à la direction de l'Orchestre symphonique national : Abdelkader Bouazzara prend officiellement la tête de l'INSM » du journal Repoters, consulté le 27/05/2020

1.1.3 *L'Ensemble National de Musique Andalousse (2008-2016)*

L'Ensemble National Algérien de Musique Andalousse était un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) dont la création par le décret exécutif n°08-104 datait de mars 2008. Il regroupait les musiciens des trois écoles régionales d'Alger, de Tlemcen et de Constantine ; ainsi que ceux de l'ensemble féminin de musique andalousse et de l'ensemble national de musique andalousse. Il assurait la promotion et la diffusion du legs ancestral musical traditionnel andalou. Ses principales missions tel que décrite dans le décret portant sur sa création mettant en avant l'aspect artistique et social sans réellement prendre en compte l'aspect économique, comme ce fut le cas pour l'OSN et le BN. En outre, cet ensemble a pu, comme les précédents, bénéficier de plusieurs tournées nationales et internationales.

1.2 2016-2020 : Crise économique nationale, plan d'austérité et restructuration du secteur culturel algérien

Après avoir considérablement augmenté les aides et contributions accordées aux organisations et projets culturels durant plusieurs années, l'Etat algérien a commencé à se désengager financièrement et ce de manière progressive, entraînant ainsi un profond remaniement du secteur culturel. Ce phénomène a commencé à voir le jour à partir de l'année 2016. Il est indéniable que le développement et la survie des organisations artistiques publiques est tributaire des subventions et aides accordés par l'Etat et les collectivités (Agid et Tarondeau 2010). La baisse significative des aides publiques qu'a connu le secteur culturel en Algérie à partir de 2016, était la conséquence d'une conjoncture particulière dans un environnement en crise et où, les cours du pétrole étaient passés de 110 dollars le baril à moins de 40 dollars, ce qui bien évidemment affecta sérieusement le budget de l'Etat algérien, alimenté à 60 % par les recettes des hydrocarbures. Cela se traduisit par une obligation de réduire les dépenses de l'Etat, La loi de finance de 2016 prévoyait une réduction de 3 % pour le budget de fonctionnement. Ainsi, le budget alloué au ministère de la culture s'est vu réduire de 26.1% en 2016. Il continua à baisser les années qui suivirent (de -16% en 2017, -4.58% en 2018, -2.49% en 2020). Notons qu'il est resté stable en 2019 (augmentation de +0.08%)¹⁸.

¹⁸ Données obtenues à partir des lois de finance algériennes.

Les réductions significatives du budget du secteur de la culture ont été à l'origine de plusieurs restructurations, notamment¹⁹ :

-la dissolution puis la fusion de plusieurs établissements culturels étatiques, à l'exemple du BN, de l'ENAMA et de l'OSN qui ont été rattachés après leur dissolution, à l'opéra d'Alger, créé en 2016 ; le rattachement de l'office du village des artistes à l'office national de la culture et de l'information²⁰. Il est important de noter que ces opérations de fusion se sont faites sans qu'il y ait réduction de l'effectif, ce qui engendra des difficultés de gestion.

-l'incitation d'aller vers une diversification des sources de financement. Autrement dit, l'Etat a commencé à encourager les établissements culturels publics à recourir à la billetterie payante et au développement de partenariat public-privé et au recours au sponsoring.

Ce changement majeur dans la politique du ministère de la Culture qui incite désormais les acteurs de ce secteur à faire de la culture une « ressource économique active », où ces derniers ne devront plus reposer exclusivement sur les aides de l'Etat mais devront diversifier leurs sources de revenus pour assurer la pérennité des organisations culturelles. Ceci semble donner plus de flexibilité à l'émergence d'une réflexion stratégique dans ces organisations.

1.3 Dissolution des trois établissements et création de l'opéra d'Alger

Les opérations de restructuration du secteur culturel ont conduit à la dissolution de l'OSN, du BN et de ENAMA. Suite à leur dissolution, les biens, les droits, les obligations, les personnels et les moyens de ces trois établissements ont été transférés à l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh²¹. Cette institution est donc le résultat de leur rattachement. Quant à son infrastructure, elle est le résultat d'un don de la République Populaire de Chine à l'Algérie dans le cadre des accords de coopération sino-algérienne économique et technique du 3 Février 2004²².

¹⁹<https://www.liberte-algerie.com/retrospective-2016/entre-restriction-budgetaire-annulation-de-festivals-et-appel-au-sponsoring-261484/pprint/1>, consulté le 26/03/20

²⁰ Décret exécutif n° 16-185 du 17 Ramadhan 1437 correspondant au 22 juin 2016 portant dissolution de l'office du village des artistes et transfert de ses biens, droits, obligations et personnels à l'office national de la culture et de l'information. (Jo 39 du 29 juin 2016)

²¹ Décret exécutif n° 16-207 du 20 Chaoual 1437 correspondant au 25 juillet 2016 portant dissolution du ballet national, de l'orchestre symphonique national et de l'ensemble national algérien de musique andalouse et transfert de leurs biens, droits, obligations et personnels à l'opéra d'Alger.

²² <https://www.m-culture.gov.dz/> consulté le 23/03/20

1.3.1 *Présentation de l'opéra d'Alger*

❖ **Forme juridique et missions assignées**

L'opéra d'Alger Boualem Bessaïh est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé par décret exécutif en juillet 2016 dont la mission principale est de produire et de diffuser des œuvres lyriques, chorégraphiques et orchestrales, et de manière générale, toutes expressions liées à l'art de la scène. L'institution est dirigée par un directeur général dont la nomination se fait par décret, administrée par un conseil d'administration constitué de représentants de divers ministères ainsi que des personnalités artistiques, et doit posséder un conseil artistique.

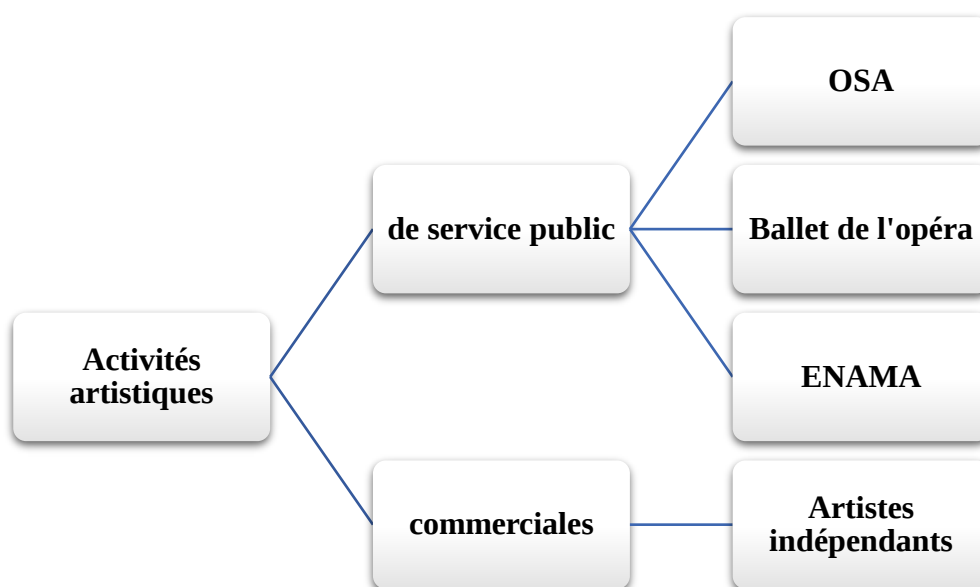
Du fait de sa forme juridique d'EPIC, l'opéra d'Alger est tenu d'organiser deux sortes d'activités, qui correspondent aux deux principales catégories de missions qui lui ont été assignées :

-les activités de service public qui sont définies de manière détaillée dans le cahier des charges annexé au décret, et qui impliquent la programmation des activités des trois ensembles qui lui ont été rattachés selon les exigences du cahier des charges. Ces activités sont financées entièrement par les aides des pouvoirs publics, et correspondent aux missions d'ordre public qui impliquent la production d'œuvres musicales pour le compte de l'Etat ou pour le bénéfice de la société dans une optique d'application de la politique nationale de démocratisation de la culture ;

-les activités à caractère commercial qui sont financées par les revenus propres à l'institution, par les sponsors ou par les partenaires, autrement dit, par des moyens de financement autres que ceux attribués par les pouvoirs publics. Ces activités visent à produire des œuvres artistiques, des manifestations culturelles, des produits dérivés du répertoire artistique, afin de les commercialiser ou de répondre à la demande d'organismes publics et privés dans un cadre conventionnel.

D'autres missions pouvant être d'ordre commercial ou à des fins de service public ont été assignées à l'institution et consistent à assurer la formation des artistes et des techniciens de scène, à organiser des colloques et des conférences dans son domaine d'activité et à entretenir des rapports de coopération avec les institutions culturelles similaires. Enfin, quelque-soit la situation, l'institution est dans l'obligation de mettre en place une politique tarifaire équilibrée tel que le recommande fortement le décret portant sur sa création.

Figure 6 : Le caractère dual des activités artistiques à l'opéra d'Alger



Source : nous-mêmes

L'institution est par conséquent, soumise à la tutelle du ministère de la culture et doit répondre aux règles applicables à l'administration dans ses relations avec l'Etat ; ce qui implique de lourdes procédures administratives et plusieurs contraintes notamment : un contrôle strict et permanent d'ordre technique, budgétaire et de ses opérations comptables, ainsi que la nécessité de se conformer aux exigences du cahier des charges (activités artistiques de service public). L'établissement jouit néanmoins, de l'autonomie financière et possède une plus grande marge de manœuvre dans ses relations avec les tiers où il est réputé commerçant (activités artistiques à caractère commercial et autres activités commerciales).

❖ **Caractéristiques**

A sa création, l'opéra d'Alger n'a pas reçu de dotation initiale qui lui aurait permis d'acquérir les ressources nécessaires à son fonctionnement (en termes d'équipements et de recrutement), cependant elle a reçu une contribution dans le cadre des activités de sujétions publiques dont le montant s'élevait à 17 milliards de dinars et qui ne représentait que 50% de la somme des aides attribuées aux trois établissements dissous (soit 34 milliards). Cette contribution a continué à baisser respectivement de -20%, de -10% et de -15% dans les années qui suivirent.

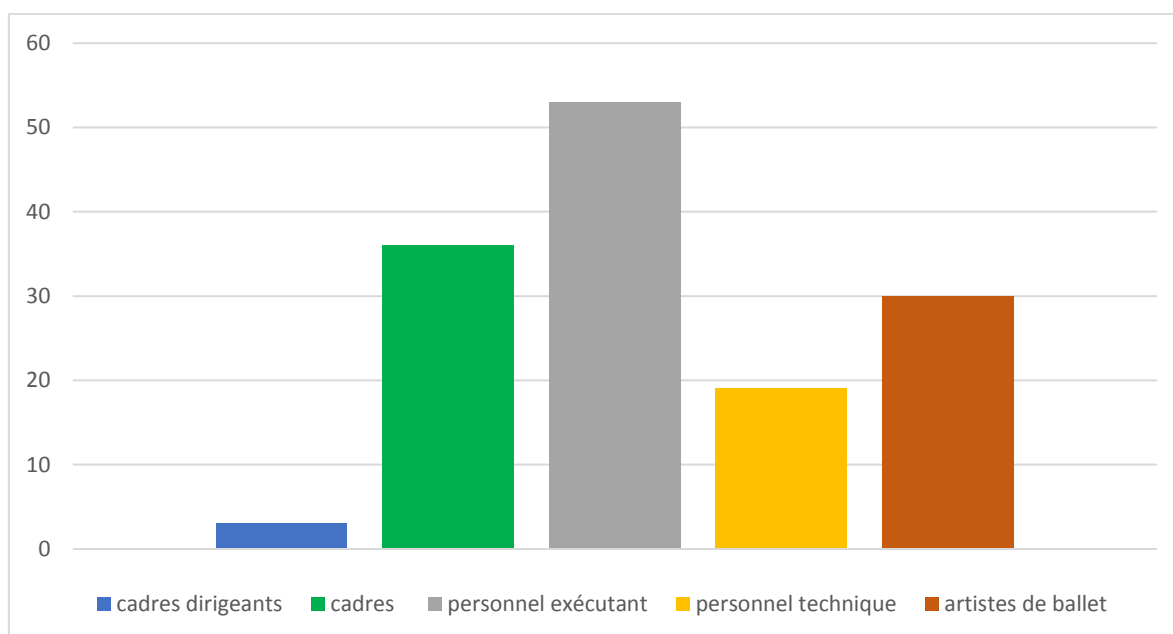
D'un autre côté, les charges avaient nettement augmenté (en termes d'entretien, de besoins en matériel et expertise technique, de sécurité, de production artistique, etc.) en comparaison avec les institutions dissoutes. Il en va de même pour les effectifs qui lui ont été rattachés et

dont le nombre n'a pas été réduit sur instruction du ministère de la culture. De surcroît, l'institution a dû recourir au recrutement pour pallier au manque d'effectif dans certains corps de métier indispensables à son fonctionnement (techniciens, agents, hôtesse d'accueil, etc.).

Sur le plan des ressources humaines, l'effectif de l'opéra d'Alger comprend actuellement 141 salariés dont 30 artistes de ballet, 18 techniciens, 45 employés de l'administration et 48 employés chargés de diverses tâches (maintenance, entretien, accueil, sécurité ou agents polyvalents). Des artistes cachetiers (prestataires) sont également rattachés à l'opéra, il s'agit des 59 musiciens de l'orchestre symphonique et des 140 musiciens de l'ensemble andalous.

La figure suivante montre la répartition de l'effectif de l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh

Figure 7 : répartition de l'effectif de l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh en 2019



Source : nous-mêmes à partir des données internes de l'institution

En raison de ces restrictions budgétaires et du désengagement partiel de l'Etat sur le plan financier, l'opéra d'Alger a dû se tourner vers d'autres sources de financement. Le nouveau DG a dû donc développer les activités commerciales et activités artistiques à caractère commercial. Cependant, en adoptant une telle politique, les orientations stratégiques de l'institution en matière de programmation artistique ont forcément été affectées.

D'un autre côté, l'organigramme de l'opéra n'a été validé qu'en septembre 2019, soit plus de trois ans après la création de l'institution²³. En outre, cet organigramme n'a toujours pas été appliqué²⁴ en raison des problèmes liés au budget, ainsi, le personnel de l'opéra est soumis, selon l'établissement d'où il est issu, à une des trois conventions collectives qui existent au sein de l'institution. Notons que les critères d'évaluation des ressources humaines et droits prodigués par ces conventions sont très différents (la convention de l'ENAMA, par exemple n'offre qu'un salaire de base ; celle du BN offre les meilleurs avantages avec les meilleurs salaires, etc.). Cela a été à l'origine de divers conflits et tensions au sein du personnel et les a fortement démotivés. De plus, aucun employé n'a pu être confirmé à son poste, rendant ainsi difficile la formalisation des procédures et des pratiques de gestion des ressources humaines et de manière plus générale, toute organisation et coordination du travail. En outre, l'ajournement de la validation de l'organigramme par le conseil d'administration a contraint la mise en place d'un conseil technico-artistique pourtant indispensable au bon fonctionnement de l'institution et à la construction de sa stratégie artistique.

❖ **La stratégie à l'opéra d'Alger**

L'opéra d'Alger s'oriente progressivement vers une stratégie de diversification de ses activités culturelles tant en ce qui concerne son cœur de métier (organisation de spectacles) que ses activités connexes (ouverture d'une galerie d'art, cafés littéraires, boutique, expositions de produits d'artisanat, etc.). Les activités artistiques à caractère commercial tendent à occuper progressivement la plus grande part de la programmation ; alors que la programmation des activités artistiques de sujétions publiques tend à se réduire au fil du temps, en particulier après la crise politique de 2019.

Enfin, quatre principaux domaines d'activité stratégique peuvent être identifiés pour cette institution :

- **Les spectacles (le cœur de métier) :** l'institution propose des spectacles qui s'organisent autour de quatre grands axes : la musique symphonique, la musique andalouse, les représentations de ballet, et les spectacles mettant en avant le patrimoine algérien (musiques de variétés²⁵ et chansons du terroir). Ces spectacles peuvent être de service

²³ Ce n'est qu'en août 2019 qu'un arrêté fixant l'organisation interne de l'opéra d'Alger a été émis (Arrêté du 4 Dhou El Hidja 1440 correspondant au 5 août 2019)

²⁴ Au moment de la rédaction de ce mémoire, en juillet 2020

²⁵ La musique de variétés regroupe plusieurs genres musicaux consacrés au divertissement. Elle est destinée à un large public et est souvent associée à la rentabilité (fins commerciales), elle est opposée à la musique classique dite « savante ».

public (i.e. spectacle de l'orchestre symphonique, du ballet de l'opéra et des ensembles andalous qui lui sont rattachés), ou à caractère commercial (tout autre spectacle : musique de variétés, contemporaine, etc.). Bien que les tarifs diffèrent d'un spectacle à un autre (500 DZD pour les spectacles du ballet ou des ensembles andalous jusqu'à 3000 DZD pour certains spectacles de variétés ou pour les ballets étrangers), ils sont tous payants.

- **Les activités à visée éducative :** l'institution propose un ensemble d'activités éducatives (concerts éducatifs pour enfants, cours de danse, etc.). Ces activités permettent de renforcer les liens avec les clients et d'attirer et de fidéliser de nouveaux publics. De plus, la plupart de ces activités sont gratuites ou à prix symbolique, ce qui permet à l'institution d'assurer ses missions de service public.
- **La location des espaces :** l'opéra loue également ses divers espaces (auditorium, salles de conférence, lobby, salle d'exposition et salles de danse) à des entreprises privées ou publiques. La location des salles s'accompagne d'une prestation de service (installation, démontage, collation, mise à disposition de l'équipe technique et des hôtesse d'accueil, etc.). Ce domaine d'activité, bien qu'il s'éloigne du cœur de métier de l'institution, représente une source non négligeable de ressources financières qui lui permettent d'alimenter en partie ses activités artistiques. En outre, l'activité de location est particulièrement attrayante pour les opérateurs économiques car l'institution jouit d'une superficie totale de terrain de 40.000 m² et d'un parking de 400 places et dispose d'une grande salle de spectacle d'une capacité de 1400 places, de plusieurs espaces d'accueil et salles de répétitions, ainsi que des loges d'artistes individuelles et collectives.
- **Les activités connexes :** incluent les expositions et ventes d'œuvres d'art et de produits artisanaux, les cafés littéraires, etc.

Dans notre étude de cas, nous nous sommes intéressés principalement au cœur de métier de l'institution, à savoir la programmation et l'organisation des spectacles. Toutefois, nous aborderons l'impact et le rôle des autres activités sur la construction de la stratégie dans cette institution.

1.3.2 Développement chronologique de l'opéra d'Alger

A sa désignation à la tête de l'institution, le nouveau DG affichait déjà ses ambitions de programmer les grands opéras reconnus dans le monde, ainsi que sa volonté de mener une politique d'éclectisme et de diversification des styles et des genres musicaux dans sa

programmation. Ce qui rompais fortement avec les politiques de programmation des trois établissements dissous qui été focalisées uniquement sur un seul genre artistique (musical). Ce nouveau DG n'était issu d'aucun des trois établissements dissous. En outre, il accordait, depuis son arrivée, une importance particulière à la professionnalisation de l'institution et à l'amélioration de la valeur perçue des produits culturels. Ainsi, plusieurs efforts ont été consentis pour construire l'image de marque de l'institution et bâtir des relations solides avec les diverses parties prenantes (en particulier le public et les audiences issues du monde des affaires), ainsi, il se focalisa sur le renforcement de la politique de communication orientée vers les médias publics et privés, sur l'intensification des interactions avec le public, sur la construction progressive du capital marque de l'institution (nouvelle identité visuelle, nouveau logo, réalisation d'ouvrages promotionnels, etc.), sur l'amélioration des prestations de service (billetterie thermique, numération des places, restauration, etc.). Cet aspect sera abordé beaucoup plus en détails dans la section suivante.

L'opéra d'Alger a ouvert ses portes au public un 20 juillet 2016, à l'occasion d'une soirée inaugurale, ayant réuni sur scène les trois ensembles qui lui ont été rattachés. Ce premier événement culturel donné par l'institution à l'occasion de son ouverture mélangea les styles et les cultures (musique algérienne, arabo-andalouse et classique occidentale avec des extraits du lac des signes de Tchaïkovski, de *La Traviata de Verdi*, des *Noces de Figaro* de Mozart, etc.), annonçant déjà une stratégie artistique axée sur la diversification.

Quelques jours après son inauguration, l'institution accueillait une présentation internationale mélangeant encore une fois les genres (théâtre, ballet, cinéma et comédie musicale). Au total, quinze représentations du même spectacle ont été données entre le 27 juillet et le 9 août 2016, avant que l'opéra ne dût arrêter toute activité pendant plusieurs semaines en raison de problèmes liés au manque d'effectifs.

En outre, on pouvait lire dans la presse, le témoignage du responsable technique qui déclarait : « *Nous avons des problèmes d'effectifs, nous ne sommes que deux techniciens. Ce n'est évidemment pas assez pour faire marcher une telle structure* »²⁶.

Dans son livre « *The Evolution of Opera Theatre in the Middle East and North Africa* », Petrocelli²⁷ analyse la politique de programmation de l'opéra d'Alger. Ainsi, il est

²⁶ Ould Khettab, Djamilia. "Algeria's first opera house is a welcome gift from China", Middle East Eye, le 29 août 2016.

²⁷ Paolo Petrocelli est un expert international en management des arts de la scène, il détient un PhD en économie culturelle, marketing et créativité (IULM University of Milan).

intéressant de noter que durant la première année de vie de l'institution, le programme commençait à se construire principalement autour de productions de musique traditionnelle, avec quelques présentations de Jazz et de musique andalouse. Le répertoire proposé au public comprenait alors un seul véritable opéra (*Les noces de Figaro*) et une seule production artistique assimilable à un opéra, mais qui fut fortement adapté à la culture algérienne : « *Histoire et contes d'Alger* », mettant en scène les danseurs du ballet national en costumes traditionnels. Il est également important de mentionner que la définition de « maison d'opéra » telle qu'elle est perçue dans les pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord semble assez différente de la définition occidentale classique. Ces maisons d'opéra s'apparenteraient donc beaucoup plus à des salles de spectacle ou de concert. Ceci pourrait cependant s'expliquer par la difficulté et les coûts exorbitants engendrés par la production d'opéras aux standards internationaux et par le manque de moyens attribués aux institutions culturelles dans les pays africains (Petrocelli, 2019). Dans le cas de l'Algérie, une programmation qui répondrait à ces standards pouvait paraître surréaliste en des temps aussi austères que ceux qui dans lesquels entrait l'économie algérienne. Ainsi, notre analyse de l'évolution des quatre années d'activité de l'institution (de 2016 à 2020), nous a permis d'identifier deux événements majeurs (en plus de la restructuration de 2016) qui ont fortement impacté le développement de l'institution.

La crise politique qu'a connu le pays à partir du 22 février 2019 a eu de nombreuses répercussions sur le secteur culturel et a entraîné une baisse importante de la productivité. Les organisations culturelles, déjà contraintes par la réduction drastique et progressive des contributions publiques, ont pâti de l'annulation de plusieurs événements et manifestations artistiques, source de revenu non négligeable pour elles.

Dans le cas de l'opéra d'Alger, un recul de 47 événements a été enregistré en 2019 par rapport à l'année précédente (133 événements organisés en 2018 contre 86 en 2019). Ainsi, aucun spectacle n'a pu être programmé entre le 28 février 2019 (date de la dernière performance du ballet de Saint Pétersbourg) au 10 mai 2019 (date de reprise de l'activité culturelle à l'occasion des soirées ramadanesques), soit environ 2 mois et demi d'inactivité totale. De surcroît, cette reprise s'est faite de manière irrégulière et seuls deux spectacles ont été programmés au courant du mois de juin (le 1^{er} et le 20 juin).

L'activité s'est relativement stabilisée entre juillet 2019 et février 2020, avec une moyenne de 6 à 7 spectacles par mois. Un record a été enregistré durant le mois d'octobre 2019 où 12

spectacles ont pu être programmés à l’occasion de la tenue de deux festivals, à savoir : le 11^e festival de musique symphonique et le festival international de danse contemporaine.

La survenue de la crise sanitaire liée au coronavirus a entraîné l’arrêt de toute activité culturelle et l’opéra a dû fermer provisoirement ses portes au public suite à la publication du communiqué du ministère de la culture le 11 mars 2020. Cependant, au moment de l’élaboration de ce mémoire, il était encore trop tôt pour pouvoir évaluer les répercussions de cette crise sur le secteur culturel.

Néanmoins, cette situation laisse supposer qu’une crise économique majeure guette le pays. Avec des cours de pétrole inférieurs à 30 dollars le baril²⁸, des restrictions budgétaires encore plus drastiques que celles des années précédentes commencent à être annoncées par le gouvernement algérien.

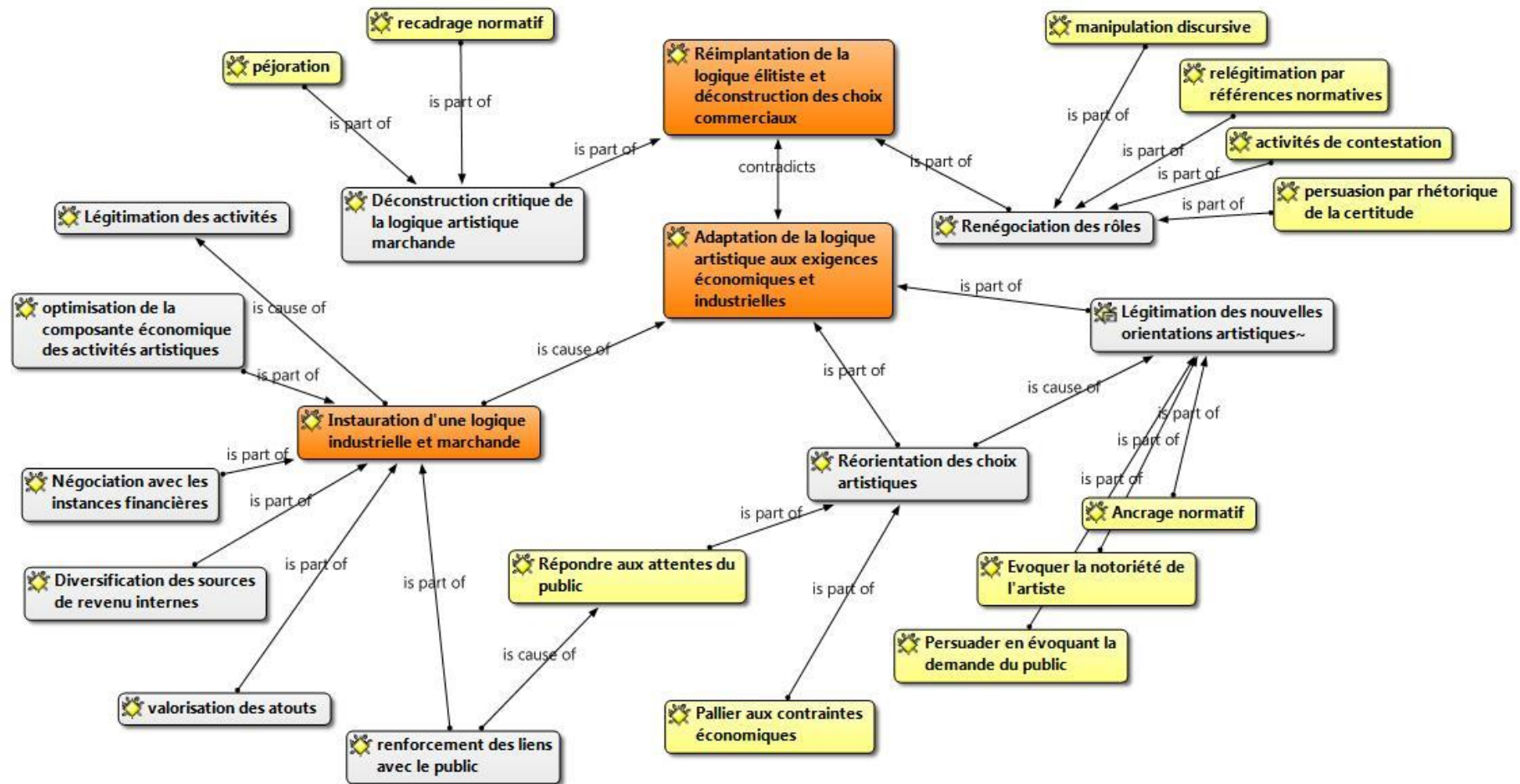
2 La structuration des flux d’activité stratégique à l’opéra d’Alger

Dans cette section, nous allons nous intéresser aux différentes séquences de praxis ayant conduit à la structuration de la stratégie à l’opéra d’Alger, nous nous pencherons pour ce faire sur les différents flux d’activité stratégique initiés par les praticiens et nous tenterons de reconstituer l’ensemble des actions, interactions et discours qui ont joué un rôle déterminant dans la formation de la stratégie.

Dans notre étude, nous avons pu identifier trois séquences de praxis : les deux premières ont été initiées par la haute direction en réponse aux pressions formelles et informelles exercées par un environnement marqué par la pénurie des ressources financières publiques, elles devaient permettre de pallier aux différents problèmes de gestion des ressources, tout en garantissant au public un programme artistique riche et régulier ; la troisième séquence de la praxis constitue un flux d’action opposé aux deux précédents et a été initiée par des groupes d’individus qui contestaient fortement les nouvelles orientations stratégiques de l’institution. Ainsi, les trois séquences de la praxis se déclinent comme suit :

- L’instauration d’une logique d’action commerciale et industrielle
- L’adaptation de la logique artistique aux exigences économiques et marchandes
- La déconstruction critique de la logique artistique inclusive marchande et réimplantation de la logique artistique élitiste

²⁸ Le prix du baril était de 23 dollars le 30/03/2020 (jour où cette analyse a été faite)



2.1 Instauration d'une logique d'action commerciale et industrielle

Afin de bien cerner cette séquence de la praxis et de mieux la délimiter sur le plan théorique, nous introduirons d'abord le concept de « logique d'action » qui s'est imposé à nous au moment où nous examinons le contenu de nos entrevues et dont le rôle s'est avéré être central.

Le concept de « logique d'action » représente un ensemble de critères d'évaluation ou de principes d'action en vertu desquels les individus et les groupes organisent leurs attitudes et comportements (décisions, procédures, pratiques individuelles et collectives) (Karpik, 1972). En outre, les logiques d'action comme activités sociales expriment la règle de fonctionnement (réelle ou supposée) de chacune des modalités de divers systèmes (économiques, culturels, etc.) (*Ibid.*1972). Dans ce travail, nous parlerons de logique d'action issue des mondes industriel et marchand ou simplement de logique d'action industrielle et marchande (commerciale). Les « mondes » au sens d'Amblard et coll. (1996) désignent des ensembles de principes correspondants à « *des systèmes d'équivalences partagées, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations.* ». En outre, ces auteurs définissent les mondes marchand et industriel comme suit :

- ❖ Le monde marchand regroupe les principes liés aux lois du marché (répondre aux attentes des clients, réaliser du profit, mettre en avant les avantages concurrentiels, proposer le meilleur prix, etc.). A cet égard, Colbert (cité par Daigle & Rouleau, 2010) indique que la réduction des contributions de l'Etat contraint les organisations artistiques à intégrer les enjeux de marchés dans le déploiement de leurs activités.
- ❖ Le monde industriel valorise la productivité et la compétence. Ici, c'est l'enjeu d'accès aux ressources (financières, en particulier) qui est pris en compte et cela implique de développer des liens étroits avec tout financeur éventuel (public ou privé).

Cette séquence de la praxis a été initiée par la haute direction et inclut toutes activités menées de manière délibérée, ou ayant émergé au fil du temps et qui visent à trouver des alternatives à la pénurie des ressources financières publiques imposée par le contexte, et ce dans le but d'atteindre les ambitions fixées en matière d'objectifs artistiques.

En outre, cette partie de la praxis vise à améliorer le fonctionnement de l'institution en lui permettant de se doter de fonds provenant de diverses sources, autres que les fonds alloués par l'Etat et destinés aux activités de sujétions publiques (i.e. les activités de l'orchestre

symphonique, du ballet et de l'ensemble andalou)²⁹. Cette partie de la praxis regroupe l'ensemble des activités visant à développer tout ce qui a trait à la billetterie, à augmenter les fonds apportés par les sponsors et les partenaires, à maximiser les gains de l'institution en intensifiant les activités à caractère lucratif ou encore à réduire les coûts relatifs à l'organisation des spectacles.

Ce flux d'activité se manifeste à travers un ensemble d'actions, d'interactions et de discours qui vise à renforcer le lien de l'institution avec le public, les sponsors et les partenaires³⁰; mais aussi, en repensant la façon de travailler des managers et artistes en vue d'optimiser le processus de réalisation des projets artistiques, et en intensifiant les activités à caractère commercial. Ainsi, plusieurs activités ont été développées et intégrées dans le quotidien de l'institution afin de pouvoir améliorer son chiffre d'affaire, ou du moins pour assurer un certain équilibre financier. Pour illustrer ces affirmations, nous présentons cet extrait d'entrevue de presse avec le DG de l'opéra d'Alger ainsi qu'un extrait d'une entrevue menée avec un employé de l'institution.

« écoutez on fait partie de cette génération qui a évidemment une ambition peut-être très, très importante pour l'opéra pour notre pays pour le public et puis pour inscrire des démarches constructives donc il y a non correspondance si vous voulez entre le budget et nos propres ambitions mais nous y croyons notamment en essayant de bonifier tout le travail en direction des sponsors en direction de ce que nous pouvons nous-mêmes produire et ce que nous pouvons également offrir au public à travers l'opéra mais également à travers le pays dans le cadre de tournées qui pourraient être financièrement rentables » [DG de l'opéra d'Alger, entrevue presse- Radio Eco- 18 janvier 2020]

« Pour parler de stratégie, on parle là d'une volonté de bien faire ! dans l'action commerciale bien sûr, c'est-à-dire que si j'ai une volonté d'entreprendre une action

²⁹ Les spectacles des trois ensembles sont peu nombreux (1 à 2 spectacles par mois pour l'OSA et l'ensemble andalou, beaucoup moins pour le ballet) et ne génèrent qu'un faible chiffre d'affaire ; l'organisation d'autres activités non prévues par le cahier des charges et qui relèvent de l'aspect commercial de l'opéra devient alors nécessaire pour tenter de réaliser un chiffre d'affaire suffisant d'une part, pour couvrir les dépenses de l'établissement et d'autre part, pour prévoir d'autres spectacles.

³⁰ La haute direction restait particulièrement attentive aux besoins et attentes du public mais aussi à ceux des diverses instances financières (sponsors et partenaires) et collectait leurs requêtes en vue de les étudier et de les prendre en compte lors de chaque décision stratégique

commerciale bénéfique pour le compte de l'opéra et la mettre en évidence c'est-à-dire y'a automatiquement une stratégie. » (EProg1)

Le flux d'activité formant cette séquence de la praxis s'est structuré de manière progressive, dans un premier temps (la première année d'activité) lors d'interactions (réunions) entre le DG et les consultants et juristes, puis d'autres intervenants ont commencé à prendre part aux activités et réflexions stratégiques, notamment le responsable de la communication et de la programmation, les responsables de la structure de la comptabilité, des moyens généraux, et de la Direction de l'Administration Générale; ces réunions avaient pour objectif d'étudier la faisabilité des actions entreprises ou prévoir de nouvelles actions, de discuter des enjeux et contraintes d'ordre commercial, entre autre.

Dans notre mémoire, nous avons pu constater que la praxis relative à l'instauration d'une logique d'action industrielle et marchande se déclinait en six sous-activités : le renforcement des liens et échanges avec le public ; la négociation avec les instances financières ; la valorisation des atouts de l'institution ; la diversification des sources de revenu internes de l'institution ; l'optimisation de la composante économique des activités culturelles et enfin la légitimation de ces activités stratégiques.

2.1.1 Renforcement des échanges et des liens avec le public

Dans cette sous activité de la praxis, la haute direction orientait ses efforts en direction du public en faisant en sorte de créer des liens durables avec lui, cela s'est fait de manière incrémentale et progressive en prêtant une attention particulière à ses besoins et attentes.

« Tous ces éléments [communication sur internet, échanges directs, etc.] sont indispensables pour faire en sorte que l'opéra soit accessible à tout le monde, cela augmentera notre visibilité, nous permettra d'améliorer notre relation avec le public à travers l'organisation de concours, la mise en place d'un abonnement en ligne, tout cela nous permettra de renforcer nos liens avec notre public et de le tenir informer, sans même qu'il aille chercher l'information » (EProg2)

Cette sous activité avait pour but ultime de fidéliser un public qui devait au fil du temps connaître et reconnaître la qualité des prestations offertes par l'institution, et, en conséquence leur valeur (pécuniaire).

« J'aimerais fonctionner sur deux choses : la qualité de la prestation qui sera proposée et, aussi, un effort médiatique et de communication à la hauteur de ce bel édifice. Nous manquons de communication. Je pense qu'il faudrait adopter un réflexe et que nous réajustions un certain nombre de choses : nos spectacles, nos discours vis-à-vis du public et le public qui doit réajuster son discours vis-à-vis de l'art. Il faut que nous fassions un effort dans ce sens et qu'on réajuste notre manière de faire sur le plan médiatique et communicatif. Voilà un peu du discours de la politique que nous voulons mener. Réajuster les choses. » [Directeur de l'opéra d'Alger, Entretien avec le journal Liberté, 30 janvier 2016]

Cette sous activité de la praxis impliquait de contrer la « culture de la gratuité » du produit culturel particulièrement répandue dans l'imaginaire collectif (algérien), par la sensibilisation du public afin qu'il puisse intégrer la dimension marchande de l'art. En ce sens, nous présentons les citations suivantes :

« ...c'est que la billetterie est quelque chose de nouveau pour l'algérien qui s'est habitué à la gratuité et même quand c'est gratuit, parfois il ne vient même pas ! tu vois...donc, il faut garder en tête que les événements culturels ne sont pas destinés à tous les publics, il faut cibler le public adéquat » (EProg2)

« ...d'abord via une sensibilisation du public qui doit comprendre et prendre conscience que la participation à un bon spectacle doit s'acheter à son vrai prix ! il le faut pour que nos établissements culturels puissent dépasser le problème du financement et développer des stratégies à long et moyen terme » (EMG1)

« ...je ne dirais pas qu'il y aura plus de spectacles gratuits mais d'une manière générale les spectacles seront payants, d'une manière générale » [DG de l'opéra d'Alger, entretien- TSA direct- 20 mai. 2018]

Le renforcement du lien avec le public imposait un renforcement de la médiatisation et la communication autour des activités proposées et par conséquent, la diversification des canaux de communication. Ainsi, après avoir suivi une politique de communication principalement orientée vers les médias publics et privés, l'opéra d'Alger avait décidé d'interagir avec le public directement sur internet et ce, en se dotant tout d'abord d'une page Facebook en mars 2017, puis d'un site web officiel et d'un compte Instagram et Twitter en septembre 2018. Ces projets devaient aussi permettre le renforcement des liens avec tout l'environnement de l'opéra, à savoir : les artistes, les opérateurs et les autres institutions

culturelles. Par ailleurs, le renforcement des liens avec le public s'est fait en recourant à deux types de pratiques distinctes :

-lors d'épisodes spécifiques d'interactions entre les acteurs de l'institution (le DG lui-même et/ou le personnel de la communication) et les spectateurs avant ou après les spectacles à travers le recours à des pratiques discursives de type dialogique ou à l'aide d'outils d'évaluation de la qualité des produits culturels proposés et de la prestation de service offerte (e.g. réalisation de sondages) ;

« le public de l'opéra devient presque un public fidèle et on a beaucoup de discussions d'échanges, de propositions » [DG de l'opéra d'Alger, entretien- TSA direct- 20 mai. 2018]

-ou d'une manière plus disséminée et diffuse dans le temps, à travers l'analyse permanente et constante des réactions et feedback du public et internautes sur les réseaux sociaux, ces réactions sont communiquées par la suite à la haute direction.

« On a déjà un site Web et des réseaux sociaux, on doit faire un diagnostic en fonction des commentaires que nous laissent les gens et étudier les spectacles gagnants, les spectacles qui leur plaisent le plus » (ECompt1)

Ces actions avaient pour objectif de collecter un maximum d'informations qui permettrait d'étudier les attentes du public et de tenter d'y répondre, dans l'optique d'affirmer le professionnalisme de l'institution et d'améliorer le confort offert à ses clients. En effet, les notions de confort et de professionnalisme (qualité de service/du produit) sont souvent associées à la notion de prix et permettent donc de mieux disséminer la logique marchande et de la faire accepter aux consommateurs.

« Nous on compte donner au public des opéras de haut niveau, un endroit sécurisé, un accueil à la hauteur, pour qu'il puisse assister à un bon spectacle, on essaye de mettre à sa disposition toutes les commodités déjà disponibles et bien d'autres encore qu'on espère mettre en place au plus tôt » (EProg2)

« Nous nous attelons aux dernières retouches pour finaliser ce projet avec le Crédit populaire algérien (CPA). Le monde aujourd'hui stipule la maîtrise des outils technologiques, nous essayons de faciliter la tâche à notre fidèle public pour l'obtention des billets » [DG de l'opéra d'Alger, Extrait d'un entretien presse, quotidien El Moudjahid, le 14 décembre 2018]

Nous notons également une conscientisation du personnel de la structure de la programmation et de la communication aux enjeux stratégiques d'une bonne communication et d'une écoute constante du public, et de son éventuel effet sur l'amélioration future de la rentabilité de l'institution.

« ...la communication dans une société c'est la chose la plus importante, si on a une bonne communication, on a une bonne vente si on a une bonne vente on a une bonne avancée dans le secteur de la culture, oui, surtout ce secteur » (ECom1)

« Bon, le service communication est le service clé de chaque entreprise, comme vous le savez l'opéra organise des soirées et fait des locations, alors le rôle de ce service c'est de donner, d'être proche du public, on fait de la publicité pour que les sachent qu'il y'a des activités à l'opéra d'Alger pour qu'ils viennent...Moi, je suis satisfait lorsque je rentre dans un spectacle pour travailler et que je trouve beaucoup de monde (...) alors on sait qu'on a fait du bon travail ! une bonne communication, c'est ce qui nous intéresse ! » (ECom2)

2.1.2 Négociation avec les instances financières

Le contexte de pénurie des ressources financières dans lequel se trouvait l'opéra d'Alger l'obligeait à se tourner vers des sources de financement alternatives ; la négociation et le développement d'accords et de partenariats avec les entreprises économiques devenait alors une nécessité.

« On ne peut couvrir tout cela [les charges de l'opéra et l'organisation des spectacles non couverts par les aides de l'Etat] on ne peut subvenir à nos besoins tout seul et avons donc besoin de l'aide des sponsors d'où nos liens avec les entreprises économiques » (EProg2)

Les acteurs de l'institution ont donc commencé à s'orienter vers une logique d'action économique et à développer de nouvelles activités et habilités et à recourir à des outils qui leur permettent d'identifier les attentes des sponsors et partenaires économiques, de formaliser leurs procédures de sponsoring, d'affiner leur discours afin de leur proposer des offres en adéquation avec leurs attentes et de maintenir des liens étroits avec eux (par le biais du mailing, notamment). Nous notons que ce qui ressort de notre étude rejoint notamment les observations de Chanal et Tannery qui préconisent le déploiement d'une communication adaptée à chacune des parties prenantes, qui prend en compte leurs attentes et leurs modes

de raisonnement, mais qui doit afficher une cohérence globale dans les messages qu'elle transmet. (Daigle & Rouleau, 2010)

Nous présentons à titre d'exemple ces citations d'un répondant qui s'occupait de l'aspect sponsoring (l'élaboration des dossiers de sponsoring, recherche et négociation avec les entreprises économiques).

« Nous, on prépare un dossier de sponsoring détaillé avec une présentation du projet qui spécifie les objectifs, pour attirer les gens pour sponsoriser le projet, on tente de les séduire avec des offres attrayantes afin qu'ils nous apportent leur aide » il ajoute : *« On a trois options pour les sponsors l'offre Gold, Silver et Bronze donc en fonction de leurs aides et parfois ce sont des aides libres sans montant fixe et puis ça dépend de l'envergure du spectacle »* il précise également *« Nous on est constamment en contact avec ces sponsors, on leur envoie le programme mensuel »* (EProg2)

L'analyse des discours indique le recours à des tactiques de séduction misant sur les sensibilités des parties prenantes. Tout l'argumentaire semble construit autour du monde des affaires avec des justifications de nature économique et commerciale ; les justifications utilisées pour séduire les sponsors sont centrées dans leur majorité autour du thème de la « visibilité du sponsor » notamment auprès du public mais aussi dans la presse et mettent en avant les retombées médiatiques et les avantages qui en découlent. Ainsi, notre répondant nous indique *« ...parce que les sponsors cherchent toujours la visibilité : ils te disent : quelle est la contrepartie, supposons que je vous donne 50 millions, qu'est-ce que j'y gagne, moi ?!...moi je lui dis : je vais mentionner votre entreprise dans la presse, si on devait animer une conférence de presse, je vous citerais à la télé ; si on fait un affichage on mettra votre logo, etc. »*. Puis, il ajoute *« Enfin, pour le moment on est en contact avec certaines entreprises pour bâtir des partenariats à long terme, on propose à certaines entreprises le titre sponsor majeur de l'opéra d'Alger, c'est-à-dire que leur logo apparaîtra lors de tous nos événements. On espère aussi les convaincre en recourant à d'autres tactiques par exemple lorsqu'on aura un site web sophistiqué, en plus de la page et tous nos réseaux sociaux, on y mettra leurs noms et logos. »* (EProg2)

La « négociation d'arrangements » tel que le recours au compromis (e.g. permettre aux partenaires économiques d'organiser des colloques ou conférences dans les espaces de l'opéra en contrepartie ils doivent sponsoriser un certain nombre d'événements) est

également mobilisée pour attirer les sponsors ; cette pratique est perçue positivement par les entreprises économiques. (Daigle & Rouleau, 2010)

« il y'a des entreprises qui acceptent de sponsoriser nos événements mais en contrepartie elles demandent qu'on leur cède la salle pour une durée déterminée, 2 ou 3 jours, pour faire des séminaires ou des conférences ou des regroupements (...) ou bien elles peuvent exiger des abonnements pour leurs employés, voilà un peu comment on négocie nos contrats avec ces entreprises, c'est du donnant donnant ! nous sommes gagnants et eux aussi. » (EProg2)

Comme pour Daigle & Rouleau (2010) et contrairement à Abdallah (2008), nous notons que l'art est rarement invoqué en première intention dans l'argumentaire présenté aux parties prenantes. Dans notre cas, cela est dû au rôle secondaire que lui accorde la société et par extension les différents acteurs économiques, en comparaison avec d'autres activités telles que le sport ; ce dernier est d'ailleurs souvent invoqué pour légitimer l'échec des procédures de sponsoring.

« ...nos partenaires économiques ne donnent pas suffisamment d'importance à la culture ; lorsqu'on demande de l'aide aux sponsors, ces derniers préfèrent de loin sponsoriser des événements sportifs que culturels » (EProg2)

Nous notons cependant que malgré le recours à des justifications majoritairement de nature économique et fortement centrées sur le monde des affaires, l'aspect artistique est mis en avant comme étant l'objectif ultime de toute action entreprise par l'institution.

« D'un autre côté, on compte établir des partenariats avec la presse et les médias et on négociera avec eux pour diffuser les logos de ces entreprises économiques lors de la diffusion de nos événements. On leur accordera également des avantages en termes de billetterie, des tarifs préférentiels pour leurs personnels, en plus de ça, on prévoira des abonnements pour certaines entreprises afin d'encourager le sponsoring et pour faire rentrer plus d'argent afin de pouvoir prévoir de grandes productions à l'avenir. » (EProg2)

Lorsque la source des justifications est de nature artistique, les praticiens invoquent souvent, dans leurs pratiques de persuasion des sponsors, la notoriété de l'artiste comme argument pour justifier la certitude de la réussite de l'évènement, ce qui permet de susciter l'intérêt

des instances financières par rapport aux événements artistiques présentés afin qu'ils les sponsorisent.

2.1.3 Valorisation de l'image

L'instauration d'une logique marchande et l'initiation du public à ce nouveau paradigme (dans le secteur culturel) impliquait d'acquérir les pratiques et outils propres au secteur marchand (e.g. les outils marketing). En ce sens, nous constatons une volonté progressive de l'institution de construire son image de marque, en se dotant par exemple d'une identité visuelle et d'un logo ; mais aussi, en communiquant fortement sur leurs caractéristiques et leurs atouts afin de mettre en avant l'aspect « prestigieux » et « unique » de l'institution. Ainsi, le DG de l'opéra et le concepteur de cette identité visuelle (Shift'In) esthétisaient leur discours par des descriptions vantant l'originalité du lieu à travers l'originalité des symboles choisis pour le représenter (e.g. le graphisme du nouveau logo de l'opéra reprend à la fois la « *courbe de l'édifice* », la forme des « *ondes musicales dégagées de l'Opéra* » et la « *couleur jaune de la bâtisse* » ³¹). D'autres outils ont été utilisés par les praticiens pour construire progressivement et communiquer autour du capital marque de l'institution. A titre d'exemple : la réalisation d'un ouvrage promotionnel ou « *Beau Livre de l'Opéra d'Alger* », qui présente l'édifice et retrace les deux premières années d'exploitation de l'institution avec les plus beaux spectacles qui s'y sont déroulés, ou encore la création d'une boutique pour assurer la vente de produits dérivés des œuvres présentées. Enfin, notons que cette démarche permettrait de créer dans l'imaginaire des consommateurs d'associer le prestige du lieu à la qualité des services et produits qu'il offre et, *in fine*, de leur attribuer une valeur marchande.

2.1.4 Diversification des sources de revenu internes

Cette sous-activité de la praxis consiste à développer et à entreprendre des actions et des réflexions visant à augmenter l'autonomie financière de l'institution à travers la mise en place d'un ensemble d'activités connexes qui permettent de maximiser les recettes (en plus de la billetterie). Les activités entreprises en ce sens par la haute direction étaient pour certaines, purement commerciales et n'avaient aucun lien avec la mission principale de l'institution (e.g. location des salles et des espaces à des entreprises privées), ou constituaient

³¹ Propos rapportés par Sihem Oubraham dans son article « Doté d'une nouvelle identité visuelle : L'Opéra d'Alger dévoile son programme », paru dans le quotidien national El Moudjahid du 13 septembre 2019, <http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/128161>, consulté le 28/05/2020

pour d'autres, des activités complémentaires à l'activité principale de l'opéra (ouverture de boutique de souvenirs, vente de produits dérivés, ouverture d'une école de danse, etc.)

Là encore la décision de diversifier les activités et de multiplier les sources de revenu de l'institution a été motivée par le contexte de pénurie des ressources financières et l'insuffisance des contributions de l'Etat. A ce titre, le DG de l'opéra déclarait à la presse en janvier 2020.

« ... nous essayons de plus en plus de prendre notre indépendance parce que de toutes les manières l'apport de l'Etat reste indispensable, incompressible comme on dit, mais nous essayons de diversifier un petit peu nos actions notamment par la création d'une école de danse par exemple par la mise en place une galerie d'art par des espaces littéraires, par des actions comme les des actions d'éveil musical en direction des enfants pour diversifier un petit peu les sources de revenu, je pense que nous sommes dans cette prospective je n'oublierai pas évidemment la billetterie qui est d'un apport important et qui va dans ce cadre-là aussi de manière crescendo »
[DG de l'opéra, entrevue presse- Radio Eco-18 jan 2020]

La location des espaces de l'opéra a été envisagée par la haute direction comme une solution pour pallier aux contraintes budgétaires auxquelles elle faisait face. En effet, cette activité commerciale semblait à la fois facile à mettre en œuvre et très attrayante pour une multitude d'opérateurs économiques, en raison des nombreux atouts et ressources mis à disposition par l'institution (site prestigieux, grand parc automobile, personnel technique et personnel d'accueil disponible, nombreuses salles et espaces, etc.) ; elle représentait une source sûre de gain immédiat pour l'institution.

« Certes, l'organisation des spectacles, c'est notre mission principale mais d'un autre côté, on a un registre de commerce qui nous autorise à louer nos espaces ; Monsieur le DG a insisté pour qu'on nous rajoute ce registre de commerce, il l'a voulu pour qu'on soit plus rentable dans l'aspect commercial, pour qu'on ait des rentrées d'argent qui nous permettent de couvrir nos dépenses, notamment celles liées à l'organisation des spectacles et surtout pour nous permettre de prévoir des spectacles de qualité... » (ECompt1)

« Parfois y'a des entreprises qui veulent faire des séminaires, des journées d'étude, un projet de coaching, il nous est arrivé de louer la salle pour des événements tels

que ceux-là, car ce sont des opportunités pour nous pour gagner un peu d'argent. »
(EProg2)

En sus de leur capacité à maximiser les gains de l'institution, certaines activités entreprises permettent de répondre aux missions assignées par le décret de création de l'opéra, c'est notamment le cas du projet d'ouverture d'une école de danse. D'ailleurs, cet argument est souvent repris par les répondants et permet de vanter les valeurs artistiques et apports sociaux de cette activité *a priori* à visée commerciale.

« Cette école de danse est une première étape dans la formation des futurs talents mais c'est également une source de revenus non négligeable et on compte étendre ça à d'autres arts comme la musique, on compte également programmer des master-class en ramenant des chorégraphes, des musiciens, tout cela fait partie de notre stratégie actuelle dans le cadre de l'application des missions assignées par le décret bien évidemment. » (EProg2)

Notons également l'adoption d'une logique marchande dans toute réflexion entreprise ou action menée, ceci se manifeste notamment dans la volonté de l'institution de tirer des avantages commerciaux en exploitant le produit culturel différemment, à travers sa diffusion ou sa reproduction, soit par la commercialisation de produits dérivés.

« Pour qu'un projet soit gagnant et surtout rentable, il faut penser à ouvrir des boutiques et vendre des produits dérivés » (ECompt1)

« ...nous espérons également pouvoir enregistrer certains spectacles et les commercialiser par la suite, tout cela nous permettra d'aller de l'avant et de mieux atteindre nos objectifs. » (EProg2)

2.1.5 Optimisation de la composante économique des activités artistiques

Cette sous activité de la praxis consiste à développer une réflexion stratégique visant à améliorer le processus de réalisation des projets culturels entrepris et à optimiser l'allocation des ressources (matérielles et humaines) pour la réalisation de chaque projet ; elle avait pour objectif l'introduction de nouvelles règles et comportements permettant de pallier aux problèmes du budget, tout en tentant de maintenir un rythme de programmation des manifestations culturelles régulier et optimal.

« Quand on envisage un programme il faut voir si on peut lui attribuer les ressources humaines, ses moyens financiers, est-ce que les moyens généraux peuvent le prendre en charge, quand on valide un programme prévisionnel il devient officiel » (EProg1)

« la stratégie entreprise à l'opéra, elle est par rapport à l'expérience vécue ! et l'expérience vécue vient par le biais de réalisation de bénéfices lors d'opérations commerciales, ou bien une perte, un déficit, et à partir de là, on commence à tracer une stratégie, ça veut dire que dans notre parcours, dans notre expérience on a vécu et réaliser, peut être lors d'une organisation de spectacle, on a réalisé des bénéfices... comment on les a réalisés ?...ça c'est un point positif pour nous et on évite les points négatifs avec lesquels on a réalisé des déficits, ça devient automatiquement une stratégie pour l'opéra » (EProg1)

Ces règles naissaient lors des interactions entre la haute direction et certains membres de la programmation, mais aussi de celles de la comptabilité et des moyens généraux ; d'abord en réponse aux résultats d'échecs ou de succès obtenus lors des événements passés, puis dans une logique d'anticipation des contraintes et menaces de l'environnement. Cela a visé l'adoption de pratiques administratives plus structurées telles que les pratiques d'allocation des ressources, la gestion des budgets ou encore les études de faisabilité du projet.

Cette sous activité de la praxis a surtout pour objectif d'introduire une réflexion et une logique d'action économique dans une institution évoluant dans un secteur fortement habitué à être alimenté par les ressources financières de l'Etat. A titre d'exemple, les réflexions portant sur l'analyse des besoins en matière de ressources humaines (artistes en particulier) lors de chaque spectacle et l'optimisation de l'allocation de ces ressources dans la perspective de réduire les coûts de réalisation du projet. Les verbatims suivants permettent d'en rendre compte :

« ...auparavant on s'occupait uniquement à organiser de manière traditionnelle les événements qui se rattachent à la production artistique andalouse, depuis mon arrivée ici avec la collaboration de mes confrères et bien sûr du DG, il s'est avéré que par le temps on a commencé à comprendre qu'il faut moderniser notre façon de faire...donc, depuis notre arrivée ici à l'opéra on a commencé à améliorer nos représentations artistiques, améliorer déjà dans le besoin c'est-à-dire auparavant on prenait l'ensemble des musiciens et on les faisait participer pour n'importe quel programme alors que depuis notre arrivée on a vu autrement, une manière de faire

appel uniquement aux musiciens qui sont indispensables pour une thématique déterminée. Des fois auparavant on prenait par exemple 20 musiciens pour une petite représentation artistique alors que finalement la représentation demandait 3 ou 4 musiciens et on suivait cette pratique à chaque fois, quand on est venu ici on a commencé à faire comme une étude de faisabilité si la thématique nous demande 8 musiciens on fait appel aux 8 musiciens dans les spécialités différentes instrumentations différentes utiles, c'est-à-dire utiliser uniquement les personnes qu'il faut pour la thématique envisagée. » (EProg1)

« Donc pour revenir à l'étude de faisabilité du projet, on se base sur la valeur du produit, les dépenses qu'il implique, par exemple si on devait ramener le ballet russe pendant 5 jours au moins, cela nous coute en hébergement et en restauration, et ces dépenses-là doivent être couvertes par le public et par la marge du sponsor, en plus de notre propre budget alloué au projet en question » (EProg2)

Pour procéder à cette étude de faisabilité, les individus impliqués devaient mener une réflexion non seulement sur l'éventuel bénéfice généré, mais également sur la manière d'impliquer d'autres parties prenantes dans le financement de l'événement (i.e. sponsors).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que l'optimisation de la composante économique des activités culturelles devait se faire en prenant en compte divers paramètres et en gardant à l'esprit les valeurs sociales. Ces dernières sont fortement présentes dans les discours argumentatifs et prises en considération dans toute action entreprise par l'institution même si une volonté de s'en détacher est clairement exprimée par moment.

« Lorsqu'on compte lancer un projet, on commence d'abord par étudier la valeur du produit, et puis pour équilibrer nos comptes, on a recours aux sponsors mais on ne dépasse jamais, au grand jamais certains tarifs parce qu'on connaît le pouvoir d'achat de nos citoyens. Donc tout dépend des événements, on a des tarifs bien étudiés, des paramètres qu'on a mis en place » (EProg2)

En outre, l'optimisation de la composante économique des activités culturelles nécessitait l'adoption de routines, de comportements et d'actions qui incluaient, entre autres, l'analyse stratégique de l'environnement ; bien que cela ne s'est jamais fait de manière intentionnelle ou motivée par des connaissances théoriques issues de la littérature managériale (recours aux modèles SWOT, PESTEL, SWAA, ou autres) ; ces pratiques se sont imposées d'elles-mêmes et se sont implantées progressivement dans le quotidien des managers, en réponse

aux difficultés et menaces provenant d'un environnement de plus en plus hostile, mais aussi en raison des divers échecs et déficits enregistrés. Cependant, ces activités sont peu structurées et semblent n'englober que quelques aspects du diagnostic stratégique et s'intéresser qu'aux facteurs les plus apparents qui contraignent l'atteinte des objectifs stratégiques (facteurs socio-politiques en particulier) ou encore certaines forces. Un autre aspect important que nous avons relevé et qui permet dans une certaine mesure d'optimiser la composante économique des activités culturelles, ou du moins d'éviter d'enregistrer des pertes inutiles, consiste à avoir un niveau de tolérance aux risques très limité.

« Notre stratégie à l'heure actuelle est du fait qu'il faut entreprendre, collaborer, des actions commerciales avec les gens avec qui on a déjà réalisé des bénéfices, avec des acteurs, des artistes avec qui on a comptabilisé le maximum de rentabilité pour le compte de l'établissement de l'opéra bien sûr et aussi voir envisager des projets de réalisation dans le même sens pour nos trois ensembles » (EProg1)

« on a fait appel à des boîtes de communication qui s'occupent de cet aspect-là [gestion de l'aspect marketing] mais ça coute cher ! donc, on ne le fait pas pour des événements quelconques ou habituels, on le fait pour les événements phares par exemple pour le ballet de Saint Pétersbourg car il fallait le faire, on ne pouvait pas prendre le risque de ne pas remplir les salles, il fallait mettre toutes les chances de notre côté, et ce fut une réussite, on avait une file interminable de gens qui voulaient acheter les tickets » (EProg2)

« Il faut savoir que l'attention des gens, du citoyen algérien, du public algérien, était focalisée sur ça [Hirak et présidentielles de 2019] et nous, nous ne pouvions nous permettre d'organiser des spectacles à perte déjà et puis pour éviter toute polémique du genre... Nous, on est occupé à libérer l'Algérie et vous vous organiser des spectacles » (EProg2)

2.1.6 *Légitimation de la logique industrielle et marchande. Les actions économiques au service des enjeux et valeurs artistiques et sociales*

L'instauration d'une logique d'action commerciale et économique dans un environnement où les valeurs artistiques et sociales priment et rejettent fortement les exigences des mondes industriel et marchand exige une légitimation de la démarche entreprise afin de pouvoir

réduire les tensions naissant de l'incompatibilité entre des systèmes de valeurs fortement opposés.

En ce sens, la légitimité est définie par Suchman (1995) comme étant une perception généralisée de la désirabilité et de l'acceptabilité des actions d'une entité en faisant référence à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définition socialement établi (Benzakour-Durand, 2016). Pour ce qui est de la « légitimation, Weber (1978) indique qu'elle « *résulte d'une conformité avec les normes générales de la société et les lois formelles* ». Pour Maurer (1971) c'est « *le processus par lequel une organisation justifie son droit d'exister à des pairs ou à un système d'ordres supérieurs* » (Ibid., 2016).

Dans notre cas d'étude, l'orientation progressive vers une logique d'action issue des mondes industriel et marchand est légitimée en invoquant d'une part, des justifications qui se rapportent au contexte de pénurie des ressources financières, et d'autre part, des justifications qui s'appuient sur les valeurs artistiques en premier lieu, sociales en second lieu.

Dans leurs discours argumentatifs, les acteurs favorables à l'instauration de cette logique d'action évoquent le souci de réalisation de la dimension artistique en particulier l'atteinte des objectifs fixés en matière de diversité et qualité artistique pour justifier le recours à ces nouvelles pratiques, présentant ainsi les actions commerciales entreprises comme un impératif pour assurer une réalisation optimale des missions qui leur ont été assignées. Ils utilisent pour ce faire, des formules très superlatives (e.g. volonté d'offrir au public des « spectacles grandioses », « spectacles de grande envergure », « événements de grande ampleur », « manifestations artistiques de qualité », « programme riche et diversifié », « de grands spectacles » etc.). Voici à titre d'exemple, quelques citations extraites des entrevues du DG publiées dans la presse et des entrevues que nous avons nous-même menées avec les employés.

« écoutez nous sommes une entité à service public le plus important pour nous c'est d'offrir le bonheur c'est d'offrir de la joie c'est d'offrir du rêve et si ce rêve peut également être jumelé par un équilibrage des comptes c'est quand même quelque chose de très, très important il faut qu'on puisse justement dégager des subsides qui nous permettent d'entrevoir les autres événements à bonheur les autres événements à rêve les autres événements à joie » [DG de l'opéra, entrevue presse- Radio Eco-18 jan 2020]

« nous faisons des locations, nous louons nos espaces afin de pouvoir collecter de l'argent, et programmer quelques événements de grande ampleur, quelques spectacles de grande envergure par an comme le ballet de Saint Pétersbourg par exemple, car il faut savoir qu'on ne peut pas vivre uniquement avec la subvention de l'Etat, la subvention de l'Etat nous permet juste de couvrir les soirées des trois ensembles, elle ne nous permet pas de réaliser toutes nos ambitions et de faire tout ce que nous avons pu faire jusqu'à maintenant, parce qu'organiser un événement avec des artistes étrangers, ça nous coute très cher, ça nécessite qu'on investisse beaucoup d'argent et pour cela il faut faire rentrer de l'argent » (ECom1)

« Nous, notre principale mission c'est la production artistique, mais on n'a pas les moyens de prendre en charge ce volet, on ne peut faire une grande production artistique, donc pour l'instant on reste un peu en retrait, on essaye d'organiser un maximum de manifestations artistiques de qualité et d'acquérir, de diversifier nos ressources financières afin d'y parvenir » (EProg2)

« La rentabilité est importante parce que c'est grâce à ça qu'on pourra ramener des artistes internationaux et comme notre budget est nul, donc la rentabilité des spectacles est importante » (EProg1)

En ce qui concerne l'aspect social, nous notons l'usage dans les discours, de justifications visant à mettre en avant le rôle et la contribution des actions économiques et commerciales, en particulier des actions orientées en direction des partenaires économiques (e.g. sponsors) dans la réalisation des objectifs sociaux. Cela se reflète notamment dans la manière avec laquelle les acteurs tentent de valoriser le rôle joué par les sponsors dans la réduction du prix du produit culturel et par conséquent des éventuelles retombées sur la collectivité en termes d'accessibilité des événements et de démocratisation de la culture.

« On compte créer un lien étroit entre les entreprises économiques, la communication et le culturel afin de pouvoir faire profiter le public au maximum, même les prix pourront être relativement bas comparé aux événements qu'on doit nous-mêmes financer ; car on aimerait bien que tout le peuple algérien puisse profiter de l'opéra et pas uniquement la couche aisée de la société. » (EProg2)

Le recours aux activités commerciales est également légitimé par le fait que les activités artistiques propres aux trois ensembles rattachés à l'institution n'arrivent pas à générer suffisamment de recettes pour faire fonctionner l'établissement correctement.

« Les activités de sujétions publiques [des 3 ensembles] ne génèrent qu'un faible chiffre d'affaire et l'organisation d'autres activités non prévues par le cahier des charges et qui relèvent de l'aspect commercial de l'EPIC devient nécessaire pour tenter de réaliser un chiffre d'affaire suffisant pour couvrir les dépenses de l'établissement. » (EProg1)

« Sans oublier la rentabilité car en raison de notre statut d'EPIC, si on ne rentabilise pas on ne peut pas aller loin pour faire fonctionner l'établissement, et vu les charges qu'on a, il faut réaliser des rentrées d'argent conséquentes car la subvention suffit juste à programmer les 3 ensembles et leurs activités ne sont pas très lucratives » (EMG1)

2.2 Adaptation de la logique artistique aux exigences économiques et marchandes. L'intensification des activités artistiques à caractère commercial

Cette séquence de la praxis découle de la précédente et vise à réorienter les choix en matière de programmation artistique dans une direction qui est fortement compatible avec les logiques d'action commerciale et industrielle afin de pouvoir répondre aux exigences du marché et des différentes instances financières, et de proposer un programme riche et diversifié tout en optimisant les coûts de réalisation des activités artistiques. En outre, les nouvelles orientations qui en découleront devront être légitimés auprès des différentes parties prenantes.

A ce titre, nous précisons que l'introduction des logiques issues des mondes marchand et industriel dans une institution culturelle affectera forcément sa logique artistique et les valeurs qui lui sont inhérentes, et aura tendance à les dominer progressivement, imprégnant ainsi le travail artistique qui finira par évoluer vers la sphère marchande (Benzakour-Durand, 2016). Ce phénomène a été décrit comme allant de soi par Bourdieu : *« À cause de sa position ferme et robuste, la logique économique domine le débat public et par conséquent, les individus sont plus susceptibles de substituer un raisonnement artistique pour un*

raisonnement économique lorsqu'ils sont fortement impliqués dans le monde des affaires. » (Eikhof et Haunschild, 2007, p. 532, trad.)

De plus, il ne suffit pas à l'institution culturelle d'adapter ses choix artistiques aux exigences des mondes industriel et marchand, encore faut-il qu'elle soit capable d'expliquer et de justifier ses choix auprès des différentes parties prenantes des milieux financier et artistique pour s'assurer de leur soutien afin de parvenir à maintenir son activité (Benzakour-Durand, 2016 d'après Eikhof et Haunschild, 2007). L'introduction de nouvelles pratiques (en particulier discursives) et d'une réflexion allant dans ce sens devient primordiale.

En conséquence, il s'agit dans cette séquence de la praxis, de faire converger la logique et les valeurs artistiques de l'institution vers les valeurs exigées par le marché. Dans notre cas d'étude, cela impliquait d'asseoir une politique de programmation diversifiée et axée en grande partie sur le développement et l'intensification des activités artistiques à caractère commercial (missions commerciales de l'EPIC), et de légitimer les choix peu communs qui en découleront/en ont découlé. En outre, cela permettrait à l'institution de ne plus se cantonner à la programmation des activités artistiques de service public.

Ainsi, l'analyse des données recueillies nous a permis d'identifier 2 principales activités ayant contribué à façonner cette séquence de la praxis :

- Réorienter les choix artistiques en faveur d'une diversification du programme : cette activité comprend deux sous-activités :
 - Interpréter les attentes du public et redéfinir les choix en fonction
 - Adapter les choix aux exigences économiques : pallier aux divergences et incompatibilités invalidantes des systèmes de valeurs internes renforçant les activités artistiques à caractère commercial.
- Ancrer les nouvelles orientations (fortement contestées) dans un cadre normatif et les légitimer en évoquant (discursivement) des audiences de légitimation puissantes.

2.2.1 Réorientation des choix en faveur de la diversification artistique

La réorientation des choix artistiques d'une logique hyper sélective ou « élitiste » qui inclut dans la programmation uniquement les arts traditionnellement admis dans une maison d'opéra (i.e. l'art lyrique, chorégraphique et orchestral) vers une logique beaucoup plus inclusive (marchande) qui s'étend à plusieurs genres et styles musicaux (e.g. musique de variétés, chants du terroir, etc.) s'est faite progressivement et avait pour but de parvenir à

offrir un programme riche et diversifié pouvant toucher un plus large public et impliquer plusieurs parties prenantes.

Cette réorientation a pris forme grâce à un flux d'action et d'activité impliquant la haute direction en interaction avec plusieurs acteurs : instances financières, public, artistes rattachés à l'institution, artistes indépendants, tutelle, etc. Chacun de ces acteurs contribuait de manière formelle ou informelle, intentionnelle ou non à cette réorientation. En outre, cette dernière a été particulièrement favorisée par le contexte.

- ❖ D'abord, en raison de la diversification des activités artistiques de service public (lyrique, chorégraphique et orchestral) imposée du fait de la fusion des trois établissements
- ❖ Ensuite, par la façon dont le décret portant sur la création de l'opéra a été rédigé, encourageant fortement le développement de l'aspect commercial et comportant des ambiguïtés qui ouvrent le champ aux interprétations multiples.
- ❖ De plus, le nouveau DG avait une vision fortement favorable à la diversification des activités artistiques en faveur de genres et de styles complètement étrangers à une telle institution.

Les verbatims suivants témoignent fortement de cette volonté de diversifier les choix en matière de programmation artistiques. A noter que l'adoption de cette tendance débuta dès la création et la désignation du DG à la tête de l'institution en 2016.

« ...il est clair qu'il y aura quelques évènements typiquement opéra, mais c'est un établissement qui sera ouvert à des récitals, des concerts de grande qualité. Je ne pense pas qu'il puisse y avoir durant toute une année que des opéras (...) Je veux qu'il y ait de la création, des choses qui nous correspondent et dans lesquelles nous pouvons nous identifier » [Directeur de l'opéra d'Alger, Entretien avec le journal Liberté, 30 janvier 2016]

« L'opéra ne devrait pas programmer juste les trois genres relatifs aux ensembles qui lui sont rattachés, c'est-à-dire qu'on peut recevoir des groupes de Gnaoui, on peut programmer beaucoup de choses, beaucoup de genres en rapport avec le patrimoine pas uniquement l'orchestre symphonique ou l'andalou ou le ballet » (ECom1)

« ...comme chaque ramadan, ce programme de 2018 ne déroge pas aux règles c'est exactement ce que nous avons voulu c'est à dire un programme varié qui pourrait trouver auprès du public algérien ce que chacun d'entre nous attend, il est très varié très éclectique » [DG de l'opéra d'Alger, entretien- TSA direct- 20 mai. 2018]

2.2.1.1 *Interprétation des attentes du public et redéfinition des choix stratégiques (artistiques)*

Dans cette sous activité, les praticiens impliqués dans l'élaboration du programme artistique s'appuient sur l'ensemble des informations recueillies lors de leurs interactions avec le public (décrites dans la séquence précédente de la praxis) afin de déterminer leur choix en matière de programmation artistique. En effet, l'importance accordée au public par la haute direction est un élément déterminant dans la réorientation des choix artistiques. Nous présentons à titre d'exemple les extraits d'entrevues réalisées avec le DG dans la presse locale :

« Bien entendu, la jeunesse algérienne sera celle qui polarisera notre attention, dans toute notre démarche : par les programmes spécifiques, par des tarifs préférentiels mais également par la formation (...) » [Directeur de l'opéra d'Alger, Entretien avec le journal Liberté, 30 janvier 2016]

« Aujourd'hui vous savez le public de l'opéra devient presque un public fidèle et on a beaucoup de discussions d'échanges, de propositions et donc évidemment on doit travailler en fonction de ce public et donc, la raison pour laquelle on a tracé ce programme » [DG de l'opéra d'Alger, entretien- TSA direct- 20 mai. 2018]

« Par exemple, y'a pas beaucoup de monde qui vient pour voir un spectacle de musique andalouse sachant qu'elle a son propre public donc ce n'est pas tout le monde qui aime ça par contre si c'est des galas [musique de variétés], tout le monde vient ! » (ECom1)

Cette sous-activité de la praxis intervient fortement dans la réorientation des choix artistiques en faveur de certains genres fortement appréciés et demandés par un large public algérien, mais souvent contestés par plusieurs groupes d'individus (notamment, les musiciens et employés issus de l'OSN ou du BN).

« il faut avoir un bon artiste dans la salle. Un bon artiste c'est un artiste qui arrive à attirer des gens de toutes les tranches d'âge ! exemple : si on programme un

spectacle de musique andalouse, il n'y aura pas beaucoup de monde parce que ce genre n'intéresse que certaines tranches d'âge, les gens qui ont en moyenne 30 ans ne sont pas forcément intéressés et ne viendront pas écouter du Maalouf ou autre (...); par contre si on programmait par exemple [un groupe de rai célèbre], c'est un groupe ancien mais qui est écouté par tout le monde même ceux qui ont 20 ans ou 15 ans aiment ce genre de musique, donc dans notre programmation, on essaye de choisir un artiste qui peut ramener des gens de tout âge pour qu'on puisse atteindre notre objectif, c'est-à-dire une salle comble » (ECom2)

Il est intéressant de noter que la musique de variété apparaît en tête de liste du sondage mené par l'institution en 2018 auprès du public de l'opéra, devançant largement les genres classiques présentés dans une maison d'opéra (i.e. musique symphonique et ballet), ce qui donne un aperçu de la demande du public et expliquerait en partie les choix artistiques adoptés. Par ailleurs, nous ne saurions dire si les chiffres obtenus sont représentatifs de la réalité étant donné que l'échantillon réalisé était très faible (40 répondants).

Tableau 6 : résultats du sondage mené par l'opéra d'Alger auprès du public en 2018.

Genre musical	Résultat du sondage de 2018
Variété algérienne/internationale	65%
Andalou/Chaabi	57.5%
Opéras et opérettes	60%
Musique symphonique	45%
Ballet (art chorégraphique)	40%

Source : Données internes collectées auprès du service de communication de l'opéra.

Par ailleurs, les informations recueillies auprès du public n'ont pas servi uniquement à redéfinir les choix stratégiques en matière de programmation artistique. En effet, c'est grâce aux interactions entre les praticiens de l'institution et le public qu'une multitude de décisions à caractère stratégique ont été prises progressivement telles que l'ouverture d'une cafétéria, l'adoption de la billetterie thermique en janvier 2019, puis le lancement des procédures permettant l'installation d'un système de vente en ligne (billetterie électronique et produits dérivés) en partenariat avec la SATIM³², la numérotation des places, etc. Il est intéressant de noter qu'une attention particulière a été accordée aux plaintes et revendications exprimées

³² Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique

par le public et ce, dans un souci d'amélioration continue de la qualité de service et des prestations de l'institution.

«... ce projet en particulier, celui de la vente des billets en ligne, est venu déjà premièrement selon les besoins et désirs de nos clients parce qu'on a constaté que pendant la période où y'a de grands événements on reçoit beaucoup de gens ; des fois on reste jusqu'au soir en train de vendre des billets avec des files d'attente énormes au niveau du guichet et parfois on a des ruptures de stocks ! t'imagines une personne qui vient à l'opéra pour acheter un billet et qui patiente pendant plus de 2h debout pour acheter son billet et après quand il arrive au niveau du guichet on lui dit il n'y a plus de billets ! c'est vraiment inacceptable » (ECom1)

Par ailleurs, d'autres intervenants peuvent également influencer les choix artistiques et jouer un rôle déterminant dans leur réorientation, en soumettant des suggestions au DG sur ce qui pourrait ou non intéresser le public. Il s'agit essentiellement des consultants ayant acquis de l'expérience en occupant des postes dans le secteur culturel algérien ou lors de leurs échanges avec les institutions culturelles étrangères. Ci-après, deux extraits d'entrevue qui témoignent de l'existence de ces moments d'échange et d'interaction entre le DG et les consultants qui ont permis d'influencer les décisions prises en matière de programmation :

« Le DG faisait souvent des réunions avec des consultants en matière de programmation, d'organisation des spectacles, aussi avec des conseillers juridiques dont certains étaient à l'ONDA³³, donc il prenait des idées et apprenait de ces consultants » (ECompt1)

« La stratégie, c'était le DG qui l'élaborait, il ramenait des idées, il suivait beaucoup les médias et l'actualité, ce qui se faisait ailleurs, nous avions aussi un consultant qui nous ramenait des idées, il partait souvent à l'étranger, dernièrement il était en Espagne...il nous ramenait ce qui se faisait ailleurs » (ECompt1)

³³ Office National des Droits d'Auteur et droits voisins

2.2.1.2 *Adoption de choix artistiques permettant de maintenir une programmation régulière malgré l'insuffisance des contributions de l'Etat*

Cette sous activité vise à maintenir une programmation artistique régulière malgré l'insuffisance des contributions de l'Etat. L'extrait d'un entretien informel avec le DG permet de mieux saisir cette réalité.

« On va dire que les aides de l'Etat me permettent de financer 4 -5 spectacles par mois, moi, je dois faire en sorte de pouvoir organiser 365 spectacles par an ! »
(Entretien informel -DG de l'opéra)

Ce flux, initié par la haute direction, vise à pallier aux problèmes de pénurie des ressources financières publiques qui permettent d'organiser un nombre très réduit d'activités artistiques de service public. En ce sens, l'intensification des activités artistiques à caractère commercial qui implique des artistes indépendants constitue une alternative. De plus, la négociation avec ces artistes n'est pas soumise aux exigences du cahier des charges et à la rigueur du contrôle financier qui en découle car leurs spectacles ne sont pas financés par les aides de l'Etat mais par les revenus propres à l'institution, ce qui lui confère une plus grande souplesse et flexibilité dans ses relations avec eux. En outre, ces artistes sont plus réceptifs aux exigences et critères du monde marchand et semblent accorder une plus grande importance à la rentabilité que les artistes rattachés à l'institution qui n'ont pas à se soucier de cet aspect-là, ce qui signifie une possibilité de ressortir avec un résultat gagnant-gagnant pour l'institution et l'artiste. Ainsi, cette réorientation permettrait éventuellement de répondre aux intentions formulées lors de la séquence de la praxis précédente, en particulier en ce qui concerne l'optimisation de la composante économique des projets culturels entrepris et l'augmentation des recettes de l'institution. En effet, le fait de faire appel à des artistes indépendants permet de négocier les contrats et de partager les bénéfices et les risques (coûts et recettes) ou parfois même de procéder à une location de la salle à l'artiste, ce qui représente un gain assuré.

« ...en fonction de comment qu'on négocie les contrats [avec les artistes indépendants], on peut soit leur louer la salle ou partager les recettes, mais dans les 2 cas de figure on a une rentrée d'argent. » (EProg2)

De surcroît, nous notons qu'en plus du fait que les aides de l'Etat sont insuffisantes pour maintenir un rythme de programmation régulier, les pratiques, comportements et actions des artistes rattachés à l'institution sont fortement incompatibles avec les intentions à

connotations commerciales et économiques exprimées. Autrement dit, ces comportements témoignent de la poursuite d'objectifs contradictoires entre la haute direction qui vise la réduction des coûts de réalisation des projets artistiques et les artistes rattachés à l'institution (en particulier l'OSA) qui tentent de négocier une augmentation de leurs rétributions et/ou de leur pouvoir sur le contrôle des ressources, ou dans le cas du ballet de l'opéra, qui a du mal à assurer qualité et productivité, ce qui affecte la collaboration entre ces deux groupes.

Prenons à titre d'exemple le ballet de l'opéra d'Alger, il est constitué d'artistes salariés qui perçoivent leurs payes mensuellement qu'ils réalisent ou non des spectacles. L'analyse du programme des trois années d'activité de l'institution a révélé que très peu de spectacles ont été donnés par cet ensemble et en termes de contenu, le ballet présente tout le temps le même spectacle intitulé « Rythmes et couleurs d'Algérie »³⁴ contrairement aux deux autres ensembles qui varient beaucoup plus leurs contenus et présentent des spectacles plus fréquemment. En sus de la faible productivité, il est important de signaler que la rentabilité des spectacles du ballet est très faible. En effet, le remplissage de la salle dépasse rarement les 20% à 25% avec un tarif d'accès (fixe) de 500 DZD. Ces éléments rendent compte d'une forte incompatibilité avec les logiques d'action industrielle et marchande. Ces verbatims permettent d'en témoigner :

« Je lui ai dit : encore le même spectacle ! les gens n'en ont pas assez de regarder toujours le même spectacle avec le ballet ! » [Extrait du journal de bord-Discussion informelle-artistes]

« Quand on est arrivé ici, on a tout de suite pensé à prévoir des créations communes [ballet et ensemble andalou], ça aurait pu donner de très bons résultats, on leur a suggéré l'idée, ils [artistes de ballet] nous ont dit 'on n'a pas l'habitude de faire ça, on ne peut pas le faire !' » [Extrait du journal de bord-Discussion informelle-artistes]

Pour ce qui est de l'ensemble andalou de l'opéra, il est vrai que les artistes sont prestataires et ne sont donc payés que s'ils réalisent des spectacles, cependant, le taux de remplissage de la salle dans leur cas est presque aussi faible que celui du ballet et dépasse rarement les 35%. Les musiciens de l'orchestre ont certes un bien meilleur taux de remplissage de la salle, pouvant dépasser les 60 %, mais ces derniers revendiquent souvent des droits que la haute direction n'est pas en mesure ou peine à satisfaire (octroi de postes budgétaires,

³⁴ Exception faite de deux spectacles réalisés conjointement avec l'ensemble andalou où la troupe de ballet a apporté quelques modifications à son travail artistique.

augmentation du nombre de répétitions sachant que ces dernières sont payantes, etc.) et sont à l'origine de confrontations qui créent et renforcent les tensions entre eux et la haute direction.

Ainsi, de manière générale, les coûts de réalisation d'un spectacle d'un ensemble rattaché à l'institution sont nettement plus élevés que les recettes qu'il peut générer ; les spectacles de ces ensembles sont certes couverts par les aides de l'Etat mais ces aides sont loin de suffire pour offrir au public un programme régulier comme l'entend la haute direction, et encore moins pour permettre de couvrir les charges de l'institution³⁵. Ainsi, cette réorientation semble avoir été induite et favorisée par cet enchevêtrement de pratiques et de comportements contraignant la concrétisation des ambitions de la haute direction.

2.2.2 *Légitimation des nouvelles orientations : adaptation de la stratégie artistique ou art de la stratégie d'adaptation*

Dans cette sous activité de la praxis, les praticiens favorables à la réorientation des choix artistiques mobilisent un ensemble de pratiques et de compétences discursives afin de légitimer les choix qu'ils ont poursuivis et qui sont souvent fortement contestés par divers groupes d'individus. Dans un tel contexte, la légitimation des choix devient primordiale car elle permettrait aux différentes parties prenantes de comprendre les agissements de l'organisation (Suchman, 1995).

Dans notre cas, la légitimation s'opère soit par rapport à des références normatives (i.e. utiliser les termes du décret, exploiter leur ambiguïté), ou encore, en évoquant des critères qui interpellent fortement les parties prenantes cibles (e.g. critères appartenant au monde des affaires tels que la notoriété des artistes programmées), ou bien, en persuadant les audiences cibles par attribution des choix entrepris aux désirs et réclamations du public.

➤ **Le besoin de légitimer les choix artistiques entrepris**

Il est intéressant de noter que ce besoin de légitimer les choix artistiques entrepris découle entre autres des fortes contestations exprimées et véhiculées par de nombreux groupes d'individus. Les praticiens ayant mené et soutenu le développement des activités artistiques à caractère commercial, en particulier dans son aspect tourné vers des genres musicaux

³⁵ Rappelons en ce sens que l'institution reçoit des contributions de l'Etat destinées uniquement à l'organisation des activités artistiques de sujétions publiques et doit donc trouver d'autres fonds pour couvrir ses charges ; les recettes des spectacles des trois ensembles n'étant pas du tout suffisantes pour y parvenir

contestés sont en effet conscients du caractère (souvent) incompatible de ces genres avec le prestige et les valeurs du lieu ainsi que des tensions que cela engendre. Néanmoins, ces derniers jugent nécessaire d'emprunter cette voie pour diverses raisons (pallier à la pénurie des ressources financières, répondre aux attentes du public, attirer les instances financières, faire connaître l'institution, etc.) avant de pouvoir recadrer les activités de telle sorte à répondre pleinement aux missions assignées. En ce sens, nous présentons les citations suivantes qui en témoignent subtilement :

« Je pense qu'il faut être sélectif, c'est vrai que jusqu'à aujourd'hui on a fait un peu dans tout mais au fur et à mesure qu'on va avancer on va quand même serrer un peu, resserrer les choses pour permettre au programme pour lequel l'opéra a été construite, a été envisagée, de trouver son plein développement » [DG de l'opéra d'Alger, entretien- TSA direct- 20 mai. 2018]

« Les choix qu'on fait actuellement dépendent de nos moyens, bien que nous espérons aller vers d'autres choix de programmation, mais malheureusement on ne peut le faire maintenant vu les conditions actuelles dans lesquelles évolue l'opéra » (EProg2)

2.2.2.1 Ancrer les nouvelles orientations dans des références normatives. Exploiter l'ambiguïté des textes de lois pour légitimer les choix artistiques

Dans cette sous activité, certains praticiens (i.e. la haute direction et le groupe d'individus qui lui est favorable) exploitent l'ambiguïté de certains passages des textes (i.e. décret portant sur la création de l'opéra) pour orienter les choix de programmation artistique dans la direction voulue. Lors de l'analyse des données recueillies, c'est l'ambiguïté autour du terme « patrimoine » qui a retenu notre attention et qui nous a permis d'entrevoir cette action. En effet, nous avons pu déceler l'usage de ce terme par certains praticiens pour justifier leurs choix artistiques. Cette tendance semble avoir été favorisée par le fait que le terme « patrimoine » (ou œuvres patrimoniales) n'ait pas été défini ou clarifié dans décret portant sur la création de l'opéra et son champ n'a pas été délimité, ce qui a ouvert la voie aux interprétations et usages multiples de ce terme par des praticiens aux valeurs et visions fortement opposées pour influencer les choix en matière de programmation. (Annexes A, E)

Ainsi, certains praticiens, notamment la haute direction, emploient ce terme dans leurs interventions (notamment auprès des médias) au sens large pour désigner tout genre musical appartenant au terroir, tous les legs musicaux algériens. Dans son entrevue accordée à Radio

Eco en janvier 2020, le DG le définissait comme étant *"toute la dimension musicale algérienne à condition que la représentation se fasse dans certaines approches ou concepts bien particuliers"* l'ambiguïté dans la définition de ces concepts et approches reste assez importante.

« ...ça va aussi bien du classique comme c'est le cas avec la belle au bois dormant ou le lac des cygnes ou avec l'orchestre symphonique de l'opéra d'Alger que sur le plan patrimonial de Chaabi de l'andalou ou alors les musiques de terroir et c'est ça la spécificité de cet opéra c'est que nous fonctionnons sur un panel quand même très très élargi » [DG de l'opéra, entrevue presse- Radio Eco-18 jan 2020]

Notons que ce premier sens souvent attribué au patrimoine ouvertement et délibérément par le DG dans ses entretiens avec la presse, lui permettait de justifier la programmation de certains genres musicaux contestés ou jugés illégitimes par de nombreux individus, citons à titre d'exemple le passage de [un groupe de raï connu] le 7 juin 2018.

D'autres individus usaient aussi de cette ambiguïté afin de soutenir et légitimer la politique de programmation adoptée par le DG, bien que parfois, ils exprimaient certaines réticences face à ses choix les plus contestés.

« Il faut programmer des spectacles dans le cadre du patrimoine, il faut prendre en compte cet aspect et préserver le patrimoine et le faire connaître aux gens car il est très riche, on peut programmer du Gnaoui y'a pas de souci, on peut ramener un artiste qui interprète la chanson classique y'a pas de souci, la chanson Kabyle y'a pas de souci, mais certains genres non, on ne peut pas programmer du raï par exemple » (ECom1)

2.2.2.2 Esthétiser les choix en évoquant « le public »

Le DG et son équipe citent souvent les désirs et attentes du public comme principales raisons ayant motivé les choix entrepris en matière de programmation artistique ; cette façon d'influencer la perception des différentes parties prenantes vis-à-vis des choix artistiques entrepris et de les persuader de leur légitimité est souvent mobilisée dans les pratiques discursives des responsables. Autrement dit, le public est érigé en puissant légitimateur dans un contexte qui s'y prête particulièrement car marqué par la pénurie des ressources financières publiques et où le rôle des gains générés par la billetterie devient de plus en plus primordial.

La légitimation se fait principalement à travers des canaux de communication (médias et presse écrite). A titre d'exemple, nous présentons une série de formules issues des discours et entrevues menés avec le DG de l'opéra (presse écrite et orale) : « *un programme varié qui pourrait trouver auprès du public algérien ce que chacun d'entre nous attend* », « *ce qu'ils [artistes] présentent est tout à fait à la hauteur de l'attente du public et de la société* », « *nos priorités sont les priorités du public (...) qui a un goût éclectique très très développé* », « *il est clair que nous devons aller à la rencontre du goût et de l'esthétique de tout le public pour la programmation* », « *Rare est dans le monde un public aussi éclectique que le public algérien, (...), les répertoires choisis suivront tout naturellement cette riche particularité.* »

Ainsi des formules telles que « ce qu'attend tout un chacun », « à la hauteur de l'attente du public », « nos priorités sont les priorités du public », etc. permettent de justifier les choix de programmation artistique entrepris mais surtout d'influencer et persuader les diverses parties prenantes de la pertinence de ces choix (entre autres, les bailleurs de fonds qui sont particulièrement attentifs à ce qui pourrait attirer le public).

2.2.2.3 *La notoriété de l'artiste pour légitimer et persuader*

Dans cette sous activité de la praxis, les praticiens s'appuient dans leurs pratiques discursives sur des critères propres au monde marchand et qui peuvent interpeller les différentes parties prenantes (e.g. les instances financières), afin de légitimer leurs choix de programmation artistique. Parmi ces critères, la notoriété de l'artiste occupe une place particulièrement importante car elle accroît fortement la valeur marchande du produit culturel ; cette dernière étant la principale source de légitimation dans monde des affaires (Eikhof et Haunschild, 2007). Autrement dit, si une institution culturelle veut attirer les instances financières et les convaincre de financer ses projets, elle doit être en mesure de légitimer ses actions auprès d'eux en s'appuyant sur des arguments issus exclusivement du monde marchand telle que la notoriété des artistes programmés.

Nous notons que la notoriété de l'artiste est souvent évoquée dans les discours des praticiens afin de légitimer les choix entrepris. Nous présenterons à titre d'exemple, les observations soulevées lors de l'analyse de l'entretien mené par TSA-direct du 20 mai 2018 où le directeur de l'opéra annonçait le programme du mois de ramadan de cette année-là. Nous précisons que le programme en question (Annexe E) comprenait principalement des spectacles faisant appel à des artistes indépendants de divers genres et styles (Chaabi, musiques de variétés,

raï, etc.) ainsi qu'un spectacle animé par l'ensemble andalou et l'orchestre symphonique de l'opéra.

Ainsi dans son discours le DG a eu recours à des qualificatifs mélioratifs ou superlatifs pour présenter les artistes indépendants ayant été programmé : « un chanteur (...) dont le talent est absolument exceptionnel, extraordinaire » « un artiste absolument exceptionnel, extraordinaire » « une voix exceptionnelle » « personnalités extraordinaires » « un chanteur mais aussi un virtuose de l'instrument » « une voix tout simplement incroyable, extraordinaire » « artiste confirmée et affirmée » « comédien connu » « deux chanteurs Chaabi connus » « c'est vraiment quelqu'un qui manquait à l'environnement musical » « un professionnalisme avéré et reconnu » « HA [chanteuse] n'est plus à présenter », « elle maîtrise son art de la plus belle des manières » « c'est vraiment l'artiste par excellence », etc. Ces qualificatifs supposent une grande notoriété et/ou une performance exceptionnelle des artistes présentés et semblent être utilisés pour légitimer et valoriser les choix entrepris auprès du public mais aussi auprès des pairs, des instances de financements et autres audiences. (Daigle & Rouleau, 2010)

Le tableau suivant permet de donner une idée des qualificatifs les plus utilisés pour décrire les artistes programmés ainsi que leur fréquence d'apparition dans le discours du DG.

Tableau 7: qualificatifs associés aux artistes et fréquence d'apparition dans le discours du DG

Qualificatifs pour désigner les artistes	Extraordinaire	Exceptionnel	Virtuose	Incroyable	Talents (de)	Connu	Avéré
Indépendants	8	2	3	3	11	2	2
Rattachés à l'institution	/	/	/	/	/	/	/

Source : nous-mêmes

Par ailleurs, il est intéressant de noter que lorsque le DG évoque les artistes ou les ensembles rattachés à l'institution, son discours est beaucoup moins empreint de ces qualificatifs, et, de fait, beaucoup plus neutre. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces artistes sont déjà légitimés par un système normatif ; de plus, le financement de leurs activités est entièrement couvert par l'Etat et l'institution n'a, semble-t-il, pas besoin de les légitimer auprès du public ou d'autres instances financières et encore moins de lutter pour l'acquisition des ressources financières nécessaires au maintien de leurs activités.

2.3 Réimplantation de la logique artistique élitiste et déconstruction de la logique marchande. La nécessité de recentrer les choix autour de l'activité artistique de service public

Cette séquence de la praxis a été initiée par les praticiens fortement opposés aux changements que la haute direction voulait instaurer, elle est composée d'un flux d'activité allant, non pas dans le sens des flux précédents, mais à contre-courant ; l'objectif de ses initiateurs étant ici de contrer les menaces liées à la dissémination des logiques industrielle et marchande qui pèsent sur leurs intérêts individuels et collectifs dans l'institution. Cet épisode de la praxis englobe tous les comportements, les actions, les interactions et les discours devant permettre aux individus concernés de faire pencher la balance en leur faveur et de se réapproprier leur place au sein de l'institution. Cela se traduit par la nécessité de recentrer les choix autour des activités artistiques de service public. Notons que les discours utilisés dans ce cas comportent des connotations fortement symboliques et puisent leurs forces dans les valeurs esthétiques, sociales et éducationnelles. Cette partie de la praxis n'est pas linéaire, mais itérative et apparaît en réponse aux tensions grandissantes entre ces individus et la haute direction qui poursuit des orientations stratégiques qu'ils contestent fortement ; elle est aussi le résultat de la confusion qui régnait dans l'institution en raison des restrictions budgétaires et de la fusion. Elle constitue le principal flux d'activité opposé aux deux précédents et contribue fortement, dans notre cas d'étude, à l'apparition de ce que les auteurs en management culturel appellent « la dichotomie entre l'art et l'économie » (Abdallah, 2008; Auvinen, 2001; Heilbrun & Gray, 2001).

Par ailleurs, avant d'entamer la présentation des actions et activités relatives à cette séquence de la praxis, nous tenons à préciser que lors de l'analyse, notre attention s'est focalisée principalement sur les praticiens issus de l'OSN car ils cristallisaient plusieurs caractéristiques des « groupes professionnels » décrits dans la littérature (forte maîtrise des connaissances et autonomie de travail, aspirations élevées pour les valeurs sociales, esthétiques et éducationnelles, etc.) et nous permettaient d'étudier comment l'apparition et le renforcement de la dichotomie entre l'art et l'économie -élément central dans les institutions culturelles- pouvaient influencer sur la construction et la structuration de stratégie dans de telles institutions, cela grâce à l'observation des pratiques mobilisées par ces individus dans leur praxis de réimplantation d'une logique artistique élitiste et déconstruction de la logique artistique inclusive (marchande). En outre, nous précisons que nous avons exclu volontairement de notre étude les artistes issus de l'ENAMA car ils ne semblaient pas influencer de manière significative sur les orientations stratégiques de

l'institution ; les individus issus du ballet national ont certes pris part à l'inflexion des orientations stratégiques de l'institution, mais leur rôle était moins marqué que celui des praticiens issus de l'OSN, de plus leurs pratiques et comportements³⁶ ne répondaient pas aux caractéristiques des « groupes professionnels » décrits dans la littérature.

Enfin, nous considérons dans ce mémoire que la praxis relative à la réimplantation d'une logique artistique élitiste et à la déconstruction critique de la logique artistique marchande se décline en deux sous-activités : la discréditation et délégitimation des choix stratégiques entrepris par la haute direction ; la revalorisation discursive de la logique artistique élitiste et renégociation des rôles.

2.3.1 Déconstruction critique de la logique artistique marchande. Délégitimation des choix entrepris par la haute direction

Dans cette sous activité de la praxis, les individus rejetant les orientations et choix stratégiques de la haute direction tentent d'influencer les différentes parties prenantes afin de compromettre la concrétisation des intentions stratégiques de la haute direction. Ils s'appuient sur leurs systèmes de valeurs inhérents aux mondes artistique et social et usent principalement de pratiques discursives afin de déconstruire la légitimité des choix entrepris. Cela permet à ces praticiens par la même occasion de créer un contraste entre les genres musicaux qu'ils considèrent comme légitimes et ceux qu'ils jugent illégitimes dans une telle institution, et de modifier la perception des publics en « démystifiant » les choix artistiques entrepris et en prônant l'élitisme et le retour aux valeurs fondamentales des arts de l'opéra par leur exaltation esthétique. En outre, ces individus attribuent à l'art (de la scène) un statut supérieur et exalté qui ne doit inclure que le « noble », le « prestigieux » ; cette représentation du fait artistique (musical) a fortement infusé leurs discours.

La déconstruction critique de la logique artistique inclusive (marchande) permet aux artistes rattachés à l'institution de réagir face aux risques liés à la montée en puissance des artistes indépendants qui tendent à leur soustraire l'exclusivité dans la programmation artistique de

³⁶ L'observation *in situ* de cet ensemble nous a permis d'analyser les pratiques, comportements et interactions entre les artistes dans leur quotidien et par conséquent de relever un certain laxisme et manque de rigueur dans leur travail durant leurs entraînements : retards fréquents, taux d'absentéisme presque deux fois plus élevé que la norme (7% pour les artistes de ballet contre 4.8% pour les autres salariés de l'institution) et ce malgré un volume horaire de travail nettement plus favorable que celui des autres salariés, tensions entre les différents groupes (anciens artistes de ballet contre les plus jeunes), manque de coordination et de communication au sein du corps de ballet, habilités et compétences insuffisantes pour atteindre la performance professionnelle exigée en particulier dans les genres chorégraphiques classiques d'une troupe de ballet. Productivité et compétences créatives très faibles voire inexistantes.

l'institution. Elle consiste à se rapprocher des diverses parties prenantes (tutelle, médias, public, autres employés de l'institution, etc.) et de véhiculer une image fortement réductrice et dévalorisante des orientations artistiques actuelles afin de les déconstruire socialement.

Rappelons en ce sens que selon Bourdieu, les représentations dominantes de l'œuvre d'art et des valeurs artistiques (ici, des spectacles pouvant être présentés dans une maison d'opéra) sont « socialement construites » et impliquent plusieurs parties prenantes légitimatrices et dans un monde où la multiplicité des registres de valeurs et des représentations de la réalité prévaut, les complexités et ambivalences qui en résultent font que la légitimité n'a plus la même valeur comme dans un monde unidimensionnel où le légitime et l'illégitime s'opposent de façon univoque (Heinich, 2004). Il devient donc primordial pour ces praticiens de prendre part à la définition et à la diffusion du sens afin d'infléchir les choix stratégiques dans une direction qui leur est favorable.

Dans ce sillage, nous précisons que les initiateurs de cette séquence de la praxis usent parfois des mêmes artefacts et tactiques que ceux utilisés par les défenseurs des logiques précédentes afin de discréditer ou délégitimer les choix stratégiques entrepris par ces derniers.

2.3.1.1 La péjoration pour déconstruire discursivement la logique artistique inclusive (marchande)

Nous notons que les individus fortement opposés aux choix artistiques entrepris par la haute direction usent de qualificatifs péjoratifs, de termes et expressions à connotation fortement négative telles que « nulle », « catastrophique », « mauvaise », « transformer l'opéra en salle des fêtes », « l'opéra est devenu une gargote », « l'opéra est une colonie de vacances », etc. afin de déconstruire la légitimité des choix artistiques actuels. Ils adoptent souvent un discours dénonciateur d'une politique prônant l'« éclectisme » dans un lieu où l'élitisme devrait prévaloir.

Ces pratiques ont pour but de remettre en question la politique actuelle dans l'optique d'infléchir les orientations stratégiques en faveur d'une logique artistique sélective et d'accroître par la même occasion, la notoriété et le pouvoir de ces groupes d'individus au sein de l'institution.

“L'établissement est devenu comme une salle des fêtes à louer, perdant ainsi de sa grandeur” [Témoignages des artistes de l'opéra, article de presse, Quotidien Liberté, 23 janvier 2020]

« *Ce n'est pas n'importe qui qui peut se produire sur la scène d'un opéra, ils l'ont transformé en salle des fêtes.* » (EOSA1)

« *L'opéra ce n'est pas d'offrir au peuple des fêtes où il peut danser et puis c'est tout... 'machi ghir chtih ou rdih'...* » (EProg3)

« *Ils [la haute direction] croient que l'opéra est une colonie de vacances... (rire sarcastique), ils nous ramènent toutes les associations qu'ils trouvent pour chanter sur scène* » [Extrait du journal de bord-Discussion-personnel technique]

« *Pour moi, la stratégie actuelle est nulle et catastrophique, y'a rien, que de la mauvaise gestion !* » (ERH2)

« *...t' imagine ! Ils ont organisé le festival national de la cuisine traditionnelle l'an dernier, et la sauce sur la scène... 'wel mer9a fo9 la scène', ils les ont montré à la télé ; l'opéra d'Alger est devenu une gargote* » (EOSA1)

« *...il établissait des programmes qui comportaient de tout et qui n'étaient pas adaptés à l'opéra ! alors que normalement que on ne peut pas ramener n'importe qui à l'opéra, on ne peut pas ramener des artistes comme MA [chanteur, musique kabyle] !!! nous, on est conscient de ça parce qu'on avait déjà travaillé avec des chefs d'orchestre étrangers* » (EProg3)

Il est intéressant de noter que l'usage par les praticiens d'expressions péjoratives pour déplorer et désapprouver les choix artistiques actuels s'accompagne parfois de phrases qui valorisent leurs propres rôle et expertise au sein de l'institution afin de sensibiliser leurs interlocuteurs.

2.3.1.2 Exploiter le terme « patrimoine » pour recadrer les choix

Comme pour les tenants de la politique poursuivie par la haute direction, les praticiens qui s'y opposent exploitent l'ambiguïté du terme « patrimoine » pour influencer les orientations stratégiques de l'opéra. Ainsi, ce groupe de praticiens utilise le terme « patrimoine » pour désigner les genres musicaux dit "nobles" qui touchent uniquement à l'art lyrique, chorégraphique ou orchestral, soit les arts traditionnellement présentés dans une maison d'opéra. Néanmoins, ces derniers admettent des recompositions/réarrangements puisés dans des genres contestés à conditions qu'ils soient joués dans l'un des styles précédemment cités. Les verbatims suivants permettent d'en témoigner.

« L'opéra est un lieu très noble, il faut que son programme soit à la hauteur, il faut garder en tête que notre mission c'est d'améliorer le niveau de culture du peuple algérien et de l'éduquer, de l'initier à l'art, à la musique symphonique et à la musique internationale (...) il nous faut un programme avec des objectifs, avec des thématiques bien définies qui représentent notre culture, notre patrimoine »
(EProg3)

Ce sens donné au « patrimoine » était souvent mobilisé par les individus pour rappeler que le seul « patrimoine » légitime était celui qui était associé aux trois arts traditionnellement admis ; excluant ainsi toutes les œuvres patrimoniales algériennes qui ne rentrent pas dans cette catégorie.

2.3.2 Réimplantation de la logique artistique élitiste et renégociation des rôles

Dans cette sous activité de la praxis, les praticiens contestataires ont recours à un ensemble de comportements et de discours ancrés dans des références normatives fortes (droits accordés par la tutelle, décrets et textes de loi, etc.) ou esthétisés par une glorification des valeurs artistiques et sociales qu'ils défendent ou encore à la manipulation discursive afin de renégocier leur rôle au sein de l'institution et d'accroître leur pouvoir et accès aux ressources (financières, en particulier) ainsi que leur visibilité auprès des différentes parties prenantes.

Cette sous activité de la praxis se veut une réponse défensive à la volonté d'intensification des activités à caractère commercial entreprise par la haute direction et qui est perçue comme une menace pour certains individus (en particulier, les musiciens de l'OSA) qui voient en elle une occasion pour diluer leur influence au sein de l'institution et amoindrir leur rôle « central », d'autant plus que les activités artistiques de service public semblent de plus en plus reléguées au second plan.

Pour illustrer nos affirmations, nous présentons cet extrait d'entrevue avec un musicien de l'OSA qui, après avoir fortement contesté la politique de programmation actuelle de l'opéra, conclut en disant :

« Et puis, dis-moi quand on te dit « opéra » n'est-ce pas l'orchestre symphonique ou le ballet la première chose qui te vient à l'esprit ! » (OSA1)

En ce sens, nous présentons cet extrait d'entretien donné à la presse par le chef de l'orchestre symphonique de l'opéra d'Alger en octobre 2019.

« Je dirais que ma priorité première est d'asseoir la régularité des concerts de notre orchestre. Et que notre orchestre puisse être aidé et soutenu de plus en plus, car c'est le seul orchestre que nous détenons dans toute l'Algérie. Je pense que cela serait bien qu'à partir de 2020, qu'on puisse rayonner dans d'autres villes de l'Algérie. Et puis après continuer cette programmation diversifiée et riche à la fois. »
[Chef d'orchestre OSA, entretien presse -El Watan-, octobre 2019]

Bien que le message soit transmis subtilement, il affiche un besoin de renégocier les rôles et l'accès aux ressources au sein de l'institution (prévoir plus de concerts, envisager des tournées dans d'autres villes, diversifier leur programme, etc.). En ce sens, l'extrait d'entretien suivant est beaucoup plus direct :

« C'est quand on était allé voir au ministère qu'on a su qu'il lui avait donné 7 milliards pour l'orchestre, on lui a dit donne nous les 7 milliards et nous nous chargerons de programmer les spectacles qu'on doit programmer durant l'année ! bien sûr il n'a pas voulu. » (EOSA1)

2.3.2.1 Reconstruire la légitimité en l'ancrant dans des références normatives fortes

Nous notons que les praticiens mobilisent dans leurs discours des argumentations à caractère normatif afin de réclamer la « place centrale » qui leur revient de droit au sein de l'institution, une place qu'ils jugent menacée par les nouvelles tendances imposées par la haute direction. De plus, ces praticiens ont souvent tendance à invoquer des références normatives édictées par la tutelle pour signifier leur désapprobation et dénoncer les activités actuellement entreprises (e.g. contester les activités de locations, rappeler les missions assignées à l'institution, etc.). Notons que ces individus se focalisent exclusivement sur les missions sociales et artistiques et font abstraction de l'aspect commercial pourtant tout aussi présent dans le décret que l'aspect de service public.

« On a une décision du ministère qui dit que l'opéra est tenu d'organiser 2 spectacles par mois pour l'orchestre. » (EOSA1)

« Et puis tu sais qu'à l'opéra on travaillait beaucoup les locations aussi, on louait la salle et les espaces en fonction des vides par rapport au programme ; la location était prioritaire avec l'ancien DG alors que normalement à l'opéra ce sont l'orchestre symphonique, le ballet et les ensembles andalous qui sont prioritaire,

c'est dans le décret et puis ce n'est qu'après qu'on peut établir d'autres programmes. » (EProg3)

“Le directeur de l'opéra a signé un engagement pour organiser chaque mois deux concerts pour l'orchestre, mais cet engagement n'a pas été respecté, sauf pour deux mois seulement, puis il n'a organisé qu'un seul concert... pour les mois de mars, avril, juillet et novembre de l'année dernière, il n'y avait aucun concert³⁷”. [Témoignage d'un musicien de l'OSA, article de presse, Quotidien Liberté, 23 janvier 2020]

“... précisant que la quasi-majorité des activités qu'il [l'opéra d'Alger] abrite n'ont aucun lien avec la mission et les objectifs pour lesquels il a été créé”. [Témoignage de musiciens de l'OSA paru dans la presse, Quotidien Liberté, 23 janvier 2020]

2.3.2.2 Manipulation discursive

Nous reprenons ici la définition donnée par Audebrand (2008) de la manipulation discursive qui est toute action qui consiste à manier les « objets discursifs » qui circulent dans le champ afin de leur donner le sens qui convient aux intérêts du praticien-manipulateur ou des acteurs qu'il représente.

L'analyse des entretiens ainsi que des articles de presse a permis de déceler chez les praticiens fortement opposés à la politique de la haute direction une tendance à manipuler discursivement certains faits afin d'influencer les interlocuteurs (opinion publique, tutelle, etc.) en faveur de leurs intérêts et revendications. Ces derniers ont souvent tendance à « dramatiser la situation » afin d'y parvenir. Ils utilisent, pour ce faire, des canaux tels que la presse écrite. Ces passages extraits d'articles de presse reprenant les témoignages d'un groupe de musiciens de l'OSA confortent nos observations. Ainsi, ces musiciens déclaraient :

³⁷ Dans cet extrait, le contestataire, en plus d'ancrer son argumentaire dans un système normatif (engagement entre le DG et la tutelle), manipule discursivement les faits en focalisant toute l'attention des lecteurs sur l'orchestre, omettant volontairement de spécifier que pendant les mois de mars et avril de l'année 2019, aucun spectacle n'a eu lieu à l'opéra (y compris ceux des autres ensembles et ceux donnés par les artistes indépendants) en raison de la conjoncture politique (i.e. Hirak) ; l'activité culturelle durant le mois de novembre de cette même année a également été perturbée en raison de l'approche des présidentielles du 12 décembre 2019, et seul le festival international de la danse contemporaine a pu être maintenu. Le fait contesté est donc valable principalement pour le mois de juillet où l'activité était assez intense.

« L'absence totale de la publicité pour tous les événements qui concernent l'orchestre, car ce sont les musiciens qui s'en occupent" Le directeur est accusé, ainsi, de vouloir "marginaliser l'orchestre symphonique par tous les moyens" [Témoignage de musiciens de l'OSA, article de presse, Quotidien Liberté, 23 janvier 2020]

« D'autres musiciens ont souligné que les problèmes auxquels fait face actuellement l'orchestre symphonique ont été provoqués par la décision de l'actuelle direction de l'Opéra d'"exclure l'orchestre de son organigramme". » « Partant de ce décret, les musiciens ne comprennent pas l'attitude du directeur qui a exclu l'orchestre de son organigramme. » [Témoignage de musiciens de l'OSA, article de presse, Quotidien Liberté, 23 janvier 2020]

Ces extraits présentant un niveau élevé de controverse témoignent des capacités de certains praticiens à dramatiser la situation dans le but d'influencer le comportement des parties prenantes (opinion publique, tutelle, etc.) vis-à-vis de la haute direction. A cet égard, nous précisons que l'analyse du contenu publicitaire de l'institution (site Web, réseaux sociaux, affiches, etc.) a révélé que la communication autour des événements de l'OSA a été faite de la même manière que pour la majorité des autres événements de l'institution (exception faite de quelques spectacles de grande ampleur comme celui du ballet de Saint Pétersbourg). Une différence est néanmoins constatée : dans ses pratiques discursives, le DG annonce les spectacles des artistes rattachés à l'institution³⁸ de manière neutre sans recourir aux qualificatifs superlatifs qu'il emploie lorsqu'il introduit les artistes indépendants.

D'un autre côté, nous rappelons qu'il n'y a jamais eu exclusion de l'OSA de l'organigramme sinon non-application de ce dernier qui est tributaire du conseil d'administration et non de la haute direction. En outre, ce problème d'organigramme n'affecte pas uniquement les musiciens de l'orchestre sinon l'ensemble du personnel y compris les cadres dirigeants.

Notons que nous avons pu déceler dans nos entretiens le même type de contenu discursif controversé.

« Quand on nous a transféré à l'opéra le DG a fait exprès de nous retirer de l'organigramme » (EOSA1)

³⁸ Cela vaut pour les trois ensembles et non pour l'OSA particulièrement.

« Vous savez, on a travaillé avec le ballet russe pour leur premier spectacle ici, puis cette année il [le DG] nous a dit, y'a pas le budget 'makach budget' pour que vous jouiez avec eux, alors que la salle était archicomble et le ticket coutait 3000 dzd ; ils ont joué avec un CD vous vous rendez compte ! c'est la première fois que ça arrive dans le monde entier ça !³⁹ » (OSA1)

« ...les musiciens ont dénoncé, depuis quelques jours, leur exclusion lors des spectacles animés par le Ballet de Saint-Pétersbourg. "Trouvez-vous normal que ce ballet joue en play-back alors que l'orchestre pouvait bien assurer le volet musical ?" » [Témoignage de musiciens de l'OSA, article de presse, Quotidien Liberté, 23 janvier 2020]

Le recours à l'usage de CD ou le fait de jouer un spectacle de ballet en play-back n'est pas une pratique exclusive à l'opéra d'Alger, elle est répandue à travers le monde. Ains, ces deux dernières citations indiquent que les musiciens de l'OSA manipulent stratégiquement le discours afin de délégitimer les décisions prises par la direction générale et d'influencer l'opinion des diverses parties prenantes dans le but d'infléchir éventuellement les orientations stratégiques en leur faveur (ici, l'organisation conjointe du spectacle avec le ballet russe). En ce sens, nous notons que la haute direction réagit parfois à travers la presse également comme ce fut le cas dans cet article où le DG déclarait en ce qui concerne le problème susmentionné :

« Mais ce sont des choses qui se font le plus normalement du monde [jouer en playback]. D'ailleurs, au niveau des festivals que nous avons organisés ici, comme celui de la danse contemporaine ou internationale, il n'y a pas eu d'orchestre." Et d'ajouter : "Je ne vois pas pourquoi on veut à tout prix créer une polémique qui n'existe pas. » [DG de l'opéra d'Alger, article de presse, 22 janvier 2020]

2.3.2.3 *S'engager dans des activités de contestation pour renégocier le pouvoir*

Dans cette sous activité de la praxis, les praticiens ont recours à certaines pratiques épisodiques ou discursives afin de renégocier leur rôle au sein de l'institution ; les pratiques épisodiques consistent principalement en des regroupements ou mobilisations des divers individus concernés (e.g. les musiciens de l'OSA ou leurs représentants, etc.) qui usent de moyens de pression (e.g. refus de monter sur scène lors d'un spectacle) pour établir un

rapport de force avec de la direction générale afin d'infléchir ses orientations stratégiques en leur faveur. A noter que ces pratiques ont débuté dès l'arrivée du DG en 2016 et ont persisté tout au long de son mandat. Les verbatims suivants permettent de rendre compte de ces pratiques.

« Quand ils [musiciens de l'OSA] venaient pour répéter, le DG diminuait le nombre de répétitions parce qu'ils devaient les payer à chaque répétition et eux ça ne leur plaisait pas donc ils bloquaient parfois le travail jusqu'à ce qu'il leur donne ce qu'ils voulaient. » (EProg3)

« Ils [musiciens de l'OSA] ont écrit plusieurs lettres de pétitions, ils se plaignaient tout le temps pour qu'on leur augmente le nombre des répétitions sachant qu'ils touchent de l'argent à chaque répétition ; une fois, ils ont même menacé le DG de ne pas monter sur scène au moment du spectacle pour qu'il cède à leurs revendications. » [Extrait du journal-Discussion informelle-service de programmation]

Dans leurs pratiques discursives, les praticiens mobilisent des outils tels que les pétitions, les lettres ouvertes adressées au ministère de la culture, les écrits exhibés publiquement par le biais de la presse, etc. afin d'attirer l'attention des diverses parties prenantes (la tutelle, en particulier) et de contraindre la haute direction à infléchir ses choix stratégiques dans une direction qui leur est favorable.

« Dans la même lettre [lettre adressée à la ministre de la culture, janvier 2020], les protestataires dénoncent "le non-respect du cahier des charges" qui régit l'activité de l'opéra. » [Témoignage du personnel de l'opéra d'Alger, lettre ouverte à la ministre de la culture, article de presse, Quotidien Liberté, 23 janvier 2020]

Il est important de signaler que ces activités de contestation concernaient aussi bien les musiciens de l'OSA que les artistes de ballet qui les utilisaient pour tenter de faire basculer la situation en leur faveur, ainsi certains artistes de ballet lors de discussions informelles me signalent que plusieurs pétitions et lettres de plaintes contre le DG ont été adressées au ministère.

« Dès notre arrivée en 2017, on nous [aux artistes de ballet] a demandé de signer des pétitions contre le DG alors que ce dernier venait à peine de prendre poste à l'opéra, on n'avait même pas eu le temps de travailler avec lui et de l'accuser de quoique ce soit » [Extrait du journal de bord-Discussion informelle-artistes de ballet]

« Il [le DG] nous a dit que son bureau était ouvert et nous a encouragé à déposer nos projets, tout ce qu'il a reçu en retour c'était des plaintes et des problèmes »

[Extrait du journal de bord-Discussion informelle-artistes de ballet]

A noter que ces activités de contestation ont contribué à renforcer les tensions entre les différents groupes d'individus et ont de ce fait, fortement impacté la structuration de la stratégie au sein de l'opéra.

2.3.2.4 La « rhétorique de la certitude » pour renforcer une notoriété mise à l'épreuve

Dans cette sous activité de la praxis, les praticiens ont recours à des pratiques de nature « rhétorique » qui incluent des justifications comportant des éléments incontestables, reconnus par le monde industriel : réalisations passés et réussies, performances remarquables, retombées pour la collectivité, etc., ce qui leur permet d'accroître leur crédibilité et donc de persuader les différentes parties prenantes en agissant sur leurs sensibilités (Daigle & Rouleau, 2010).

Dans notre cas, les musiciens de l'OSA (le chef d'orchestre, en particulier) ont parfois recours à une argumentation qui évoque des éléments du monde industriel, ce qui leur permet de s'adresser aux diverses parties prenantes dans un langage qu'elles comprennent avec des éléments qu'elles valorisent.

« Pour la saison 2018-2019, l'orchestre symphonique de l'Opéra d'Alger a reçu à peu près 22 000 spectateurs sur 23 concerts répertoriés. C'est l'équivalent de 1000 personnes par concert. C'est exceptionnel. Jamais, au grand jamais, l'Orchestre n'a eu ce résultat, même auparavant quand il était un Orchestre symphonique national. Je pense que c'est grâce à tous les efforts de la programmation que je suis en train de mener depuis ces trois dernières années et aussi par le fait du lieu. » [Chef d'orchestre OSA, entretien presse -El Watan-, octobre 2019]

« Effectivement, l'Orchestre symphonique de l'Opéra d'Alger a pour habitude de donner des concerts éducatifs pour enfants intitulés « Enfance en musique », sous ma direction. L'année dernière, nous avons 5000 élèves, et ce, en collaboration avec le ministère de l'Education. J'ai fait des concerts éducatifs, où j'ai présenté des instruments musicaux à 50000 enfants sur six concerts. Cela a été une saison très riche. » [Chef d'orchestre OSA, entretien presse -El Watan-, octobre 2019]

Le chef d'orchestre se réfère aux réussites qu'ils ont enregistrées, et à leur performance. Pour ce faire, il illustre ses affirmations par des chiffres. En ce sens, il est à noter que l'utilisation d'outils de mesure pour évaluer les actions accomplies est une pratique qui offre un certain pouvoir d'influence à ses utilisateurs car elle confère un caractère de rigueur et de sérieux aux faits relatés, et permet de mesurer avec précision le degré de réussite ou d'échec d'une opération. Autrement dit, les données numériques ajoutent un poids fort aux messages transmis et constituent des indicateurs de performance reconnus par les mondes industriel et marchand, ce qui permet dans ce cas, à l'orchestre d'accroître sa crédibilité auprès des parties prenantes, en utilisant des justificatifs qu'elles peuvent facilement assimiler. De surcroît, il évoque les retombées pour la collectivité (aspect social) en choisissant de mettre en avant les réussites enregistrées pour les concerts éducatifs pour enfants qui répondent aux missions sociales d'initiation du public à l'art.

3 La construction sociale de la stratégie à l'opéra d'Alger : conséquences de la structuration des flux d'activité et résultats stratégiques

Dans cette section, nous allons exposer les différents résultats stratégiques ayant découlé des trois séquences de praxis précédemment décrites. Nous aborderons tout d'abord l'aspect artistique, à travers l'étude des mécanismes à l'origine de la polarisation des orientations stratégiques des praticiens et des tensions qui ont fortement renforcé les deux flux opposés de la praxis artistique. Par la suite, nous explorerons les différents résultats stratégiques correspondant à l'instauration de la logique d'action économique et marchande.

3.1 Aspect artistique. Les mécanismes à l'origine de la polarisation des orientations stratégiques entre praticiens et conséquences sur la construction de la stratégie.

Depuis la création de l'institution en 2016, le DG affichait clairement une volonté d'offrir un programme artistique diversifié et régulier, axé sur la qualité des prestations offertes. En ce sens, il est intéressant de noter que, pour les praticiens ayant poursuivi ces objectifs, l'institution semble avoir été en mesure de les atteindre et ce durant ses trois années d'activité. A cet égard, nous présentons cette citation extraite d'une entrevue où le DG de l'opéra déclarait aux médias :

« Il est clair que c'est un itinéraire qui va en crescendo, on a commencé timidement mais je croyais que si on pouvait aller au-delà quelque part autour d'une cinquantaine de manifestations culturelles par an j'aurai un bilan largement positif. »

Or, la première année nous avons dépassé la centaine et donc chaque année nous sommes autour pratiquement de 120 à 140 événements culturels tous styles et couleurs confondues depuis le classique, l'opéra jusqu'au patrimoine » [DG de l'opéra d'Alger, entrevue presse- Radio Eco-18 janvier 2020]

Le tableau suivant montre le nombre de performances réalisées par les artistes indépendants et artistes rattachés à l'opéra durant les années 2017, 2018, 2019.

Tableau 8: Fréquence de programmation des artistes indépendants et artistes rattachés à l'institution de 2017 à 2019

Année	Nombre total de performances	Spectacles de service public				Spectacles à caractère commercial
		OSA	Ballet de l'opéra	ENAMA	Total	
2017	120	21	8	15	44	76
2018	133	22	9	19	50	83
2019	86	13	6	8	27	59

Source : nous-mêmes à partir des données internes de l'institution

La baisse du nombre de manifestations artistiques organisées entre l'année 2018 et 2019 est due, rappelons-le, à la crise politique que traversait le pays, par conséquent, bien que la tendance soit à la baisse, le chiffre réalisé reste satisfaisant compte tenu de la conjoncture. Par ailleurs, notons que c'est en effet grâce aux activités artistiques à caractère commercial que l'opéra d'Alger a pu assurer une programmation intense et régulière durant ces trois années d'exercice⁴⁰ (2017-2018-2019), ce qui rompt totalement avec les habitudes des trois établissements dissous qui prônaient plutôt la focalisation sur les activités de service public et la diffusion d'un seul genre musical (le symphonique pour l'orchestre, l'art chorégraphique pour le ballet et la musique andalouse pour l'ENAMA).

Cela dit, les praticiens ayant fortement contesté les choix adoptés par la haute direction ne portent pas le même regard sur les résultats obtenus et préfèrent parler d'échec voire de perte de l'identité de l'institution. En outre, ces derniers remettent fortement en question cette diversification ainsi que cette tendance à vouloir multiplier les événements au détriment

⁴⁰ Nous avons exclu intentionnellement l'année 2016 car elle ne comprend en réalité que trois mois d'activité artistique et non une année entière (le décret de création datant de juillet 2016 ; l'activité ne débuta réellement qu'en octobre de la même année). Nous avons également exclu l'année 2020 car l'activité artistique s'arrêta à la mi-mars (soit deux mois et demi d'activité seulement), en raison de la crise sanitaire liée à la COVID-19.

parfois de la « qualité » des prestations offertes. A cet égard, nous présentons cet extrait d'entrevue pour étayer nos propos.

« Pour moi, c'est la qualité artistique qui devrait primer, non la quantité ! organiser peu de spectacles mais de qualité vaut bien mieux que de programmer plein de spectacles qui ne sont pas à la hauteur, où au final tu n'auras que 10 personnes, parce qu'il faut savoir que quand t'as un bon projet, les gens viendront en masse et c'est sûr que tu seras rentable...l'ancien DG, ce qui lui importait c'était la quantité pas la qualité, l'essentiel c'était de faire passer le maximum d'artistes » (EProg3)

« Le domaine artistique qu'abrite cet établissement c'est un domaine qui touche aux arts supérieurs : opéra, musique symphonique, danse classique, musique andalouse, ce sont les arts nobles ! et chez nous, il y'a une incompatibilité entre notre activité commerciale et les créneaux des trois ensembles (orchestre symphonique, ballet, et ensembles andalous), on ne peut pas rendre ces trois ensembles purement lucratifs mais on doit faire des rentrées d'argent pour survivre ! » (EMG1)

Il est clair qu'une forte polarisation des orientations stratégiques subsiste au sein de l'institution, cette polarisation est le résultat de divers mécanismes qui opposent de façon perpétuelle les deux flux de la praxis précédemment décrits et les renforcent mutuellement, alimentant ainsi les tensions entre praticiens et les menant vers une situation de non action ou de paralysie stratégique.

Ainsi, nous allons tenter de mieux cerner les phénomènes à l'origine de cette polarisation des orientations stratégiques et subséquemment de l'inertie organisationnelle et paralysie stratégique.

3.1.1 Formation de la stratégie. Une diversification artistique émergeant d'un contexte d'ambiguïté, d'incrémentalisme et de pluralisme réprimé

Dans le cas de l'opéra d'Alger, nous notons que la stratégie artistique s'est construite de manière incrémentale et émergente lors des diverses interactions entre praticiens de la haute direction et autres parties prenantes (consultants, public de l'opéra, responsables de certaines structures internes, etc.). Cette stratégie a pris forme en intégrant divers éléments (demande du public, contraintes budgétaires, etc.) et a évolué progressivement vers une stratégie de diversification artistique incluant quatre axes principaux : la musique symphonique, la musique andalouse, les représentations de ballet, et le patrimoine algérien. Ce dernier axe

(entièrement assuré par des artistes indépendants) a souvent fait l'objet de contestations de la part de diverses parties prenantes internes (artistes et employés) car jugé incompatible avec les valeurs et spécificités d'une telle institution, mais aussi parce qu'il menaçait le rôle central que devaient occuper les artistes des ensembles rattachés à l'institution. En outre, la stratégie s'était orientée progressivement vers une intensification des activités artistiques à caractère commercial rompant ainsi avec la politique des établissements qui lui furent rattachés, ce qui renforça d'autant plus ces contestations.

3.1.1.1 *Décret et missions : dualité des activités artistiques et ambiguïté des termes utilisés*

L'un des éléments ayant permis l'introduction puis l'intensification des activités artistiques à caractère commercial est la manière dont le nouveau décret portant sur la création de l'opéra d'Alger a été rédigé. Ce dernier sépare clairement les missions commerciales des missions de service public. Or, l'analyse des décrets⁴¹ portant sur la création des établissements transférés à l'opéra d'Alger (i.e. l'ENAMA, l'OSN et le BN) ne comportaient pas cette dualité, en effet, les seules missions assignées aux institutions dissoutes étaient les missions de service public. Par conséquent, la manière dont le décret portant sur la création de l'opéra a été rédigé, en accordant une importance particulière à l'aspect commercial et en encourageant fortement la commercialisation d'œuvres musicales de divers genres, a été déterminante dans l'introduction des activités artistiques à caractère commercial faisant appel à des artistes indépendants.

D'un autre côté, l'inclusion de certains genres et styles musicaux dans la programmation artistique a été rendue possible grâce à l'introduction dans le décret de formules telles que « *l'opéra est un espace de diffusion, création d'œuvres lyriques, chorégraphiques et orchestrales et de toutes expressions liées à l'art de la scène* » ou encore « *...de constituer le répertoire artistique de l'opéra d'Alger composé d'œuvres classiques, contemporaines et patrimoniales.* » ; ces formules offrent des possibilités d'interprétation multiples grâce à leur sens ambigu. Cependant, cette ambiguïté autour du terme « patrimoine » est de mise uniquement lorsqu'il s'agit des missions/activités à caractère commercial⁴² car dans le cas des missions de service public⁴³, le terme « patrimoine » est accompagné des qualificatifs

⁴¹ Décret exécutif n 92-291 du 7 juillet 1992 création de l'orchestre symphonique national
Décret exécutif n 08-104 du 30 mars 2008 création de l'ensemble national algérien de musique
Décret exécutif n 92-290 du 7 juillet création du ballet national

⁴² Consulter l'article 7 du décret portant sur la création de l'opéra.

⁴³ Consulter l'article 8 du décret portant sur la création de l'opéra.

« lyrique », « chorégraphique » et « orchestral », ce qui délimite fortement le champ et réduit la possibilité d'usage multiple. En outre, l'analyse des données collectées nous a permis de constater que les praticiens mobilisaient le terme « patrimoine » de trois manières, lui attribuant ainsi trois sens différents.

- ✓ Un sens large permettant d'inclure plusieurs genres et styles musicaux (musiques du terroir, autres genres musicaux patrimoniaux) qui paraissent fortement incompatibles aux valeurs et spécificités d'une telle institution⁴⁴.
- ✓ Un sens large avec quelques exceptions, que certains praticiens véhiculent pour affirmer leur adhésion aux choix de la haute direction tout en exprimant des réticences ou réserves concernant les choix les plus contestés (e.g. le raï)
- ✓ Un sens étroit ne tolérant que des arrangements à partir du patrimoine culturel algérien dans les genres musicaux dit « nobles », soit l'art lyrique, le chorégraphique et l'orchestral.

Bien que nous pensions que le terme « contemporain » ait permis aux praticiens d'aller vers la programmation de genres artistiques modernes également incompatibles avec les valeurs et spécificités de l'institution y compris sur le plan technique, nous n'avons pas pu déceler dans les discours des praticiens, un usage à visée argumentative (dans le cadre de la légitimation des choix entrepris) comme ce fut le cas avec le terme « patrimoine ».

3.1.1.2 *L'absence de plans stratégiques : stratégie émergente et itérative*

Il est intéressant de noter que les éléments décrits précédemment ont été intégrés et pris en compte dans la définition des orientations stratégiques par la haute direction et ont souvent servi à légitimer implicitement ses choix auprès des diverses parties prenantes.

Cela dit, cette stratégie de diversification n'a jamais été résumée dans un plan stratégique ou tout autre document stratégique que ce fut et qui aurait permis de définir de manière formelle la stratégie de diversification poursuivie et d'aller vers une appropriation englobante du sens en le diffusant à tout le personnel de l'institution.

De surcroît, la construction de la stratégie de l'opéra axée sur la diversification artistique et l'optimisation de son aspect économique et commercial s'est faite de manière incrémentale et émergente lors d'épisodes d'analyse et d'évaluation des échecs et réussites enregistrés lors

⁴⁴ Nous nous référons ici à la définition classique (eurocentrée) des œuvres musicales admises dans une maison d'opéra

des événements réalisés en se basant sur les expériences passées, ce qui indique un très faible recours aux pratiques de planification. Par ailleurs, nous signalons que ce faible recours aux pratiques de planification, est dû, entre autres à une faible formalisation des procédures -le fait est que l'institution est nouvelle et fait face à des contraintes diverses dont la non-application de son organigramme- et à la prédominance des pratiques incrémentales chez les praticiens dans la gestion des activités (les tâches prédéfinies sont de ce fait plus rare). Les extraits suivants permettent de mieux rendre compte de cette réalité.

« Et il faut également dire que nous « apprenons » un nouveau métier. On apprend à « vivre » des spectacles et on s'habitue à la culture de l'opéra... » [DG de l'opéra d'Alger, article de presse⁴⁵, novembre 2019]

« D'abord parce qu'on a quand même l'expérience de l'année passée, c'est vrai, et même l'année passée c'était [la programmation artistique] assez varié donc on a construit aussi sur un peu les erreurs qu'on aurait pu faire ou qu'on a pu faire » [DG de l'opéra d'Alger, entretien- TSA direct- 20 mai. 2018]

« On essaye d'instaurer des traditions pour pouvoir réaliser nos objectifs de manière efficace, c'est très important surtout dans notre métier ! il nous faut des traditions, déjà par rapport au public ! parce que quand le public connaîtra les traditions de l'opéra, il saura à quoi s'attendre et donc tout marchera normalement ! parce que toutes les salles dans le monde ont des traditions par rapport à la programmation, il faut spécifier et bien mettre en évidence les genres musicaux et les types de spectacles à programmer et puis prévoir des routines et des habitudes de programmation (...) c'est un de nos objectifs ici, à l'opéra. » (ETech1)

En ce sens, nous rappelons que pour Jarzabkowski (2005), la stratégie se manifeste chaque fois que le praticien agit dans son environnement social. Ainsi, toute action ou conduite adaptative qui comporte un minimum de cohérence peut être considérée comme stratégique selon Chia et Holt (2006), ce qui implique que la stratégie prend forme dans les activités concrètes par l'entremise de la débrouillardise des praticiens au quotidien (Audebrand, 2008).

⁴⁵ « Directeur de l'opéra d'Alger : l'idée d'aboutir à un espace de réunion et de débat est devenue une évidence » article paru dans le Quotidien Reporters le 26 novembre 2019

3.1.1.3 *L'absence de conseil artistique : pluralisme réprimé et incapacité d'aller vers une stratégie unificatrice*

Par ailleurs, nous signalons que la stratégie telle qu'elle a été décrite plus haut était le résultat d'un consensus entre certains praticiens, elle ne faisait pas l'unanimité au sein de l'institution. Ainsi nous rappelons que les réunions où étaient discutés les objectifs stratégiques relatifs au développement de l'institution ainsi que les actions à entreprendre et les enjeux et contraintes d'ordre économique et artistique à prendre en compte n'impliquaient qu'une partie des praticiens en droit d'y prendre part ; plusieurs membres étaient donc exclus des activités stratégiques. Ainsi, les responsables du département technique ainsi que les représentants des artistes rattachés à l'institution ne prenaient pas part au travail stratégique⁴⁶.

En outre, cette situation a été fortement favorisée par l'absence d'un conseil artistique et technique subséquente à la non-validation de l'organigramme par le conseil d'administration, ce qui a fortement réduit le pouvoir des groupes d'individus (i.e. musiciens de l'orchestre symphonique, autres groupes d'individus issus des trois établissements dissous) qui contestaient les choix artistiques entrepris par la haute direction et qui auraient pu influencer les orientations stratégiques de l'institution et permettre, éventuellement, d'aller vers la définition d'une stratégie artistique plus unificatrice si leurs avis avaient été pris en considération (Abdallah, 2008). Les extraits d'entrevues suivants permettent d'en témoigner :

« Il devrait y avoir un conseil artistique qui étudie les dossiers des artistes qui veulent se produire sur scène et qui décide qui peut passer ou non, j'ai raison ou j'ai tort ! le DG prenait des décisions tout seul, sans même nous consulter » (EOSA1)

« Normalement on établit le programme tous ensemble lors d'une réunion avec le DG, le directeur artistique, et nous tous [les membres du service de programmation], parce que chacun a sa vision des choses et c'est tout à fait normal et durant la réunion chacun de nous devrait pouvoir donner son avis et on doit les confronter et sortir avec une décision commune bénéfique pour l'opéra. » (EProg3)

« Nous [personnel du département technique], on ne nous a jamais donné d'importance concernant la planification stratégique, je vais être honnête ! peut-être

⁴⁶ Le travail stratégique, dans ce cas, implique toutes les décisions relatives à la gestion de l'aspect commercial et économique ainsi que la définition de la politique générale de programmation artistique.

une seule fois on nous a convié à une réunion, mais ils n'ont jamais pris en compte notre expérience. Ça aussi c'est un point négatif, parce que s'ils avaient pris la peine de nous écouter, s'ils avaient accordé de l'intérêt à nos points de vue, peut être que ça aurait mieux évoluer parce que nous, on a de l'expérience dans le domaine... »
(ETech2)

Rappelons en ce sens que le rôle du conseil artistique et technique est de participer à l'élaboration de la politique artistico-technique de l'opéra, en veillant à améliorer la qualité des œuvres produites, à émettre des avis (techniques et artistiques) sur les œuvres produites ou projetées ainsi que sur l'organisation des concerts et spectacles et à examiner les questions d'ordre artistique que lui soumet le DG. Ce conseil doit être constitué du DG, de trois membres des ensembles rattachés à l'institution (désignés par le DG) et de trois personnalités des arts lyriques, chorégraphiques et musicaux (désignés par le ministre de la culture)⁴⁷.

3.1.2 *Diffusion non englobante et appropriation différenciée de la stratégie. Naissance et renforcement des tensions*

3.1.2.1 *Contexte organisationnel invalidant et diffusion du sens non englobante.*

D'un autre côté, il est intéressant de signaler que la séparation des activités artistiques de service public de celles à caractère commercial n'est pas apparente uniquement dans le décret portant sur la création de l'opéra. L'observation *in situ* de l'organisation et coordination du travail entre les équipes nous a permis de constater que l'élaboration du programme artistique ne se faisait pas au niveau d'un seul service, en l'occurrence celui de la programmation, en réunissant l'ensemble des membres concernés ; sa réalisation impliquait plusieurs structures qui travaillaient séparément, réduisant ainsi les échanges et interactions entre les membres et invalidant, par conséquent, le processus de *sensmaking* stratégique⁴⁸ et donc la possibilité de construire une représentation unifiée de la stratégie artistique à adopter. En outre, l'élaboration du programme artistique se faisait comme suit :

- ✓ Le DG avec le responsable de la programmation se chargeaient de la programmation des activités artistiques à caractère commercial

⁴⁷ « Du conseil artistique et technique » Section 3 du décret exécutif n° 16-206 du 25 juillet 2016 portant création de l'opéra d'Alger et fixant son organisation et son fonctionnement.

⁴⁸ Concept introduit par Karl E. Weick pour décrire le processus par lequel les individus donnent du sens à une expérience. Par extension le *sensmaking stratégique* décrit le processus d'attribution du sens à une stratégie.

- ✓ Le service (ou structure) de la programmation dont les membres étaient issus de l'OSN ou de l'ENAMA se chargeaient d'établir le planning des événements de leurs ensembles respectifs en coordonnant avec leurs chefs d'orchestre. En outre, les membres de cette structure n'interagissaient ni n'échangeaient entre eux des détails concernant le contenu de leurs programmes respectifs.
- ✓ Le département technique et artistique du ballet se chargeait de la programmation des spectacles du ballet de l'opéra.

Une fois les programmes des ensembles rattachés à l'institution établis, chaque membre concerné transmettait à la haute direction le planning qu'il avait établi pour l'ensemble dont il était chargé. Notons que cela se faisait de manière isolée sans qu'il y ait de réunion regroupant l'ensemble de ces membres afin d'échanger sur ce qui a été fait ou ce qui allait se faire (ni en amont, ni en aval de la réalisation du programme).

« Le programme ne nous parvenait pas alors que normalement il devrait sortir de chez nous [service programmation], souvent il m'est arrivé de le recevoir de la part de l'agent ou d'une femme de ménage qui l'a pris par hasard en photo avec son téléphone alors qu'elle nettoyait ! l'information ne nous parvenait pas à temps, beaucoup plus à cause de Mr (X), moi rien ne me parvenait » (EProg3)

Cette configuration de l'organisation du travail a fortement contribué à renforcer l'incompréhension des orientations stratégiques poursuivies par la haute direction en matière de programmation artistique, y compris au sein du service de la programmation.

3.1.2.2 Appropriation différenciée du sens : entre conformisme, désengagement et contestation

De ce qui précède, nous notons que la stratégie n'a jamais été clairement explicitée dans un document stratégique, de plus, l'exclusion de certaines parties prenantes internes du travail stratégique contraignait fortement l'évolution vers la définition d'une stratégie artistique unificatrice (permettant de rallier les divers groupes d'individus de l'institution aux avis divergents). Ce faisant, nombreux étaient les employés qui avaient affiché une certaine confusion et une forte incompréhension de la stratégie poursuivie par la haute direction. De surcroît, les réunions devant regrouper l'ensemble du personnel afin de leur expliciter les objectifs stratégiques étaient rares (les répondants parlent de deux réunions en trois années d'activité).

Ainsi, nous notons que les praticiens interprétaient la stratégie différemment : alors que certains groupes -ceux qui interagissaient fortement avec la haute direction- comprenaient et arrivaient à nous transmettre une représentation de la stratégie assez fidèle de celle de la haute direction, d'autres affichaient une forte incompréhension et étaient dans l'incapacité de répondre à notre interrogation. De plus, certains employés (y compris des cadres intermédiaires) nous disaient que ce n'était pas de leur ressort et qu'ils n'avaient pas à comprendre cette stratégie et nous réorientaient vers les cadres dirigeants en nous indiquant que ces derniers étaient beaucoup plus aptes à nous apporter des réponses. D'autres encore tentaient d'interpréter la stratégie en se positionnant sur un registre fortement émotionnel, ils parlaient ainsi de stratégie « nulle », « catastrophique », ou d'absence de stratégie mais ne parvenaient pas à faire ressortir ses principales caractéristiques. Cette incompréhension entraîna, selon les praticiens impliqués.

- ✓ Un désengagement : certains employés (y compris des cadres intermédiaires) se contentaient d'exécuter les tâches qu'on leur assignait sans chercher à prendre part aux réflexions stratégiques
- ✓ Une forte hostilité envers les orientations stratégiques actuelles : cette hostilité mena certains employés à vouloir renverser le *statu quo* par diverses pratiques.

Alors que ceux qui interagissaient fortement avec la haute direction et comprenaient ses orientations stratégiques, les défendaient fermement et les légitimaient en avançant un argumentaire très proche du sien, même si parfois, des réticences quant à ces orientations étaient décelables dans leurs discours.

Là encore, nous constatons que la faible formalisation des procédures et l'absence de l'organigramme sont fortement en cause dans l'apparition de ces pratiques contreproductives. La présence de fortes tensions entre les différents groupes d'individus et la méfiance qui règne entre eux sont également en cause.

« On est encore dans une phase d'apprentissage, dans une étape de construction... on n'a pas non plus des traditions, des règles préétablies comme c'est le cas dans les institutions anciennes, on est en train de les construire, de mettre en place, de formaliser les relations entre les différents départements et tout cela doit être mis par écrit ; la communication, les échanges entre les départements... » (EProg2)

« ... même dans la façon avec laquelle on est en train de réaliser des projets, des projets qui ne sont pas sur le CDC définitif de l'opéra ! parce que y'a des

productions qui se sont faites et qui n'étaient pas prévues, y'a eu des événements qui ont été réalisés, ici, à l'opéra alors que la plupart des collaborateurs n'étaient pas au courant ! (...) ça veut dire que dans la plupart des cas, il n'y a pas encore de procédures, et parfois quand y'a des procédures, elles ne sont pas respectées, et ce non-respect n'est pas toujours signalé... » (EProg1)

3.1.3 *Rétroaction, polarisation des orientations et conséquences sur la mise en œuvre de la stratégie. Vers une inertie organisationnelle*

La baisse significative de la fréquence des activités artistiques de service public⁴⁹ subséquente à la réduction drastique des contributions de l'Etat et l'intensification des activités artistiques à caractère commercial dans une institution résultant du rattachement de trois établissements dont le cœur de métier était axé autour des activités artistiques de service public entraîna inéluctablement l'apparition de fortes tensions entre les différents groupes qui la constituent et ce, depuis la création de l'institution. De plus, l'exclusion de certaines parties prenantes internes du travail stratégique, la faible formalisation des procédures et la diffusion non englobante de la stratégie adoptée, et de manière plus générale, de l'information dans un contexte marqué par le pluralisme et la multiplicité des systèmes de valeurs, renforça d'autant plus ces tensions et favorisa la polarisation des orientations stratégiques.

Ces tensions ont fortement contribué à alimenter un climat de méfiance entre les groupes d'individus et ont favorisé la polarisation de leurs orientations stratégiques.

3.1.3.1 *Le rôle déterminant des systèmes de valeurs fortement contradictoires*

Pour pouvoir bien comprendre le phénomène à l'origine de cette polarisation des orientations stratégiques, nous pensons qu'il est important de s'intéresser aux facteurs ayant déclenché et fortement catalysé ces réactions.

Ainsi, il est intéressant de noter que l'institution avait du mal à atteindre les objectifs fixés pour les trois ensembles (Cf. rapports d'activités) et échouait dans plusieurs missions de

⁴⁹ Réduction du nombre de spectacles, de tournées, de formations, etc. A titre d'exemple, l'orchestre symphonique est passé de 4 à 7 spectacles/mois à 1 ou 2 spectacles/mois, l'ensemble andalou également, le ballet en plus de se voir réduire drastiquement le nombre de présentations, n'a pu réaliser aucune nouvelle chorégraphie. En outre, il présentait durant les 4 années d'activité de l'institution, toujours le même spectacle au public

service public qui lui étaient assignées (formation artistique, production, etc.) ; d'un autre côté, elle parvenait à construire progressivement une certaine notoriété auprès du public et autres parties prenantes, en développant fortement et en intensifiant les activités artistiques à caractère commercial. Cette situation a inéluctablement généré une forte confusion chez de nombreux individus et a fortement alimenté l'hostilité de certains groupes envers la démarche poursuivie par la haute direction. Nous présentons les extraits suivants qui décrivent bien cette situation :

« nous avons un cahier de charges, je vais te donner un exemple, le décret te donne tes points de repère pour faire fonctionner l'institution, mais quand le budget alloué n'est pas suffisant et qu'on te dise de rédiger un cahier de charge extraordinaire et sans limites, est-ce que tu seras en mesure de l'appliquer ! non, tu n'as pas les moyens ! tu vois tout est relié, nous on essaye de rédiger un cahier de charge qui s'adapte au mieux aux moyens mis à notre disposition ; c'est vrai que cela ne nous satisfait pas à 100%, la tutelle non plus, c'est vrai qu'on venait de traverser une phase où on avait plein de problèmes » (ECompt1)

« On ne réalise jamais ce qui a été prévu : en 2019, on [l'ensemble andalou de l'opéra] a réalisé 8 spectacles au lieu de 30 et en 2018, 18 au lieu de 32, faute de moyens, les dotations ne sont pas suffisantes » (Extrait du journal de bord-discussion informelle-service de programmation)

« Je [artiste de ballet] ne comprends pas pourquoi on ne nous programme pas de spectacle. Est-ce que c'est parce qu'ils ne veulent pas ? Pourquoi il n'y a rien de programmer pour les fêtes ? » Pourquoi est-ce qu'ils ne font pas suffisamment de pub pour nos spectacles ? » Il n'y a rien ici, avant quand j'étais à [autre institution culturelle], il y'avait tout le temps des tournées, les affiches étaient prêtes 15 jours avant le spectacle et on pouvait les voir partout, le public venait nombreux ... » (EBO1)

« Maintenant, on fait plus de déplacement ! une fois on a eu l'opportunité d'être invité au festival international de musique symphonique de Tunis, il [le DG] ne nous a pas laissé y aller, il nous a dit 'makach budget' (il n'y a pas le budget), c'est-à-dire qu'il est constamment là à nous créer des obstacles. » (EOSA1)

A noter que certains individus acceptaient la situation en distinguant les activités à caractère commercial (financées par les revenus générés par l'institution) des activités de service

public (financées par les aides de l'Etat), ce qui leur permettaient de présenter des explications qui leur paraissaient rationnelles et satisfaisantes, alors que d'autres manifestaient une incompréhension et d'autres encore une hostilité envers la politique adoptée. En ce sens, il est important de préciser que l'attribution des aides financières permettant de couvrir la réalisation des activités artistiques de service public dépend de la tenue du conseil d'administration qui se réunit 2 fois par an (2 réunions ordinaires). Ainsi, le CA attribue 25% du montant après la tenue de la première réunion ordinaire en avril et les 75% restant après la seconde réunion en décembre. De plus, des retards dans l'attribution des aides sont souvent enregistrées, ce qui gêne considérablement la réalisation des activités artistiques de service public.

D'un autre côté, il est important de rappeler que les artistes issus des établissements dissous baignaient dans une culture organisationnelle où les logiques marchande et industrielle étaient quasi inexistantes et où les valeurs artistiques et sociales primaient. Ceci était possible, rappelons-le, grâce aux aides de l'Etat qui couvraient toutes leurs dépenses et les exemptaient de toute quête de ressources financières secondaires et de toute dépendance vis-à-vis du marché. Cela a inéluctablement influé sur leurs schémas de pensée et sur leurs pratiques qui apparaissent fortement incompatibles avec les exigences du monde des affaires et par conséquent avec les nouvelles orientations de l'institution.

De surcroît, la coexistence de deux formes d'activités artistiques (à caractère commercial et de service public) au sein de l'institution, dans un contexte marqué par la pénurie des ressources financières de l'Etat et qui encourage fortement l'ouverture sur le monde des affaires, la prédisposait déjà à s'engager dans la direction prise surtout lorsque les systèmes de valeurs des différentes parties prenantes internes allaient être fortement incompatibles *ab initio*. En outre, cette séparation entre les activités artistiques induite par le décret a permis le maintien de la même réalité sociale qui s'attachait à l'ancienne politique du ministère de la culture à l'égard des artistes rattachés à l'institution (activités de service public, aides couvrant leurs activités qu'elles soient rentables ou non, salaires percevables même en l'absence de résultats artistiques en termes de productivité et de performance, etc.). Cela a fortement incité ces artistes à continuer à évoluer dans l'ancien paradigme avec l'ancien système de valeurs dans un contexte de changement qui ne s'y prête pas (réduction drastique des aides et donc des avantages dont jouissaient ces artistes), ce qui les poussaient à interpréter les nouvelles orientations stratégiques avec les schémas de pensée qui leur ont été inculqués par la tutelle (et la culture sociale) depuis toujours. Ce qui pourrait expliquer

les fortes tensions et les dialogues contre-productifs entre les divers groupes de praticiens internes. Cette mauvaise qualité de dialogue entre les praticiens contestataires et la haute direction amena cette dernière à les exclure progressivement du travail stratégique (formulation et implémentation de la stratégie) (Oussedik, 2018).

Ainsi, nous notons que l'on est dans un cas où le caractère pluraliste (inhérent à ce type d'organisations) a été fortement réprimé ; le contexte particulier découlant de la non-application de l'organigramme et donc l'absence de conseil technico-artistique et l'incapacité d'attribuer des postes formels ayant fortement favorisé cette répression. Cela a permis l'exclusion de certains groupes légitimes de la décision stratégique et a fait que le pouvoir, supposé être diffus, a été centralisé au niveau de la haute direction. Cela dit, cette répression du caractère pluraliste revêtait un aspect beaucoup plus formel et superficiel, elle n'était ancrée dans les *habitus* des individus. Ainsi, les individus issus des établissements dissous (en particulier l'OSN, mais aussi le BN) continuaient à interpréter la réalité avec les mêmes registres qu'ils utilisaient depuis des décennies dans un contexte qui ne le leur permettait plus. La confrontation à cette nouvelle réalité les poussa à développer un ensemble de pratiques pour tenter de recouvrir leur pouvoir (et rôle) au sein de l'institution.

3.1.3.2 *Pratiques contradictoires cumulatives et conséquences sur la structuration de la stratégie*

De ce qui précède, nous constatons que, en se combinant, ces événements, ces pratiques, ces schémas de pensée et de comportement contradictoires ont fortement catalysé la réaction ayant menée à une inertie organisationnelle⁵⁰ (Rouleau, 2010) et subséquentement à la paralysie stratégique (ou non action stratégique). En ce sens, Dromby (2008) indique que les manifestations d'inertie organisationnelle suivent souvent des changements radicaux dans les orientations stratégiques et/ou dans l'organisation de l'entreprise. Pour sa part, Abdallah dénote que « *la multiplicité des objectifs et des systèmes de valeurs, l'aspect diffus du pouvoir ou encore l'autonomie importante des acteurs détenant des connaissances et une expertise spécifique, engendrent un risque d'inertie* » (2008, p.17). Dans le cas de l'opéra, l'adoption par la haute direction de choix stratégiques fortement incompatibles avec les systèmes de valeurs et intérêts des praticiens issus des établissements dissous dans un contexte déjà

⁵⁰ Pour Galinon-Mélénec (1996), l'inertie organisationnelle se définit par un degré de latence des problèmes, ainsi que par une proportion de ceux-ci non résolue pendant une période de temps donnée.

marqué par des changements radicaux (fusion, réduction drastique des aides financière) a fortement favorisé l'évolution vers cette inertie organisationnelle. Ainsi et comme le prévoit Dromby (2008), ces nouvelles orientations stratégiques liées à l'instauration d'une logique d'action commerciale et industrielle étaient vouées à l'échec faute d'un « *travail préliminaire sur les habitudes et facilités acquises individuellement et collectivement par les individus issus des établissements dissous des décennies durant* » (Ibid. 2008).

De ce fait, nous indiquons que les tensions décrites précédemment et le contexte pluraliste qui a fortement favorisé leur apparition et renforcement sont à l'origine de l'apparition des deux flux de la praxis artistique fortement opposés. Autrement dit, la réorientation des choix artistiques en faveur des artistes indépendants est non seulement la cause de l'apparition du flux d'action initié par les praticiens contestataires visant à discréditer les choix entrepris et à renégocier leurs rôles, mais aussi sa conséquence. En effet, les réactions fortement hostiles de ces praticiens contestataires envers la haute direction, a poussé cette dernière à adopter une position défensive et à vouloir se départir de ces conflits naissants, en s'orientant progressivement vers des artistes plus enclins à accepter les compromis. Autrement dit, ces praticiens contestataires ont fortement alimenté les tensions avec la haute direction en intensifiant la polarisation entre des orientations déjà fortement opposées et en favorisant l'apparition d'une inertie organisationnelle. Leurs comportements ont sans conteste contribué à la restructuration de la stratégie de l'opéra et ont favorisé, de manière non intentionnelle, la réorientation des choix artistiques en faveur des artistes indépendants.

Ce phénomène d'action-réaction se répétait continuellement, renforçant à chaque fois les tensions entre les groupes et la polarisation de leurs orientations stratégiques. En ce sens nous rejoignons Audebrand (2008) qui affirme que les tensions dialectiques (animées par des forces opposées⁵¹) qui naissent dans « les aspects les plus anodins de la vie sociale » suscitent des réactions « stratégiques » de la part des praticiens dans la mesure où chaque prise de position face à une tension, réfléchie ou non, oriente les actions subséquentes. Elle précise, en outre, que les praticiens ainsi que les organisations dans lesquelles ils évoluent sont simultanément les acteurs et les objets de leurs propres actions, ce que nous avons fortement constaté dans notre cas.

Par ailleurs, nous précisons que nos données ont révélé que le DG ainsi que les praticiens qui étaient favorables à sa vision ont essayé au moment de la création de l'institution de

⁵¹ Audebrand (2008) parle de forces centrifuges et centripètes qui s'entrechoquent et animent l'espace dialogique ouvert par chaque interaction entre praticiens aux avis fortement divergents (zone conflictuelle du partage du contenu discursif- fabrique de la stratégie- cas du commerce équitable)

développer des projets communs avec les artistes rattachés à l'institution. Cependant, ces derniers, influencés par les facteurs suscités et leurs systèmes de valeurs manifestaient, dès le départ, de fortes résistances au changement impulsé. A cet égard, nous rappelons les affirmations émises dans cet extrait d'entrevue informelle.

« Il [le DG] nous a dit que son bureau était ouvert et nous a encouragé à déposer nos projets, tout ce qu'il a reçu en retour c'était des plaintes et des problèmes »

[Extrait du journal de bord-Discussion informelle-artiste de ballet]

Cependant, et comme l'indique Abdallah : *« ces tensions ou cette appropriation différenciée de la stratégie peuvent être propices à l'action stratégique dans la mesure où les dirigeants peuvent consciemment les mobiliser de manière à actualiser le projet des différents groupes en présence »* (2008, p.240) Ainsi, elle précise dans ses travaux que les dirigeants doivent prendre en compte les tensions intrinsèques aux organisations pluralistes ainsi que la non action stratégique qui en découle pour pouvoir reconsidérer la stratégie existante et tenter de la redéfinir de telle sorte à ce qu'elle mène à une appropriation plus unificatrice. (Ibid. 2008)

Pour sa part, Oussedik indique que *« la prise en considération du travail de l'autre amoindrie le pouvoir des contre-discours (ex. critiques) envers l'orientation stratégique traduite au niveau local »* (2018, p.420)

Dans ce sillage, si la haute direction avait tenté de fournir aux contestataires des explications rationnelles et des clarifications concernant ses orientations stratégiques à travers le renforcement des échanges formels et informels (en favorisant les processus de *sensgiving*), tout en impliquant ces praticiens selon leurs habilités dans les activités stratégiques et en prenant en compte leurs avis lors de la formulation des orientations stratégiques, cela aurait permis de réduire leur hostilité envers les décisions prises, et éventuellement d'éviter l'inertie organisationnelle et d'aller vers la construction d'une stratégie unificatrice. De plus, comme l'indique Oussedik (2018), confronter les réalités des différentes parties permet de construire une réalité commune, interprétée par un cadre de référence commun.

« On lui a fait la remarque concernant le programme mais il nous a dit que ce n'était pas de nos prérogatives et que c'était à lui de gérer cet aspect-là. » (EOSA1)

« On a voulu changer cette façon de travailler [programmation artistique], mais on n'a rien pu faire et puis y'a le problème du budget qui est vraiment très réduit et qui

ne permet pas de monter des programmes dignes d'un tel lieu, digne de l'opéra ! »
(EProg3)

Enfin pour conclure sur ce point, nous dirons que l'inertie organisationnelle semble avoir été favorisée par la présence d'une forte cohésion⁵² du groupe d'individus initiateur de la troisième séquence de la praxis. Cette cohésion se manifeste notamment dans l'emploi du pronom « nous » qui est constamment opposé à « eux » (Audebrand, 2008). A ce propos, ce phénomène illustre bien la polarisation entre les orientations et tendances contraires des deux groupes de praticiens qui s'opposent ; lorsque c'est énoncé avec une intonation négative (comme ce fut le cas lors de nos entretiens), cela tend à signifier une forte désapprobation de la vision de l'autre, en l'occurrence de la haute direction et des praticiens qui l'entourent. L'usage du « nous contre eux » a pour but de marquer une distinction entre les praticiens (leurs organisations, leurs idées) et à illustrer une forte hétérogénéité (*Ibid.* 2008). A ce titre, nous présentons la citation suivante :

« ...il établissait des programmes qui comportaient de tout (...) ! nous on est conscient de ça parce qu'on avait déjà travaillé avec des chefs d'orchestre étrangers...normalement, l'opéra devrait être à nous, mais quand on est arrivé, on a trouvé des gens qu'on ne connaissait pas et qui ne nous considéraient même pas, qui nous écrasaient et ce ne sont pas que leurs idées, leurs principes étaient différents des nôtres ! » (EOSA2)

Ce « nous » témoigne donc de l'homogénéité et de la cohésion du groupe face à une menace commune provenant de l'extérieur. Le praticien qui l'emploie parle au nom du groupe auquel il appartient et où les divergences sont temporairement mises de côté pour accentuer ce qui les rassemble autour d'une cause commune. (Audebrand, 2008 d'après Lawrence et al., 1999).

« Non y'a pas de problème interne, nos problèmes sont avec l'administration, les gens de l'orchestre sont respectueux, il y'a un respect mutuel... je peux vous dire qu'il y'a un respect total entre nous ! on s'apprécie mutuellement, y'a pas d'hypocrisie, notre problème est avec l'administration. » (EOSA1)

⁵² Fait intéressant : lorsque nous avons approché des musiciens de l'orchestre pour mener nos entretiens, beaucoup d'entre eux ont refusé de prendre part à l'étude ou nous ont réorienté vers leurs représentants.

3.2 Aspect économique et commercial. Une entrée difficile dans le monde des affaires

Après avoir exploré les mécanismes à l'origine de l'apparition et du développement progressif d'une stratégie artistique axée sur la diversification des genres musicaux et l'intensification des activités artistiques à caractère commercial, nous allons voir ce que cela a donné sur le plan économique. En outre, nous exposerons dans cette section les résultats stratégiques découlant des diverses sous-activités menées dans le cadre de la séquence de la praxis d'instauration de la logique d'action commerciale et industrielle.

En réponse à un environnement hostile marqué par la pénurie des ressources financières publiques, l'opéra d'Alger devait adopter une stratégie lui permettant d'améliorer son autonomie financière pour pouvoir proposer une programmation de qualité, riche et diversifiée tout en parvenant à couvrir ses charges et payer ses employés. L'institution devait donc s'orienter progressivement vers une professionnalisation marquée par l'instauration d'un ensemble de critères et de principes issus des mondes industriel et marchand. Cela impliquait d'agir à différents niveaux, aussi bien à l'intérieur et qu'à l'extérieur de l'organisation en sensibilisant les diverses parties prenantes et en les préparant à un changement de paradigme. Ainsi, le public devait reconnaître la valeur pécuniaire des produits culturels offerts ce qui sous-tendait des efforts de la part de la haute direction et surtout du personnel de la communication qui devait parvenir à créer cette valeur perçue chez le client mais aussi chez les différentes instances financières afin de les convaincre à financer les projets culturels. En outre, cela supposait que le personnel devait adopter les pratiques et les modes de réflexion propres aux entreprises lucratives afin de parvenir à atteindre cet objectif.

D'un autre côté, l'institution devait également agir en interne en tentant de développer de nouvelles pratiques et activités lui permettant d'atteindre ses objectifs économiques, cela impliquait, rappelons-le, de se lancer dans diverses activités à caractère purement commercial telles que la location des salles et des espaces mais aussi en optimisant la composante économique de ses activités artistiques (réduction des coûts de réalisation, meilleure allocation des ressources, etc.).

Ainsi, l'adaptation des membres de l'institution ainsi que les différentes parties prenantes déterminera l'échec ou la réussite de la stratégie entreprise car elle conditionne son implémentation. En ce sens Oussedik indique que « *une nouvelle stratégie ne peut exister,*

lorsque le cadre de référence de la stratégie initiale est mobilisé par les membres de l'organisation et ses parties prenantes pour interpréter une nouvelle orientation stratégique. » (2018, p.426)

Pour pouvoir déterminer si la stratégie a été mise en œuvre de manière effective ou non, nous allons nous pencher sur chaque aspect précédemment décrit, nous y verrons comment les membres impliqués traduisent les nouvelles orientations stratégiques et quelles sont les résultats dégagés.

3.2.1 Le renforcement du lien avec le public. Des aspects contraignant la communication externe et la qualité des prestations offertes

Rappelons que depuis la création de l'institution en 2016, la haute direction avait pour objectifs d'assurer la qualité des prestations proposées et d'améliorer la communication et la qualité des échanges avec le public afin de le fidéliser ; ce public devait à la longue reconnaître et accepter la valeur (pécuniaire) des produits culturels.

« J'aimerais fonctionner sur deux choses : la qualité de la prestation qui sera proposée et, aussi, un effort médiatique et de communication à la hauteur de ce bel édifice (...) » [Directeur de l'opéra d'Alger, Entretien avec le journal Liberté, 30 janvier 2016]

L'analyse de nos données nous révèlent que des résultats positifs ont bien été enregistrés concernant cet objectif. Ainsi le DG déclarait aux médias en 2019.

« En trois ans, nous avons déjà réussi à fidéliser le public et j'en suis extrêmement fier. D'autant que notre public aime l'opéra, il apprécie aussi les conditions que nous déployons pour offrir les meilleures conditions d'accueil et d'organisation. Mais, ce que le public apprécie le plus, c'est la qualité des spectacles. » [DG de l'opéra d'Alger, article de presse⁵³, novembre 2019]

Le personnel du service de la communication nous a confirmé ce résultat positif, en évoquant entre autres l'intensification des interactions et l'importante augmentation du nombre d'abonnés sur leurs réseaux sociaux (plus de 58.800 abonnés sur la page Facebook officielle de l'institution). Les répondants nous ont, néanmoins, fait part d'un ensemble de contraintes

⁵³ « Directeur de l'opéra d'Alger : l'idée d'aboutir à un espace de réunion et de débat est devenue une évidence » article de Nadir Kadi paru dans le Quotidien Reporters le 26 novembre 2019

qui les empêchent d'atteindre les objectifs en matière de communication et de qualité des prestations de façon optimale.

3.2.1.1 *La communication externe : interférence de la tutelle, sous-traitance de la gestion de l'image et désuétude des pratiques d'artistes*

Bien que l'institution eût voulu affirmer son professionnalisme auprès des différentes parties prenantes issues du monde des affaires et ce en se construisant une réputation basée sur l'écoute des clients (public, spectateurs), sur la mise en avant de la qualité des prestations artistiques et autres prestations de service offertes ainsi que celle de son image de marque, elle faisait face à une multitude d'obstacles qui ne lui permettaient pas d'assurer l'atteinte de ses objectifs de façon optimale. Ces contraintes affectaient son image de marque et allait parfois jusqu'à remettre en cause son professionnalisme auprès du public et des autres parties prenantes. De surcroît, les efforts consentis pour développer l'aspect communicationnel et marketing de l'institution n'étaient pas toujours canalisés efficacement.

« Je pense qu'il y'a encore un effort à faire au niveau de la communication, oui, parce que, souvent... après coup, on me dit « masma3nach » (on n'était pas au courant) et à partir de là je me dis bon c'est quand même des choses à combler » [DG de l'opéra d'Alger, entretien- TSA direct- 20 mai. 2018]

Notons, en ce sens, qu'une bonne communication implique entre autres la diffusion du programme artistique plusieurs semaines à l'avance (ou dans le meilleur des cas et comme cela se fait dans les grands opéras du monde, plusieurs mois voire une année à l'avance) afin de tenir le public informé et de lui permettre d'avoir une visibilité sur les événements à venir. Ainsi, le DG de l'opéra déclarait à la presse en 2016 :

« ... ce qui est important, c'est également de réajuster notre manière de voir l'art à travers une traçabilité d'une année. Par exemple, dans six mois, il y aura tel programme, tel récital, tel concert auxquels les gens peuvent adhérer. » [Directeur de l'opéra d'Alger, Entretien avec le journal Liberté, 30 janvier 2016]

Notons cependant que depuis sa création, l'opéra d'Alger n'a jamais été en mesure de proposer un programme sur le long terme. En outre, tous ses événements sont annoncés 5 à 7 jours avant l'échéance. Ceci est dû à diverses contraintes.

« D'aucuns diront que l'Opéra tient son rôle. Personnellement, je serais pleinement satisfait le jour où l'on pourra proposer un programme sur une longue durée. Il y a toujours plusieurs obstacles à surmonter mais nous avançons, un pas après l'autre, dans la bonne direction. » [DG de l'opéra d'Alger, article de presse, novembre 2019]

« Il faut que tu saches qu'ici, on n'a pas un programme annuel comme c'est le cas dans les opéras étrangers (...) le problème ne vient pas de nous, il est ailleurs, c'est pour te dire c'est l'entourage, c'est la conjoncture politique, économique, socio-culturelle qui nous empêche de mettre en place un programme annuel ; il y'a le budget aussi ! » (EProg2)

Bien que le budget soit la principale raison avancée par les praticiens qui les empêche de prévoir un programme artistique annuel ou semestriel, une autre raison non des moindres, affecte fortement la réalisation de cet objectif : les interférences de la tutelle. Cette dernière contraint fortement l'institution, en particulier lorsqu'il s'agit de communiquer ses spectacles y compris sur le moyen terme (dans le mois). En effet, il est intéressant de noter que des événements ont dû être reportés ou annulés après qu'ils eurent été communiqués au public et parfois même après que les tickets furent vendus, et ce, sur ordre de la tutelle qui avait prévu un autre événement pour la même date. De surcroît, il arrivait que les événements organisés par la tutelle n'aient aucun lien avec les missions de l'institution (organisation d'un événement à caractère politique, par exemple). Ainsi, les reports ou annulations trop fréquents des événements affectent inéluctablement la réputation, le sérieux et l'image de marque de l'institution. A cet égard, nous présentons les extraits d'entrevues suivants permettent d'étayer nos propos :

« En Algérie par exemple, l'opéra est une institution qui dépend de la présidence, toi tu établies un programme et eux à n'importe quel moment, ils viennent et te disent « non enlève ce programme, j'ai besoin de la salle pour un autre programme », toi quand t'as un programme qui a déjà été diffusé et que le public attend, ça gêne ton activité ; et souvent leurs programmes sont à visée politique sans aucune valeur ajoutée sur le plan artistique, donc on se retrouve contraint à gérer cet aspect-là, en particulier avec le public. » (EProg2)

« Il est difficile d'avoir une stratégie propre à l'opéra lorsque celle-ci n'est pas indépendante, elle est sous la tutelle, et généralement la tutelle impose des règles que l'opéra doit suivre ! et il faut savoir qu'en Algérie, la situation est assez

particulière... La scène est le miroir de la culture d'un pays, de son patrimoine et lorsque tu as une tutelle qui t'exige de faire des trucs qui ne rentrent pas dans le cadre de tes missions, alors tu n'es pas toujours à l'aise dans ton propre espace ! donc tu ne peux pas réussir à atteindre tes objectifs ! » (ETech1)

« Parfois on reçoit l'information à la dernière minute...le ministère t'impose un programme qui te tombe du ciel et nous on se retrouve à gérer ça » (ECom1)

« des fois le DG établit un programme et nous demande de le partager et nous lorsqu'on commence à y travailler, lui reçoit un appel pour lui dire qu'à telle date le ministère avait programmé ou va programmer un événement alors si nous on avait déjà affiché notre programme et qu'on voit qu'au niveau de la billetterie y'a eu des ventes on l'enlève et on s'excuse auprès du public, on les rembourse ou on essaye de décaler l'événement et voilà, c'est la moindre des choses qu'on puisse faire, on ne peut rien faire d'autre...Par exemple, il a fallu qu'on annule notre programme parce que le leur était prioritaire et devait absolument se faire, c'est arrivé pour les célébrations du 5 juillet... » (ECom2)

Notons, en ce sens, que suite à l'annulation de l'événement du 4 juillet, le professionnalisme de l'institution a été sévèrement critiqué dans la presse locale. Dans un article du Quotidien Reporters⁵⁴, on y dénonce « *l'annulation et le report d'un troisième spectacle à l'opéra d'Alger* ». De plus, nous constatons que cela peut même affecter les relations de l'institution avec ses partenaires presse et médias, en effet, les employés du service de la communication me signalent qu'ils doivent souvent gérer des situations délicates avec les partenaires ou les clients du fait qu'ils se retrouvent contraints à leur transmettre les informations, invitations ou autres supports dans des délais très courts par rapport aux dates des événements. A titre d'exemple, les partenaires presse acceptent très mal l'idée d'être sollicités à la dernière minute pour réaliser un spot publicitaire car cela ne leur laisse pas le temps de faire leur travail correctement.

Par ailleurs, l'incapacité d'établir un programme annuel ou semestriel ne constitue pas la seule raison qui empêche l'atteinte des objectifs en matière de communication externe de façon optimale, d'autres paramètres entrent en jeu. Ainsi, nous notons que le personnel du service de communication n'était pas assez qualifié pour gérer l'aspect marketing de

⁵⁴ « Le spectacle «Djazaïr El Amdjad» remplacé par «Biladi ouhibouki» à l'Opéra d'Alger : Annulation et report d'un troisième spectacle à Alger », article de la journaliste Arras Khedija paru le 03 juillet 2019.

l'institution ou encore pour convaincre les différentes audiences (public, autres) d'adhérer aux nouvelles orientations stratégiques. En effet, ce personnel issu des trois établissements dissous occupait d'autres fonctions⁵⁵ avant le transfert et ne jouissait pas des compétences nécessaires pour mettre en œuvre ces nouvelles orientations, et bien qu'ils eussent formulé plusieurs demandes pour pouvoir bénéficier de formations dans le domaine de la communication et du marketing, cela ne semblait pas constituer une priorité pour la haute direction qui a préféré agir sur le court terme en sous-traitant certaines tâches à des prestataires externes (agences de communication). En effet, les contraintes budgétaires et la non-application de l'organigramme rendaient difficile le développement de certaines pratiques RH (formation, rémunération, évaluation du rendement, etc.).

Cependant, cette démarche ne semblait pas porter ses fruits et de nombreuses contraintes ont été relevées par le personnel de la communication et de la programmation. Ainsi, ces employés déclaraient que les prestataires externes ne parvenaient pas toujours à bien s'approprier l'identité de l'institution et à créer du contenu personnalisé et unique qui refléterait ses atouts. En outre, le personnel de la communication nous indique que ces prestataires accusaient beaucoup de retards lorsqu'ils devaient leur transmettre la matière, rendant ainsi leur travail d'autant plus difficile à gérer, en particulier en ce qui concerne les relations externes avec la presse et les médias qui exigeaient d'eux l'envoi du contenu à diffuser plusieurs jours avant le spectacle.

« Parce que si t'as recours à un infographe externe, il n'accordera pas d'importance à ton entreprise ! peu lui importe, il te fait le travail n'importe comment, le plus important pour lui c'est qu'il est payé à la fin ! il ne ressent pas d'appartenance à l'institution...eddar machi darou...ce n'est pas pareil pour les gens qui travaillent dans l'institution et qui la comprennent et qui vivent cette culture, en plus cela réduirait nettement les dépenses. » (EProg3)

« Nous, on voudrait faire apparaître certaines choses comme on le veut nous et ne pas attendre l'infographe parce que par exemple si on avait un infographe ici à l'opéra, il ne va pas te faire une seule maquette de l'affiche, il peut te faire plusieurs croquis, 3 ou 4 croquis et toi tu choisis la bonne affiche, celle qui te semble la plus adéquate par rapport à l'identité de l'opéra ! mais si l'affiche est faite par un

⁵⁵ A l'exception d'un employé qui était dans la communication avant le transfert, les autres occupaient des postes dans l'informatique, la saisie des documents, etc.

infographe externe, tu peux t'attendre à tout et tu ne sais pas ce que tu vas recevoir »
(ECom2)

« Quand l'infographe nous envoie les affiches à transmettre à la presse à la dernière minute que veux-tu qu'on leur dise ?! dès fois, j'ai même du mal à les appeler ! »

[Extrait du journal de bord-discussion informelle-service de communication]

De surcroît, les choix adoptés par la haute direction qui privilégiaient le court terme au lieu d'investir sur la ressource humaine firent apparaître d'autres défaillances au niveau de la gestion des relations client. Ainsi, nous avons pu déceler des schémas de comportement qui ne s'alignaient pas avec les ambitions de la haute direction de construire une relation durable avec le public et une réputation axée sur la qualité et l'écoute. A cet égard, nous présentons deux citations qui rendent compte de ces comportements :

« Les commentaires négatifs [sur les réseaux sociaux de l'opéra] sont souvent supprimés et les personnes qui les publient et le font de manière assez fréquente finissent par être bloquées » (ECom1)

« Des fois on reçoit une information incomplète ou inappropriée de la part de la programmation qu'on ne peut afficher ou utiliser...des informations que la programmation collecte de façon indirecte, c'est-à-dire qu'ils n'obtiennent pas directement de l'artiste mais sur internet (...) quand on met une telle information sur le site, l'artiste peut ne pas aimer l'information mise ou l'affiche réalisée ce qui fait qu'on se retrouve à supprimer ce contenu et à le changer (...) malheureusement on n'a pas le contact de tous les artistes, on fait avec...on fait notre possible pour chercher la bonne information sur internet, sur Wikipédia, on utilise beaucoup Wikipédia parce que sur Wikipédia y'a de bonnes informations sur les artistes, d'autres n'ont pas malheureusement et on ne trouve pas beaucoup d'information sur eux...» (ECom2)

En sus, nous notons une diffusion du sens de la stratégie non englobante, ce qui a entraîné une appropriation différenciée par les employés : alors que certains parvenaient à comprendre les intentions stratégiques de la haute direction, d'autres en revanche semblaient perdre de vue les véritables missions de cette institution. Autrement dit, la focalisation sur l'aspect commercial et le basculement vers un nouveau paradigme impliquant fortement les

mondes industriel et marchand dans un secteur où les systèmes de valeur prédominant ne reconnaissaient pas ces critères, entraînait parfois une appropriation erronée de ces nouvelles orientations, dénaturant ainsi leurs objectifs ultimes. Cette citation permet de rendre compte de ce phénomène :

« la mission principale de l'opéra c'est, disons que, en un mot l'opéra c'est comme un centre commercial ou un magasin, si on ne travaille pas, si on ne rentabilise pas les événements, s'il n'y a pas d'activités on ne mange pas car comme vous savez l'opéra d'Alger est EPIC, donc sa mission principale c'est bien de récolter de l'argent, c'est la rentabilité, mais il y'a des programmes où y'a l'accès gratuit au public comme les concerts éducatifs pour enfants... » (ECom1)

Une telle attribution du sens de la stratégie peut être particulièrement invalidante lorsque les employés qui la véhiculent représentent l'une des interfaces de l'institution avec son public.

D'un autre côté, il est intéressant de noter que certains agents d'accueil pouvaient jouer un rôle complémentaire dans la communication des événements car ils parvenaient, pour certains, à développer des liens avec le public et à conférer une assistance à certains clients « fidèles » en leur transmettant personnellement (par téléphone ou par internet) le programme artistique, cela allait évidemment au-delà du rôle qu'on attendait d'eux. Notons cependant que ce comportement inhabituel a été favorisé par un contexte particulier où les procédures étaient peu formalisées, les fiches de postes inexistantes (en raison de l'absence d'un organigramme) et les pratiques de contrôle des ressources humaines centrées principalement sur l'assiduité et non forcément sur les tâches à exécuter. De plus, ce schéma de comportements n'était pas légitimé par la haute direction et impliquait parfois une certaine prise de risque pour l'agent en question.

« Beaucoup de clients veulent consulter le programme de l'opéra, j'en ai parlé au service de programmation et de communication mais ils disent toujours qu'on n'a pas le budget pour ça...alors j'ai établi une liste de clients fidèles à l'opéra à qui j'envoie les affiches dès que je les reçois, je leur garde aussi les billets de côté lorsqu'ils m'appellent pour réserver car certains habitent Boumerdes, vous imaginez ! ils ne peuvent pas se déplacer juste pour venir l'acheter et repartir...cela dit, une fois une cliente n'est pas venue récupérer son ticket et au guichet, on a dû

arrêter les ventes donc je me suis retrouvé à le payer de ma poche » [Extrait du journal de bord-Discussion informelle-personnel d'accueil]

Autre fait intéressant, lors de l'analyse de nos données empiriques, nous avons pu constater une certaine défaillance dans les pratiques des artistes algériens relatives à la gestion de l'image et de la notoriété. En outre, cette défaillance affecte inéluctablement la qualité de la communication externe de l'institution qui les accueille et complique le travail de son personnel. A cet égard, nous présentons des extraits d'une entrevue avec le responsable de la programmation « *Nos artistes algériens ne semblent pas encore conscients de l'intérêt de construire leur notoriété, de faire leur propre promotion, ils n'ont pas encore cette culture... »* il ajoute que « *ces problèmes-là se posent avec les artistes algériens...les étrangers, leur image de marque est gérée par des boîtes qui t'envoient tout le contenu dans les temps, ça c'est un grand avantage...nous les algériens on est encore loin ! nos artistes manquent de professionnalisme, ils n'accordent pas d'importance à l'aspect marketing, ni à leur image de marque ; ils doivent prendre conscience de l'importance de tout cela, des réseaux sociaux, d'avoir un site Web »* Enfin, il indique que ces pratiques doivent changer car elles contraignent l'atteinte des objectifs de l'artiste mais aussi de l'institution qui l'accueille « *...il faut qu'il y'ait des managers, il faut qu'il y'ait des boîtes artistiques qui prennent en charge cet aspect-là, ce qui aidera énormément des institutions comme la nôtre ! »*, il ajoute néanmoins : « *Bon, je reconnais qu'il y'a quand même des artistes qui sont très professionnels, qui t'envoient toute la matière sans même que tu ne la réclame, principalement les jeunes artistes... »*

Dans ce sillage, le personnel du service de la communication nous fait part des difficultés qui découlent de cette défaillance.

« Parfois les artistes ne nous envoient pas leurs photos et quand on leur demande soit ils tardent beaucoup, soit ils envoient des photos inadéquates comme l'artiste qui a envoyé une photo de lui avec son copain dans un café, d'autre nous disent de voir sur internet, et du coup on est obligé de chercher des photos sur internet...les artistes du ballet de Saint Pétersbourg par contre ont pris la peine de nous transmettre un ensemble de photos d'où on a puisé pour faire la promotion du spectacle » (ECom2)

De surcroît, les interactions entre les artistes et les membres du service de la communication sont très réduites, ce qui empêche ces derniers d'assimiler correctement les attentes des

artistes et de connaître les spécificités de leur identité artistique afin d'assurer une communication optimale qui met en avant les atouts du produit artistique proposé dans l'optique d'accroître son attractivité auprès du public.

« Moi, il faut que je fasse une bonne communication donc pour cela je dois avoir accès à l'information et des fois je ne la reçois pas, on essaye de contacter l'artiste, des fois on a son contact et des fois on ne l'a pas mais notre interaction avec l'artiste est limitée. » (ECom2)

3.2.1.2 *La qualité des prestations offertes : incapacité d'établir un programme sur le long terme, désuétude des pratiques d'artistes et conséquences*

L'incapacité à mettre en place une programmation artistique à long terme n'affecte pas uniquement la qualité de la communication externe de l'institution, elle se répercute également sur la qualité de ses prestations artistiques. En effet, le personnel du département technique nous indique qu'il peine à assurer un travail de qualité (préparation de la sonorisation, les jeux de lumière, etc.) lorsqu'il reçoit le programme artistique tardivement ou lorsque ce dernier n'est pas suffisamment détaillé (fiche technique⁵⁶ inexistante ou incomplète).

« L'impact par rapport au personnel technique s'il ne sera pas informé dans les temps, il y'aura un chevauchement du personnel, des difficultés dans le traitement des fiches techniques, il y'aura toute une dynamique qui va se mettre en place et des fois on se retrouve même à devoir improviser des trucs sur scène...et ça peut avoir un impact sur la qualité du spectacle, mais nous on essaye de minimiser les dégâts. » (ETech1)

Nous soulignons que dans le cas présent, c'est l'administration qui est en cause. Ainsi, certains répondants dénoncent les contraintes engendrées par ces pratiques sur la qualité de leur travail.

« Le jour J, on nous ramène la fiche technique et on demande de faire le travail ! le jour J ! alors qu'on devrait l'avoir au moins, au moins deux jours avant le

⁵⁶ La fiche technique est un document qui spécifie les exigences techniques en matière d'équipements de scène, de sonorisation, de lumière, d'accessoires et consommables, plan et coupe du théâtre, etc. Elle permet aux techniciens de traduire les atteintes des artistes et de préparer les scènes en fonction de leurs exigences, formalisant ainsi le travail et les échanges entre les différents groupes (artistes, organisateurs, personnel technique).

spectacle...y'a pas de communication c'est notre principal problème, la fiche technique parvient à l'administration mais ils ne nous la transmettent pas alors nous, on n'a pas le temps de préparer convenablement la scène, de voir si le matériel est compatible aux exigences de l'artiste parce que normalement la veille tout devrait être prêt pour permettre aux artistes de faire leur répétitions correctement ! »
(ETech2)

Par ailleurs, notons que certains choix artistiques peuvent eux-mêmes compromettre l'atteinte des objectifs relatifs à la qualité des prestations artistiques et ce, en raison de l'incompatibilité de ces genres musicaux avec les normes et exigences techniques propres aux salles d'opéra. De plus, la faible formalisation des pratiques et procédures au sein de l'institution contraint d'autant plus l'atteinte de cet objectif. Ces citations permettent d'en rendre compte :

« Il est très difficile d'assurer la régie de son lorsque c'est un spectacle contemporain ou de variétés mais les spectateurs ne comprennent pas que la sonorisation d'un opéra n'est pas adaptée pour ce genre de spectacles, c'est très stressant pour nous »
(ETech4)

« Ce qui nous empêche d'atteindre les objectifs, je dirais que parfois ils nous envoient des programmes irréalisables, qu'on ne peut pas faire ! ils ne t'envoient pas de fiche technique, pas de plan de travail, parfois même pas le descriptif du groupe ! tu ne sais pas à quoi t'attendre...tu te retrouves à chercher qui est ce groupe sur YouTube et là si t'as la chance de le trouver, tu te retrouves à fabriquer toi-même la fiche technique, tu te retrouves à improviser et toi tu dois préparer ton plateau après, tu ne peux pas te permettre de te retrouver face à l'artiste entrain de t'attendre il va s'impatisser... » (ETech3)

Néanmoins, il est intéressant de noter que le personnel technique parvient dans une démarche proactive et apprenante à adapter son comportement et à actualiser ses compétences en fonction des nouvelles orientations stratégiques. Nous pensons que cela est dû au fait qu'il y'ait une cohésion de groupe assez importante et une forte motivation pour le domaine technique⁵⁷. En outre, la cohésion permet aux techniciens d'avoir un climat de travail propice

⁵⁷ Les techniciens me décrivaient souvent leur métier avec passion et enthousiasme ; ils voyaient dans challenges auxquels ils faisaient face, une opportunité d'apprendre et d'améliorer leurs connaissances et compétences

au partage des connaissances (apprentissage collectif) et de ce fait, leur permet de mieux s'adapter au changement.

« On n'a pas le matériel adéquat pour travailler, parfois on loue, parfois on prête, parfois on essaye d'inventer des trucs pour nous en sortir. » (ETech2)

« par rapport à mes connaissances techniques, elles se sont enrichies au maximum à l'opéra (...) ce changement nous a poussé à apprendre plus, à connaître beaucoup de choses récentes et à être à jour par rapport à ce qui se passe dans le monde technique (...) c'est vrai que c'était une démarche personnelle, j'avais déjà des connaissances à la base et je les ai développées sur le terrain et bien sûr, on s'entraide entre techniciens, on partage nos connaissances, c'est vraiment un travail d'équipe. » (ETech1)

D'un autre côté, nous signalons que, du fait de leurs pratiques et schémas de comportement, les artistes (algériens en particulier, qu'ils soient indépendants ou rattachés à l'institution) jouent un rôle déterminant dans l'échec (ou la réussite) des objectifs en matière de qualité des prestations artistiques. Ainsi, le personnel technique nous confie qu'il avait du mal à satisfaire les attentes de la haute direction en ce qui concerne la qualité des prestations lorsque les artistes manifestaient des comportements et pratiques allant à contre-courant.

« Lorsqu'on travaille avec les artistes étrangers, on reçoit les fiches techniques 1 mois parfois 3 mois à l'avance, ce qui est rarement le cas avec les artistes algériens qui nous les envoient souvent à la dernière minute ou ne les envoient pas du tout et parfois leur fiche technique ne contient pas assez de détails pour qu'on puisse bien préparer la scène » [Extrait du journal de bord-discussion informelle- personnel technique]

« Donc on commençait à improviser avec les artistes, c'est grave ! (...) quand ces artistes viennent, ils commencent à discuter entre eux et à essayer de s'entendre sur quelle musique jouer, c'est ce qui nous dérange ! et c'est le cas avec plusieurs groupes de musique, ils ne savent même pas ce qu'ils vont jouer ! ils se disent entre eux « écoute, on va peut-être faire ça ou ça ! » ! et le pire c'est qu'ils commencent directement sans même te prévenir ! comment veux-tu gérer l'aspect technique dans de telles conditions. » (ETech3)

« Les artistes algériens ne sont pas toujours ponctuels contrairement aux étrangers, ils ne sont pas très précis non plus parfois ils nous disent qu'ils seront 8 musiciens alors qu'au final ils peuvent être plus nombreux ou parfois moins nombreux »
[Extrait du journal de bord-discussion informelle- personnel technique]

3.2.2 Les aides insuffisantes des sponsors

Concernant l'aptitude des praticiens à convaincre les instances financières à sponsoriser les événements de l'institution, nous notons que les tactiques utilisées ne semblent pas très effectives. En effet, le service de la comptabilité nous indique que les entreprises économiques sont très peu enclines à apporter leurs aides et même lorsqu'elles acceptent de le faire, elles accordent des sommes minimales ou financent uniquement les événements de grande notoriété (e.g. spectacles du ballet de Saint Pétersbourg).

« On [les sponsors] nous donne des sommes minimales je ne sais pas s'ils ne sont pas intéressés ou si c'est le dossier fourni. » (ECompt1)

En ce sens, les stratégies adoptées pour séduire les sponsors se focalisent beaucoup plus sur des arguments génériques au lieu d'essayer de faire ressortir les atouts de chaque projet artistique et de vanter ses avantages aux audiences financières. Ainsi, le fait de mettre à la disposition des sponsors un dossier comprenant l'ensemble des événements les incitera inévitablement à aller vers les choix dont le potentiel est sûr.

« ...moi quand je mets à leur disposition mon dossier de sponsoring lorsque je leur donne les détails, les sponsors commencent à trier en se demandant quel événement leur sera le plus intéressant » (EProg2)

« Les sponsors actuels de l'Opéra ne veulent sponsoriser que les événements dont le succès est certain et prévisible comme pour le spectacle du Ballet de Saint Pétersbourg par exemple. Malgré un dossier de sponsoring en bonne et due forme, ils ne veulent pas sponsoriser des spectacles comme ceux de l'ensemble andalous ou du ballet national par exemple » (ECom2)

3.2.3 *L'optimisation ineffective des coûts*

Bien que l'optimisation des coûts eût été un objectif que l'institution espérait (et devait) atteindre, la conjoncture dans laquelle elle se trouvait, la manière dont le travail était organisé ainsi que de nombreux facteurs le rendait difficilement atteignable.

Ainsi, en sus des répercussions sur la qualité des prestations et l'image de marque de l'institution, l'incapacité d'établir un programme à long terme perturbe grandement la fluidité du travail au sein de l'institution et nombreux sont les employés qui se plaignent des contraintes qui découlent du fait qu'ils reçoivent le programme en retard, à l'exemple du personnel de la structure des moyens généraux qui n'arrive pas à optimiser ses achats en recourant par exemple à la consultation et au choix de l'offre la moins-disant, et doit souvent effectuer les achats de façon hâtive.

« Et aussi la visibilité du planning de l'organisation des événements est un véritable problème pour nous, le fait qu'on organise souvent des spectacles de manière urgente, des spectacles qui ne sont pas toujours programmer à l'avance et sur lesquels on n'a pas de visibilité, cela ne nous permet pas d'organiser notre travail de manière correcte et nous empêche de faire un travail de qualité, on se retrouve souvent à gérer toutes les réservations d'hôtels, restauration, etc. dans des délais très courts et cela ne nous permet pas de fournir de bonnes conditions de travail, donc la programmation des événements comme elle est faite actuellement nous rend le travail difficile. » (EMG1)

De surcroît, la volonté exprimée d'optimiser les coûts semblait avoir une portée uniquement sur le court terme et ciblait beaucoup plus les activités artistiques de service public. En effet, nous notons une forte tendance de la haute direction à vouloir réduire les dépenses immédiates et à privilégier les petites dépenses au détriment des investissements à long terme pourtant indispensables. En outre, cette tendance semble toucher diverses activités. Ainsi, comme nous l'avons mentionné précédemment la haute direction tend à prioriser le développement rapide de sa communication externe en sous-traitant la gestion de son image et la réalisation de son contenu promotionnel à des agences de communication plutôt que d'investir sur la ressource interne en acquérant le matériel nécessaire et en formant le personnel de la communication à l'exécution de ces tâches, d'autant plus que ces derniers devaient eux-mêmes gérer la relation client. Il en est de même pour le matériel technique

nécessaire à la réalisation des projets artistiques où la direction privilégiait la location à l'achat. Nous présentons les citations suivantes à titre d'exemple.

« ...quand on demandait qu'on nous ramène du matériel, on nous disait qu'il n'y avait pas d'argent, ils préféreraient louer plutôt que d'investir sur le long terme, mais quand tu loues à la longue ça te revient plus cher ! par exemple il nous arrivait de louer des enceintes pour 300.000 DZD la journée ! au lieu d'additionner 300.000 plus 300.000 plus 300.000 DZD à chaque fois, il vaut mieux investir cet argent dans l'achat de matériel » (ETech3)

« On aimerait être autonome, la communication veut être autonome, et puis on voudrait avoir du matériel pour que notre travail soit plus facile à faire et pour qu'on puisse nous même travailler comme on veut le faire, nous aimerions pouvoir faire notre propre communication sans recourir à des gens de l'extérieur pour nous faire ou nous dire comment faire notre communication ! on voudrait avoir notre propre matériel pour pouvoir travailler nous-même sur ça. » (ECom2)

Par ailleurs, nous signalons que cette démarche permettait aux praticiens, dans une certaine mesure, d'atteindre rapidement et facilement certains objectifs qu'ils s'étaient fixés, notamment offrir une programmation artistique riche et régulière au public, développer l'image de marque, etc. Cette volonté d'avoir des résultats rapidement perceptibles a fait que les priorités actuelles de la haute direction ne pouvaient être compatibles avec la volonté réelle exprimée et les nouveaux systèmes de valeurs qu'elle voulait disséminer au sein de l'institution. Notons néanmoins que l'absence de dotation initiale a fortement encouragé l'institution à s'engager dans cette voie.

« Tous ces achats sont indispensables, pour l'instant on les loue ! et ces achats doivent être couverts, doivent être pris en charge par la dotation initiale » (EProg2)

« Bien sûr, normalement y'a un budget spécifique pour acheter le matériel nécessaire au service technique, normalement mais à l'opéra, on n'arrive pas à gérer ça ! » (ETech1)

D'un autre côté, il est intéressant de signaler que les études de faisabilité menées par les praticiens étaient parfois peu effectives ou ne semblaient pas englober systématiquement toutes les activités et choix artistiques entrepris. En effet, certaines activités artistiques à caractère commercial essuyaient des échecs constants et n'arrivaient pas à atteindre un taux

de remplissage de la salle satisfaisant, pourtant l'institution persistait à les programmer : il s'agit plus particulièrement des spectacles mettant en avant certains genres tels que le Chaabi, l'andalou⁵⁸, etc.

« Ils ne font pas d'étude sérieuse pour savoir si ce programme sera bénéfique, s'il va faire rentrer de l'argent, y'a pas d'estimation réelle genre combien de spectateurs vont venir éventuellement, et puis le problème c'est qu'ils programment parfois dans la semaine donc la publicité ne se fait pas correctement après t'as combien ! 100 personnes ! ces 100 personnes viennent parfois au hasard ! normalement il devrait y avoir un sondage, est-ce que cette personne est susceptible de nous ramener beaucoup de gens, combien ça va nous coûter de l'héberger à l'hôtel, sa restauration, le matériel, etc. et quand on fait le calcul on se rend compte qu'on est déficitaire, donc on travaille pour gaspiller de l'argent non pas pour en gagner ! » (ETech3)

« Ce n'est pas comme les programmes qu'on avait durant le mois du ramadan où seule une dizaine de personnes venait assister aux spectacles andalous programmés, pour moi c'est du gâchis, mobiliser tous ces moyens, le personnel, l'électricité et toutes les charges que cela implique pour au final avoir que 10 personnes dans la salle ! » (EProg3)

Bien que l'affirmation « pour avoir au final 10 personnes dans la salle »⁵⁹ véhicule une image très réductrice des résultats découlant des choix artistiques entrepris par la haute direction, le répondant tente de dénoncer, à travers elle, les décisions relatives au maintien des activités artistiques à caractère commercial à l'origine d'une mauvaise allocation des ressources.

⁵⁸ Notons qu'il existe deux sortes de spectacles mettant en avant les artistes du genre andalou : les spectacles de l'ENAMA qui regroupe 5 ensembles rattachés à l'opéra d'Alger et dont les activités entrent dans le cadre des activités de service public ; les spectacles andalous à caractère commercial mettant en avant des artistes ou musiciens indépendants.

⁵⁹ Bien qu'il n'y eût jamais d'étude sérieuse concernant le taux de remplissage de la salle pour chaque genre musical présenté, les praticiens estimaient que les spectacles de musique andalouse avaient un taux de remplissage de la salle excédant rarement les 25%. Le taux variait entre 7% et 30% (valeurs approximatives) en fonction du spectacle et de l'artiste. Ces taux restent néanmoins très faibles.

3.2.4 La rentabilisation des activités artistiques : objectif utopique ou question de pratiques ?

Les activités artistiques à caractère commercial permettaient effectivement d'établir un programme régulier, riche et diversifié comme l'entendait la haute direction, cependant, l'institution ne parvint pas à les rentabiliser. Certes, elle réussit à réduire les coûts de réalisation des projets artistiques en partageant les charges et risques avec les artistes indépendants, et dans le meilleur des cas, à équilibrer ses comptes mais elle n'a pas pu en tirer des bénéfices intéressants pour couvrir ses charges de fonctionnement ou pour payer ses salaires comme elle l'espérait. A cet égard, nous présentons les citations suivantes :

« Bien qu'on soit EPIC, il faut dire qu'aucun de nos événements n'a pu être rentable à l'exception du spectacle de la « Belle au bois dormant » du ballet de Saint Pétersbourg ! (...) mais ça tu ne le trouveras pas avec les autres spectacles ! même quand on ramène un artiste comme [chanteur kabyle connu] ...oui, le seul événement où on a pu équilibrer notre budget et où on a même pu tirer un certain bénéfice, c'était bien le spectacle du ballet russe ! » (EProg2)

« A l'opéra, je ne vois pas la rentabilité du spectacle, même le chiffre d'affaire, on n'arrive pas à l'améliorer, c'est un objectif qu'on n'arrive pas à atteindre, à chaque fois on essaye...mais pour l'instant on n'arrive pas à atteindre la rentabilité sauf pour le ballet de Saint Pétersbourg où on a pu dégager un bénéfice » (ETech1)

Notons cependant une exception à la règle d'échec de la rentabilisation des spectacles à l'opéra d'Alger : comme l'indiquent les répondants, les spectacles du ballet de Saint Pétersbourg ont permis à l'institution de générer des recettes de l'ordre de 14.000.000 DZD. Un tel montant permettrait à l'institution d'assurer le paiement de ses salaires pendant plus d'un mois. En ce sens, cet extrait d'une discussion informelle au niveau du service RH permet d'en témoigner :

« Le conseil d'administration cherchait à comprendre avec beaucoup d'insistance comment le DG avait financé le spectacle de la Belle au bois dormant alors que c'est le seul spectacle qui nous a permis d'être rentable pour une fois et de dégager des recettes permettant de couvrir plus d'un mois de salaires pour les employés ! »
[Extrait du journal de bord, Discussion informelle, service RH]

3.2.5 *La location des espaces de l'opéra : crise identitaire ou mal nécessaire ?*

La faible rentabilité des activités artistiques à caractère commercial était souvent couverte par les recettes générées grâce à la location des espaces de l'institution aux entreprises économiques. Or, les événements tenus par ces entreprises n'étaient pas toujours en adéquation avec les valeurs de l'institution et ses caractéristiques et avaient par conséquent un impact négatif aussi bien sur l'image de l'institution (doute sur son identité, déviation des missions, etc.) ou sur ses ressources matérielles et humaines (charge de travail importante pour le personnel, problèmes d'hygiène, détérioration de la scène et des espaces, etc.). L'extrait d'entrevue suivant permet d'en témoigner :

« Mais bon parfois, la location de la salle a certaines contraintes et peut engendrer des conséquences déplaisantes, je te donne l'exemple de l'événement du [cérémonie footballistique] qu'on a organisé ici à l'opéra, ils ont sali tous les espaces, donc on se retrouve à gérer des situations et parfois on a l'impression d'être en guerre, même les mesures de sécurité qu'on doit mettre en place surtout lorsqu'on reçoit des stars algériennes ou étrangères et puis à la fin de ces événements, l'hygiène laisse à désirer et les femmes de ménage en pâtissent ! » (EProg2)

En outre, nous signalons que cet aspect négatif de la location constituait pour les praticiens contestataires un argument puissant pour délégitimer les choix stratégiques de la haute direction, d'autant plus que les recettes de ces locations étaient destinées principalement à financer les activités artistiques à caractère commercial, impliquant des artistes indépendants. Pour ce faire, ils se référaient entre autres aux exigences normatives (ils rappelaient les missions et valeurs de l'institution ou l'intérêt de conserver le prestige du lieu).

« La scène s'est détériorée, il la louait à tout le monde, ils y faisaient des conférences, des événements promotionnels, c'est devenu commercial beaucoup plus » (EOSA1)

« La location des salles était leur priorité et ils ne considéraient même pas les femmes de ménages et les gens de la technique qui travaillaient énormément, ils ne leur apportaient ni soutien moral ni matériel ! les employés étaient abattus ! on était abattus ! » (EProg3)

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons expliqué comment la stratégie de diversification artistique poursuivie à l'opéra d'Alger s'est construite dans un contexte de pénurie des ressources financières suite à l'annonce du plan d'austérité de 2016, et ce à travers la structuration d'un ensemble d'activités stratégiques. Nous avons également exposé les différents résultats stratégiques découlant de ces flux d'activité.

Nous avons pu identifier deux flux de praxis parallèles qui avaient pour objectif d'instaurer une logique d'action commerciale et économique et de réorienter les choix artistiques en fonction des exigences du monde des affaires. Ces deux séquences ont été initiées par la haute direction dans une optique d'adaptation au changement imposé par l'Etat. Le troisième flux de la praxis identifié est opposé aux deux autres et a été initié par des groupes d'individus internes qui contestaient fortement les nouvelles orientations stratégiques et voulaient réintroduire une logique artistique élitiste, en recentrant les choix autour des activités artistiques de service public et en réclamant le retour aux arts « nobles » de l'opéra, cela afin de renégocier leur rôle au sein de l'institution. Nous retrouvons donc à travers ces flux opposés, la dichotomie entre l'art et l'économie décrite dans la littérature managériale, ainsi que le caractère pluraliste inhérent à ce type d'institutions.

Enfin, l'étude de la praxis nous a permis d'entrevoir une faible formalisation des pratiques administratives en particulier en ce qui concerne les activités commerciales, avec une prédominance des pratiques incrémentales. Dans le cas des activités artistiques de service public, les pratiques administratives sont beaucoup plus structurées et formalisées car elles doivent répondre aux exigences du cahier des charges et sont soumises au contrôle rigoureux du conseil d'administration. Les pratiques épisodiques, en particulier les échanges informels entre le DG et le public de l'opéra jouent un rôle déterminant dans la réorientation des choix stratégiques en faveur d'une primauté de la demande. Les pratiques discursives jouent également un rôle décisif, notamment lorsqu'il est question de légitimer des choix stratégiques peu communs ou fortement contestés ou encore, dans le cas des praticiens contestataires, pour délégitimer les choix entrepris par la direction générale, renégocier leur rôle et influencer l'opinion des parties prenantes dans l'optique de renverser le *statu quo*.

Concernant les résultats stratégiques découlant des flux de la praxis, nous constatons que la stratégie de diversification artistique orientée vers l'intensification des activités commerciales, présente des résultats très nuancés en fonction des interprétations des acteurs :

alors que certains parlent de réussite tant sur le plan quantitatif que qualitatif, d'autres parlent d'échec et de perte de l'identité de l'institution en raison de l'introduction de genres musicaux incompatibles avec les valeurs de l'institution. Par ailleurs, l'écriture des textes (Cf. le décret) semble avoir favorisé ou du moins autorisé le basculement vers cette logique.

Par ailleurs, nous avons noté une incapacité à construire une stratégie unificatrice qui aurait pu permettre la neutralisation (ou du moins, la réduction) des tensions entre les divers praticiens internes. En effet, la réduction de la fréquence des activités artistiques de service public subséquente aux restrictions budgétaires d'un côté, et l'intensification des activités artistiques commerciales de l'autre, entraîna un fort déséquilibre et favorisa la naissance de tensions entre les différents groupes aux avis et intérêts divergents. De plus, l'absence de conseil artistique et l'exclusion de certains groupes internes du travail stratégiques, a induit le renforcement des tensions, la polarisation de leurs orientations stratégiques, menant progressivement l'institution vers une inertie organisationnelle et une non action stratégique.

Concernant l'aspect économique, les résultats stratégiques semblent également nuancés. Certains résultats positifs sont déjà perceptibles, notamment en ce qui concerne le renforcement des liens avec le public, cependant, les nombreuses contraintes auxquelles fait face l'institution telles que l'incapacité d'établir un programme semestriel ou annuel contraint fortement l'atteinte des objectifs en matière de communication externe et de qualité des prestations artistiques, ce qui affecte la qualité de la relation avec le public et autres parties prenantes externes et nuit à la construction de l'image de marque de l'institution.

En outre, le recours excessif à la sous-traitance et à la location du matériel contraint l'atteinte des objectifs d'optimisation des coûts à long-terme. Cela dit, l'absence de dotation initiale rend difficile l'acquisition des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'institution. D'un autre côté, les activités artistiques à caractère commercial ne semblent pas être en mesure de permettre à l'institution d'améliorer son chiffre d'affaire de façon conséquente car elles sont rarement rentables ; elles permettent, néanmoins, d'assurer le maintien d'une programmation régulière à des coûts intéressants grâce à une négociation plus flexible avec les artistes. Enfin, la location des espaces de l'opéra permet de couvrir les déficits générés mais restent fortement contestées par les employés en raison des répercussions négatives qu'elle engendre sur les ressources humaines et matérielles.

CONCLUSION GENERALE

La présente recherche a pour objectif principal de comprendre comment la stratégie se construit dans une organisation culturelle publique dans un contexte marqué par le déclin des contributions de l'Etat. Pour ce faire, nous avons adopté la perspective de la pratique en stratégie car elle offre des possibilités de compréhension plus fines du phénomène en question, en particulier dans ce type d'organisations dites pluralistes (Abdallah, 2008).

Dans ce qui suit nous allons d'abord présenter une synthèse générale des principaux résultats obtenus, puis nous examinerons les différentes implications théoriques et managériales apportées par ce mémoire, ensuite nous détaillerons ses limites, et enfin, nous terminerons par la présentation des prolongements possibles qu'il permet d'ouvrir.

Principaux résultats obtenus

Dans le premier chapitre, nous avons effectué une revue de la littérature portant sur le management stratégique dans les organisations culturelles, nous avons montré qu'en raison de leurs spécificités, les modèles classiques leur étaient difficilement applicables et avons donc opté pour le courant de la « stratégie comme pratique » comme cadre théorique pour notre recherche. Ainsi, nous avons défini nos principales questions de recherche en nous basant sur les trois concepts clés du courant retenu : la praxis, les praticiens et les pratiques, tout en centrant notre recherche sur les activités stratégiques (ou flux de la praxis).

Dans le deuxième chapitre, nous avons détaillé notre démarche méthodologique. Ainsi, nous avons expliqué le choix de notre positionnement épistémologique interprétatif, puis, nous avons présenté le design de notre recherche et ses principales étapes. Par la suite, nous avons présenté la nature des données collectées ainsi que le modèle retenu pour les analyser, en l'occurrence celui de Miles & Huberman (2003). Enfin, nous avons énuméré les critères de scientificité et d'éthique à suivre pour mener notre étude avec rigueur.

Dans le troisième chapitre, nous avons d'abord présenté les différentes étapes par lesquelles est passé le secteur culturel algérien ainsi que l'institution étudiée. Cette reconstitution narrative avait pour but de mettre en avant la complexité de la réalité de cette organisation et d'apporter des détails descriptifs sur sa stratégie actuelle. La seconde section de ce chapitre traite des flux d'activité stratégique ayant mené à la formation de la stratégie. Elle devait nous permettre de répondre aux trois premières sous-questions de recherche. Ainsi, nous avons démontré l'existence de trois flux d'activité dont deux, initiés par la haute direction, devaient permettre d'instaurer une logique d'action commerciale et industrielle et d'adapter les choix artistiques aux exigences du monde des affaires, et ce, en réponse à un environnement contraint par la pénurie des ressources financières ; et un troisième, mené par

des groupes internes contestataires, en réponse aux changements initiés, dans l'optique de réintroduire une logique artistique élitiste et de renégocier leurs rôles. La troisième section de ce chapitre expose les résultats stratégiques découlant des trois flux de la praxis et nous permet donc de répondre à notre dernière sous question ainsi qu'à notre question centrale. Ainsi, nous avons démontré comment la stratégie s'est construite en intégrant les flux précédents. En outre, cette stratégie principalement orientée vers la diversification artistique et l'intensification des activités commerciales s'est formée de manière incrémentale au gré des échecs et réussites enregistrés, et est le résultat d'un concours de circonstances tels que l'existence d'une dualité des activités artistiques et d'une ambiguïté des termes usités dans la définition des missions, ainsi que de l'absence d'un conseil artistique menant à une répression du caractère pluraliste. En outre, l'exclusion de certains groupes internes du travail stratégique a favorisé l'apparition de tensions et la polarisation des orientations, menant l'institution vers l'inertie organisationnelle et la non action stratégique. Les résultats stratégiques dans l'aspect économique laissent entrevoir de fortes difficultés à s'adapter au monde des affaires, avec des contraintes marquées en particulier en ce qui concerne les objectifs relatifs à la communication externe, à la garantie de la qualité des prestations artistiques, à l'optimisation des dépenses à long terme et à la rentabilisation des activités artistiques. Les locations qui permettent de pallier à ce problème ont un impact fortement négatif aussi bien sur l'image de l'institution que sur ses ressources matérielles et humaines.

Les implications théoriques

La contribution théorique de cette recherche se situe au niveau de la mobilisation du courant de la stratégie comme pratique dans un contexte tel que le nôtre. En effet, ce courant permet une compréhension plus profonde du phénomène étudié en s'intéressant à des aspects que le management stratégique classique ne prend pas en compte comme les pratiques discursives, les pratiques contradictoires et leurs effets cumulatifs sur la stratégie (Rouleau, 2010), etc. De plus en plus d'auteurs se tournent vers ce courant pour expliquer la complexité de la formation de la stratégie dans les organisations culturelles ou dans les organisations pluralistes de manière générale (Abdallah, 2008; Daigle & Rouleau, 2010; Maitlis & Lawrence, 2003, 2007; Mauws, 2000). La particularité de notre recherche se situe dans le fait que nous avons choisi d'étudier les activités stratégiques afin de mieux comprendre comment se forme la stratégie dans une organisation artistique dans un contexte très invalidant marqué par la pénurie des ressources financières et la répression du caractère pluraliste. Ce pluralisme impliquant la coexistence de logiques diverses et d'intérêts

fortement divergents risque de mener vers l'inertie organisationnelle s'il est réprimé. De plus, ce mémoire permet d'étudier de plus près la dichotomie entre l'art et l'économie, maintes fois décrites dans la littérature managériale, et permet éventuellement de mieux comprendre les pratiques à l'origine de sa formation grâce au caractère dual des activités artistiques de l'opéra. L'autre contribution originale de cette recherche se rapporte au fait que les praticiens peuvent mobiliser des pratiques ancrées dans des références normatives similaires pour légitimer ou délégitimer des orientations stratégiques lorsque les textes stratégiques comportent des ambiguïtés qui ouvrent le champ aux usages multiples.

Les implications managériales

Tout d'abord, notre choix du courant de la stratégie comme pratique permet de repenser la manière dont la stratégie est formée, en intégrant d'autres acteurs organisationnels ou extra-organisationnels que la littérature managériale classique n'inclut pas dans le travail stratégique. Ainsi, l'intérêt de cette recherche pour les organisations culturelles (et pluralistes, de manière générale) se situe à plusieurs niveaux. D'abord, il est primordial pour les dirigeants d'une organisation pluraliste d'œuvrer à la construction d'une stratégie unificatrice (Abdallah, 2008) en impliquant tout praticien concerné dans le travail stratégique. En outre, une attention particulière doit être accordée aux représentations que se font ces praticiens de la stratégie poursuivie, et en cas de désaccord, des solutions (négociations, clarifications, etc.) devront être envisagées afin de réduire les tensions et ce, de manière régulière et fréquente. Cela permettrait de réduire les risques d'aller vers une polarisation des orientations stratégiques (Audebrand, 2008), à l'inertie organisationnelle (Rouleau, 1995) ou à la non action stratégique (Abdallah, 2008; Maitlis & Lawrence, 2003). Par ailleurs, il est primordial de consigner la stratégie poursuivie dans un document et de multiplier les échanges avec les membres de l'organisation afin que l'appropriation du sens et subséquemment la mise en œuvre locale des objectifs se fasse selon les intentions définies. En outre, nous pensons qu'un management axé sur la motivation et l'implication du personnel ainsi que la valorisation des rôles permettrait de compenser, dans une certaine mesure, l'insatisfaction pécuniaire⁶⁰ et permettrait de mieux canaliser les efforts des individus sur des objectifs communs (Baumol & Bowen, 1966). En outre, nous rejoignons l'avis d'Abdallah (2008) qui dit que la nature duale et multidimensionnelle d'un texte stratégique « *contient en elle-même les germes de son échec* » car elle peut conduire à une polarisation et à des tensions qui contraignent la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi,

⁶⁰ Dans notre cas, l'insatisfaction est due aux contraintes découlant de la non-application de l'organigramme

l'introduction de nouvelles dispositions dans le décret n'est pas une mauvaise chose en soit car elle permet plus de flexibilité et d'autonomie à l'institution. Cela dit, il faudrait qu'il y'ait un consensus entre les différents groupes afin que l'identité de l'institution soit préservée et que tout employé y adhère ; cela implique, entre autres, de remédier à ce caractère dual en prévoyant plus d'activités artistiques regroupant les deux aspects⁶¹.

Les limites du Mémoire

La limite la plus apparente de ce travail est liée à sa nature même, en effet, la recherche qualitative impliquant une étude de cas exploratoire rend difficile la possibilité de généralisation des résultats obtenus. Cependant, nous croyons fermement que ce type d'étude permet d'accéder à une compréhension plus riche et plus détaillée de la réalité au point d'outrepasser cette limite afin d'accéder à un niveau de particularité quasi universel (Abdallah, 2008). Nous considérons également le fait que nous n'ayons pas pu valider les résultats de notre recherche avec les différents répondants en retournant sur le terrain comme le préconisent Miles & Huberman (2003). Cependant, nous nous sommes arrangés pour effectuer des entretiens en profondeur et de procéder à une triangulation des données collectées afin de donner plus de rigueur à notre étude. En outre, les limites d'accessibilité au terrain en raison de la crise sanitaire nous ont empêché d'accroître notre échantillon. En effet, au moment où nous avons réalisé les entretiens, plusieurs praticiens (artistes, consultants, sponsors, etc.) n'était pas présents sur le terrain. De plus, nous n'avons pas pu accéder à certains documents en raison de leur caractère confidentiel.

Pistes pour la recherche future

Lors de notre étude, nous avons pu observer certains schémas de comportement récurrents chez les artistes algériens et qui semblent contribuer à l'échec de la rentabilisation des produits culturels et qu'il serait intéressant d'étudier. Il serait également intéressant d'étudier les pratiques et discours qui motivent les instances financières à apporter leur aide.

Dans notre étude, nous avons pu démontrer, dans une certaine mesure, le risque encouru lorsque le caractère pluraliste est réprimé, et par conséquent, la nécessité de considérer la stratégie comme une pratique qui n'est plus l'apanage du top management mais comme quelque chose que les acteurs font au quotidien (Golsorkhi, 2010; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2007). Ainsi, il serait intéressant d'étudier comment les discours et actions des praticiens exclus du travail stratégique peuvent influencer sur la formation de la stratégie dans des contextes similaires.

⁶¹ Le spectacle du « Lac des cygnes » de 2019 où l'OSA s'est produit avec le ballet russe (artistes indépendants)

BIBLIOGRAPHIE

Références bibliographiques

- Abdallah. (2008). Le discours stratégique et son appropriation dans une organisation artistique : La construction de la stratégie de l'Office national du film du Canada entre 2001 et 2006 [Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PhD) en Administration]. HEC Montréal.
- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue française de gestion*, 33(174), 61-76.
- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning : The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264.
- Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2003). Manager les activités culturelles. *Revue française de gestion*, 29(142), 103-112.
- Agid, P., & Tarondeau, J.-C. (2010). The Management of Opera : An International Comparative Study.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villeseque-Dubus, F. (2014). Du « patchwork » au « canevas » : Les rôles combinés des interactions et des outils de gestion autour d'un processus d'innovation dans le secteur du spectacle vivant. *Innovations*, 43(1), 85.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school : Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Assassi, I. (2003). Spécificités du produit culturel. *Revue française de gestion*, no 142(1), 129-146.
- Aubouin, N., Coblenz, E., & Kletz, F. (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles : De la critique artiste au management de la création. *Management & Avenir*, 54(4), 191.
- Audebrand, L. (2008). La fabrique de la stratégie du commerce équitable [Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Docteur en administration (Ph.D.)]. HEC Montréal.

- Auvinen, T. (2001). Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30(4), 268-282.
- Barlatier, P.-J. (2018). Les études de cas. In *Les méthodes de recherche du DBA* (Collection Business Science Institute, p. pp.133-146). EMS.
- Barrère, C. (2006). Les liens entre culture, industries culturelles et industries créatives. In *Création et diversité au miroir des industries culturelles : Actes des Journées d'économie culturelle* (Ministère de la Culture-DEPS, p. 193-226).
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts. The Economic Dilemma. A study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*. New York, The Twentieth Century Fund, XVI, 582 p.
- Becker, H. S. (2010). *Les mondes de l'art*. Paris, Flammarion.
- Benghozi, P.-J. (2006). La gestion de projet dans le secteur culturel. C.N.R.S. Editions, 44, 71-77.
- Benzakour-Durand, M. (2016). Le travail de légitimation des organisations artistiques à l'épreuve d'une extension du pluralisme : Étude du cas des relations art-affaires [Mémoire de maîtrise en sciences de gestion]. Université du Québec à Montréal.
- Bourgeon-Renault, D. (2009). *Marketing de l'art et de la culture : Spectacle vivant, patrimoine et industries culturelles*. Dunod.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations : A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries : Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Chabault, D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité. *Vie & sciences de l'entreprise*, 187(1), 39.
- Chiapello, E. (1997). Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? *Réseaux*, 15(86), 77-113.
- Claessens, M. (2000). Stratégie, avantage concurrentiel et compétences. *Référence*, 22, 5.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic Plans in Arts Organizations : A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.

- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2004). La formation des stratégies dans les organisations pluratistes : Vers de nouvelles avenues théoriques. 29.
- Dragičević-Šešić, M., & Dragojević, S. (2005). Arts management in turbulent times : Adaptable quality management: navigating the arts through the winds of change. European Cultural Foundation.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86.
- Dromby, F. (2008). Le concept d'inertie de la firme : Définition, état des connaissances et agenda de recherche. 17e conférence de l'AIMS, France.
- Dumez, H. (2016). Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive. Vuibert.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Evrard, Y., & Busson, A. (2015). Management des industries culturelles et créatives. Vuibert.
- Filser, M. (2005). Le management des activités culturelles et de loisirs : Questions stratégiques et état des recherches académiques. *Management & Avenir*, 5(3), 179.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2010). Fondements et étapes du processus de recherche. Chenelière éducation.
- Galinon-Mélénez, B. (1996). Inertie organisationnelle, Communication institutionnelle et financement Le cas de l'université. In *Les communications organisationnelles : Problématiques d'études et enjeux professionnels* (p. 223-235). Presses universitaires de Rennes.
- Gauthier, B. (Éd.). (2009). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données (5th ed). Presses de l'Université du Québec.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Gilhespy, I. (1999). Measuring the Performance of Cultural Organisations : Towards a Model. *International Journal of Arts Management*, 2(1).
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 15.
- Golsorkhi, D. (Éd.). (2010). Cambridge handbook of strategy as practice. Cambridge University Press.

- Grant, R. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation. In *Knowledge and Strategy* (p. 3-23). Elsevier.
- Grefe, X., & Simonnet, V. (2010). Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ? *Revue d'economie politique*, Vol. 120(1), 57-86.
- Hafsi, T., Fralich, R., & King, B. (2019). *Le management stratégique : Synthèses et guides pour les managers*. Editions JFD.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Heilbrun, J., & Gray, C. M. (2001). *The economics of art and culture*. Cambridge University Press.
- Heinich, N. (2004). *La sociologie de l'art* (Nouvelle ed). La Découverte.
- Intissar, S., & Rabeb, C. (2015). Étapes à suivre dans une analyse qualitative de données selon trois méthodes d'analyse : La théorisation ancrée de Strauss et Corbin, la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman et l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli, une revue de la littérature. *Revue Francophone Internationale de Recherche Infirmière*, 1(3), 161-168.
- Jaoua, F. (2006, janvier 1). *Acquis et perspectives des outils de formulation de la stratégie d'entreprise*.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice An Activity-Based Approach*. SAGE Publications.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing : The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and Organizing in Pluralistic Contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648.
- Jiang, Y. (2010). *Le centre d'Art de l'Opéra de Shanghai et l'Opéra national de Paris Etude comparative des stratégies managériales dans le domaine culturel [Thèse soutenue]*. Université d'Evry Val d'Essonne.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice : Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F., & Johnson, G. (2014). *Stratégique*, 10e édition (Pearson).
- Karpik, L. (1972). Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle. *Sociologie du travail*, 14(1), 82-105.

- Kessab, A. (2009). Les politiques culturelles en Afrique du Nord –Maghreb– sont-elles compatibles avec la Convention de l’UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles ? World Arts Summit on Arts and Culture, Johannesburg, South Africa.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 243-275). SAGE Publications Ltd.
- Kushner, R. J. (1994). Strategy, structure and organizational effectiveness : A study of nonprofit arts organizations [Thèse de Doctorat]. Lehigh University.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691.
- Lassoued, K. (2005). Relation culture d’entreprise contrôle de gestion : Une étude empirique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 216(6), 129.
- Le Moigne, J.-L. (2007). Les épistémologies constructivistes. Presses Universitaires de France.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garrette, B., Dussage, P., & Durand, R. (2013). *Strategor*, 6e édition. Dunod.
- Lopez, C. (2008). « De la stratégie à la performance : Le cas d’une ONBL du domaine des arts » [Mémoire de maitrise en sciences de gestion (mention comptabilité), sous la direction de Johanne Turbide]. École des Hautes Etudes Commerciales.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). *Orchestral Manoeuvres in the Dark : Understanding Failure in Organizational Strategizing**: Failure in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-139.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers And Enablers Of Sensegiving In Organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.
- Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique* (Les éditions de l’ADREG). Éditions de l’ADREG.
- Martineau, S. (2004). L’instrumentation dans la collecte des données. 2, 13.
- Martinet, A. C., Thiétart, R.-A., & Fondation nationale pour l’enseignement de la gestion des entreprises. (2001). *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*. Vuibert.
- Mauws, M. K. (2000). But Is It Art? Decision Making and Discursive Resources in the Field of Cultural Production. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 229-244.

- Menger, P.-M. (2009). *Le travail créateur, S'accomplir dans l'incertain*. Seuil/Gallimard, Paris, 670.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy Formulation as a Historical Process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 28-40.
- Mintzberg, H. (1997). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari : A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Montanari, J. R., & Bracker, J. S. (1986). The Strategic Management Process at the Public Planning Unit Level. *Strategic Management Journal*, vol.7(3), 251-265.
- Mukamurera, J. (2006). Des avancées en analyse qualitative : Pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Oussedik, A. (2018). *La construction sociale de la stratégie : « une analyse structurationniste des compétences stratégiques et de la réflexivité organisationnelle »* [Thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat 3e cycle en sciences de gestion, option : Management des organisations]. Ecole Nationale Supérieure de Management.
- Petkus, E. (2004). Enhancing the application of experiential marketing in the arts. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 9(1), 49-56.
- Petrocelli, P. (2019). *The Evolution of Opera Theatre in the Middle East and North Africa*. Cambridge Scholars Publishing.
- Porter, M. E. (2004). *Choix stratégique et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica.
- Rose, W. R., & Cray, D. (2010). Public-sector strategy formulation. *Canadian Public Administration*, 53(4), 453-466.
- Rouleau, L. (1995). *La structuration sociale de l'activité stratégique : Le cas Irving Samuel/Jean-Claude Poitras* [Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophia Doctor (Ph.D.) en administration]. Ecole des hautes études commerciales de Montréal.

- Rouleau, L. (2010, avril). La stratégie et l'organisation en pratiques : Quand le chercheur se fait narrateur [Discours inaugural intitulé « leçon inaugurale » à l'intention de la communauté universitaire]. Les cahiers des leçons inaugurales, HEC Montréal.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratiques. *Revue française de gestion*, n° 174(5), 15-24.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction* : Strategizing as Lived Experience. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Sargis-Roussel, C., & Belmondo, C. (2018). Une relecture de la perspective S-A-P par la Théorie de la Pratique : Les interactions entre stratégies et non-stratégies lors de la mise en œuvre d'une pratique stratégique. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-2.
- Saubesty, C. (2006). Quels apports du codage des données qualitatives ? 25.
- Séguin, F., Demers, C., & Hafsi, T. (2008). Le management stratégique : De l'analyse à l'action. Éditions Transcontinental.
- Seidl, D., Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2006). Stratégie comme pratique : Recentrage de la recherche en management stratégique. In *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle* (In D. Golsorkhi (Ed.)). Vuibert.
- Simon, F. (2016). Teresa Amabile L'influence de l'environnement social sur la créativité. In *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS.
- Spicer, A., & Sewell, G. (2010). From National Service to Global Player : Transforming the Organizational Logic of a Public Broadcaster: Organizational Logic. *Journal of Management Studies*, 47(6), 913-943.
- Stintzy, B. (1988). Arts de la scène et économie : Bilan d'un mariage difficile. *Vibrations. Musiques, médias, société*, 5(1), 229-243.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research : Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed). Sage Publications.
- Tajtakova, M. (2006). Flexibility of strategic choices in an opera house management. *International Journal of Business Environment*, 1(3), 365.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherche qualitatives : Les questions de l'heure*, 5, 38-45.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice : Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

- Van De Ven, A. H. (2006). Organizing in Pluralistic Settings, Aston Business School, Birmingham [Workshop presentation].
- Varbanova, L. (2013). Strategic management in the arts. Routledge.
- Velmuradova, M. (2004). Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse.
- Villesèque-Dubus, F., & Amans, P. (2008). Le budget : Fonctions théoriques et application au cas d'une organisation du spectacle vivant. *Sciences de Gestion*, 61-78.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Yin, R. K. (2009). Case study research : Design and methods (4th ed). Sage Publications.

ANNEXES

Annexe A

Le caractère dual des activités artistiques à l'opéra d'Alger : missions commerciales et missions de service public

Décret exécutif n° 16-206 du 25 juillet 2016 portant création de l'opéra d'Alger et fixant son organisation et son fonctionnement.

Art. 7. — Au titre des missions commerciales, l'opéra est chargé, notamment :

- de produire, de coproduire et d'exécuter des œuvres créatives dans les domaines de l'opéra à l'instar des opérettes, des contes musicaux, des chants lyriques et polyphoniques et toutes expressions liées à l'art de la scène et de les commercialiser ;

- de produire, de coproduire et de présenter des spectacles et concerts lyriques, chorégraphiques et orchestraux à la demande d'organismes publics et privés dans un cadre conventionnel ;

- de coproduire et de co-organiser toute manifestation à caractère artistique en relation avec son objet dans un cadre conventionnel ;

- de constituer le répertoire artistique de l'opéra d'Alger composé d'œuvres classiques, contemporaines et patrimoniales ;

- d'éditer, sur tous supports, les produits de son répertoire et les produits artistiques liés à l'art lyrique, chorégraphique et orchestral et de les commercialiser ;

- de contribuer à la formation et au perfectionnement des chanteurs, musiciens, chefs de chant, chorégraphes et danseurs, dans un cadre conventionnel ;

- de participer à la formation dans les métiers techniques liés aux arts de la scène, dans un cadre conventionnel ;

- de mettre en place une politique tarifaire équilibrée.

Art. 8. — Au titre des missions de service public, l'opéra est chargé, notamment :

- de promouvoir et de diffuser les œuvres lyriques, chorégraphiques et orchestrales en les mettant à la portée d'un large public ;

- de produire et de coproduire des œuvres lyriques, chorégraphiques et orchestrales pour le compte de l'Etat ;

- de constituer un fond documentaire sur le patrimoine lyrique, chorégraphique et orchestral ;

- de participer à la sélection et à la formation de jeunes talents qui, par l'originalité et le caractère novateur de leurs œuvres, peuvent intégrer les activités artistiques de l'opéra ;

- de participer à la formation dans les métiers techniques liés aux arts de la scène ;

- d'initier et d'entretenir des rapports de coopération et d'échanges avec les institutions culturelles similaires ;

- de participer à l'organisation des colloques et conférences et à toute étude ou recherche en rapport avec son objet.

L'opéra assure ses missions de service public conformément au cahier des charges annexé au présent décret.

CHAPITRE 2

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Art. 9. — L'opéra est dirigé par un directeur général, administré par un conseil d'administration et doté d'un conseil artistique et technique.

Art. 10. — L'organisation interne de l'opéra est fixée par arrêté du ministre chargé de la culture sur proposition du directeur général de l'opéra, après approbation du conseil d'administration.

Les missions de service public de l'orchestre symphonique national

Décret exécutif n° 92-291 du 7 juillet 1992 création de l'orchestre symphonique national

Art. 4. — L'orchestre symphonique national a pour mission :

- d'exécuter des œuvres instrumentales ou lyriques d'auteurs nationaux ou du patrimoine classique universel :

- de créer les conditions favorables à l'émergence de talents individuels et collectifs susceptibles de constituer des modèles nationaux,

- d'exécuter les musiques d'accompagnement des ballets et des œuvres dramatiques de haut niveau ;

- d'enrichir son répertoire par l'exécution d'œuvres musicales d'auteurs nationaux et étrangers du patrimoine universel classique, moderne et populaire ;

- d'œuvrer à l'élévation des connaissances musicales du citoyen en le sensibilisant à l'écoute de la musique universelle et en l'habituant à un mode d'interprétation de haut niveau ;

- d'œuvrer à la création d'œuvres de qualité de jeunes talents nationaux aux niveaux national et international ;

- de représenter l'Algérie aux différentes manifestations nationales et internationales de haut niveau ;

- d'éditer ses œuvres sur tous supports.

- d'entreprendre toute recherche en vue d'inventorier, de reconstituer, de conserver et de développer le patrimoine musical national ;

- de faire connaître toutes les formes de musiques, nationale et du patrimoine universel,

- de constituer des archives de toute nature liées à son objet.

Art. 5. — Dans le cadre de sa mission, l'orchestre symphonique national est habilité à :

- entreprendre toute action de nature à favoriser le développement et la promotion de l'art musical national,

- conclure avec toute institution, tout organisme ou partenaire national ou étranger les conventions liées à sa mission,

- passer des accords d'échange ou tout autre accord avec les organismes similaires étrangers dans le cadre de sa mission.

Art. 6. — Pour atteindre ses objectifs et remplir sa mission, l'orchestre symphonique national est doté par l'Etat d'un fonds initial dont le montant sera fixé conjointement par le ministre chargé de la culture et le ministre chargé des finances.

Les missions de service public du ballet national algérien

Décret exécutif n° 92-290 du 7 juillet portant création du ballet national

Art. 4. — Le ballet national a pour mission :

- de faire connaître toutes les formes de danses populaires nationales et du patrimoine universel ;
- de créer les conditions favorables à l'émergence de talents individuels et collectifs susceptibles de constituer des modèles nationaux,
- de stimuler la création d'œuvres chorégraphiques originales et de qualité ;
- d'enrichir son répertoire par l'exécution d'œuvres d'auteurs nationaux ou étrangers du patrimoine universel classique, moderne et populaire ;
- d'entreprendre toute recherche en vue d'inventorier, de reconstituer, de conserver et de développer les composantes du patrimoine populaire telles que les rites, cérémonies, costumes, danses, rythmes et musiques ;
- d'assurer aux œuvres artistiques nationales une large diffusion par l'organisation de représentation chorégraphiques tant à travers le pays qu'à l'étranger ;
- d'éditer ses œuvres sur tous supports.

Art. 5. — Dans le cadre de sa mission, le ballet national est habilité à :

- créer des ateliers de danse et d'assister les ensembles chorégraphiques nationaux,
- entreprendre toute action de nature à favoriser le développement et la promotion de l'art chorégraphique national,
- conclure avec toute institution, tout organisme ou partenaire national ou étranger les conventions liées à sa mission,
- passer des accords d'échange ou tout autre accord avec les organismes similaires étrangers dans le cadre de sa mission.

Art. 6. — Pour atteindre ses objectifs et remplir sa mission, le ballet national est doté par l'Etat d'un fonds initial dont le montant sera fixé conjointement par le ministre chargé de la culture et le ministre chargé des finances.

Les missions de service public de l'Ensemble National Algérien de Musique Andalous

Décret exécutif n° 08-104 du 30 mars 2008 portant création de l'ensemble national algérien de musique

Art. 5. — L'ensemble a pour mission de préserver, sauvegarder et vulgariser la musique andalouse algérienne.

A ce titre, il est chargé :

— de veiller à la bonne exécution des œuvres instrumentales et vocales du patrimoine musical andalou algérien ;

— d'encourager la création d'œuvres musicales inspirées du patrimoine musical andalou ;

— d'œuvrer à l'initiation et à la vulgarisation du patrimoine musical andalouse par l'organisation de concerts-lecture ;

— de créer les conditions favorables à l'émergence de talents individuels et collectifs dans le domaine de la musique andalouse ;

— de représenter l'Algérie aux différentes manifestations nationales et internationales sur la musique andalouse ;

— d'éditer ses œuvres sur tous supports ;

— d'organiser des concerts andalous ;

— d'entreprendre toute recherche dans le domaine de la musique andalouse algérienne et de la développer ;

— de constituer des archives écrites et sonores liées à son objet.

Art. 6. — L'ensemble assure une mission de service public conformément au cahier des charges général annexé au présent décret.

Annexe B

Le guide d'entrevue

Les entrevues ont été menées (pour la plupart) dans l'organisation artistique étudiée, en l'occurrence l'opéra d'Alger Boualem Bessaïh. Elles ont duré entre 25 minutes et 1h50min. Elles sont basées sur des questions larges et ouvertes et ont pour principal objectif de laisser parler l'interviewé (e) de façon ouverte et libre sur les thèmes abordés.

Dans le cadre de mon Master en Entrepreneuriat et Managment de Projets à l'ENSM, j'effectue un « stage de recherche » dans votre organisation, Je fais des entrevues avec les gestionnaires, les artistes ainsi que le personnel technique pour connaître l'organisation mais aussi pour être en contact avec votre expérience. Je voudrais vous poser des questions sur votre cheminement professionnel, sur votre travail dans l'organisation et enfin sur la stratégie de l'organisation.

Permission d'enregistrer :

Pour bien suivre la conversation j'aimerais pouvoir l'enregistrer si vous ne voyez pas d'inconvénients.

Confidentialité :

Soyez sûr que cette entrevue sera exploitée uniquement dans le cadre de mon travail universitaire et de manière anonyme : En aucun cas, je n'exploiterai ces données pour d'autres fins.

Avez-vous des questions avant de commencer l'entrevue ?

Thèmes à aborder :

Fonction et rôles dans l'organisation :

- Quel poste occupez-vous ? Pouvez-vous me décrire votre rôle/vos fonctions dans l'organisation ?
- Quelle est la fonction de votre service ? Avec quels services travaillez-vous/avez-vous des liens ? Etes-vous en contact avec les artistes dans votre travail ? comment ?

Parcours et carrière :

- Quelles études avez-vous faites ?
- Depuis quand travaillez-vous dans le secteur de la culture ? Avez-vous travaillé dans d'autres secteurs auparavant ?
- Comment avez-vous vécu la dissolution-transfert à l'Opéra ?

L'Organisation dans laquelle ils travaillent :

- Que représente l'opéra pour eux ? Quelles sont ses missions principales ? quel est l'aspect le plus important ? (Qualité artistique, rentabilité des spectacles, accès à un large public)

*Tenter de faire ressortir un système de valeurs, des logiques propres, des accords/désaccords avec les orientations stratégiques actuelles, la place de l'institution dans la société selon eux, etc.

L'activité stratégique :

Comment voyez-vous la stratégie actuelle de l'opéra ? Décrivez-la moi.

Dans vos activités quotidiennes, vous arrive-t-il de participer à la planification de l'avenir de l'organisation ? Pouvez-vous me raconter comment ça se passe en général ? que pensez-vous de ce type d'activité ?

Quels sont les changements qui ont marqué le développement de l'organisation ? Y'a-t-il eu des projets en développement ?

Les pratiques organisationnelles

Quelles sont les pratiques organisationnelles (routines, habitudes, procédures, comportements, etc.) qui vous paraissent favorables ou défavorables à l'atteinte des objectifs de l'organisation ? (Exemple : budget, l'accès à l'information)

Quelles sont les pratiques spécifiques aux artistes qui vous paraissent favorables ou qui rendent votre travail difficile par rapport aux objectifs fixés ?

Remerciements :

Appréciation de l'entrevue, rappel de son caractère confidentiel.

NB : les questions ont été adaptées en fonction des répondants et de leur compréhension du sujet surtout lorsque le thème de la stratégie était abordé. Ainsi des termes moins abstraits/vagues (programmation artistique, activités à caractère commercial, activités de service public, etc.) étaient parfois utilisés.

Annexe C

Liste des textes de loi consultés

Décret exécutif n°92-290 du 7 juillet portant création du ballet national

Décret exécutif n° 92-291 du 7 juillet 1992 création de l'orchestre symphonique national

Décret exécutif n°08-104 du 22 Rabie El Aouel 1429 correspondant au 30 mars 2008 portant création de l'ensemble national algérien de musique

Décret exécutif n° 16-206 du 20 Chaoual 1437 correspondant au 25 juillet 2016 portant création de l'opéra d'Alger et fixant son organisation et son fonctionnement.

Arrêté du 4 Dhou El Hidja 1440 correspondant au 5 août 2019 fixant l'organisation interne de l'opéra d'Alger.

Annexe D

Liste des codes ATLAS.ti (catégorie « Praxis »)

Code Manager [HU: analyse des entrevues]			
Codes Edit Miscellaneous Output View			
Name	Grounded	Density	Families
HD: Adaptation de la logique artistique aux exigences économiques et industrielles	2	4	Praxis
HD: Diversification des sources de revenu internes	10	1	Praxis
HD: Instauration d'une logique industrielle et marchande	5	7	Praxis
HD: Légitimation artistique par ancrage normatif	15	1	Praxis
HD: Légitimation artistique par la notoriété (de l'artiste)	9	1	Praxis
HD: Légitimation de la logique marchande et industrielle	10	1	Praxis
HD: Légitimation des nouvelles orientations artistiques~	2	5	Praxis
HD: Négociation avec les instances financières	15	1	Praxis
HD: optimisation de la composante économique des activités artistiques	9	1	Praxis
HD: Pallier aux contraintes économiques	12	1	Praxis
HD: Persuasion par "la demande du public"	5	1	Praxis
HD: renforcement des liens avec le public	35	2	Praxis
HD: Réorientation des choix artistiques	7	4	Praxis
HD: Répondre aux attentes du public	11	2	Praxis
HD: valorisation des atouts	4	1	Praxis
PC: activités de contestation	12	1	Praxis
PC: ambiguïté des termes et recadrage normatif	2	1	Praxis
PC: Déconstruction critique de la logique artistique marchande	1	3	Praxis
PC: manipulation discursive	9	1	Praxis
PC: péjoration	6	1	Praxis
PC: persuasion par rhétorique de la certitude	5	1	Praxis
PC: Réimplantation de la logique élitiste et déconstruction des choix commerciaux	1	3	Praxis
PC: relégitimation par références normatives	9	1	Praxis
PC: Renégociation des rôles	5	5	Praxis
24 Codes			
			No item select

Network View Manager [HU: analyse des entrevues]			
NetworkViews Edit Miscellaneous View			
 Search (Name)			
Name	Size	Quotes	Created
 Flux de la praxis	24	196	14/08/2020 21:43:44

HD : Haute direction (et acteurs favorables)

PC : praticiens contestataires

Annexe E

Affiche représentant le programme de l'opéra- Mai 2019



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de la Culture



Programme du mois de Ramadan

 Mardi 14 Mai 2019 TROUPE EL FERDA Musique traditionnelle	 25 Mai 2019 ORCHESTRE SYMPHONIQUE DE L'OPÉRA
 Vendredi 17 Mai 2019 BALLET DE L'OPÉRA Danse traditionnelle	 Mardi 28 Mai 2019 TROUPE MOTHER Musique mystique
 Dimanche 19 Mai 2019 NACER MOKDAD ET NOUREDDINE ALLANE Chanson Chaabi	 Mercredi 29 Mai 2019 ALI AMRANE Chanson Kabyle
 Mercredi 22 Mai 2019 MAHMOUD HADJ ALI TOUFIK AOUN Ensemble régional d'Alger	 Vendredi 31 Mai 2019 KAMEL EL HARACHI Chaabi
 Vendredi 24 Mai 2019 RAÏNA RAÏ Chanson Raï	 Samedi 1 Juin 2019 ZINEDDINE BOUCHAALA Aïssaoua

www.operaalger.com.dz

f / @ /operaalg

Tous les spectacles commencent à partir de

22h30

Annexe F

Extrait du programme de l'opéra d'Alger- année 2019

	Spectacle	Genre	Artistes	Prix
10/01/2019	Rythmes et couleurs d'Algérie	Danses traditionnelles	BO	500 DZD
12/01/2019	Yennayer	Musique de variétés	Artistes indépendants + BO	500 DZD
18/01/2019	1001 nuits (ensemble féminin)	Musique andalouse	ENAMA	500 DZD
22/01/2019	Lila Borsali et Toumi	Musique andalouse	Artistes indépendants	800 DZD
26/01/2019	Concert éducatif	Musique symphonique	OSA	Gratuit
27/01/2019	Symphonie du nouveau monde	Musique symphonique	OSA	800 DZD
31/01/2019	Iwal en concert	Musique de variétés	Artistes indépendants	500 DZD
01/02/2019	Nouzha retour à la nouba	Musique andalouse	Artistes indépendants	500 DZD
15/02/2019	Tikoubaouine	Musique de variétés	Artistes indépendants	800 DZD
19/02/2019	Escales	Musique symphonique	Artistes indépendants	IND
26/02/2019	Lac des cygnes	Ballet (Saint Pétersbourg)	Artistes indépendants + OSA	1500-2000-3000 DZD
27/02/2019	Lac des cygnes	Ballet (Saint Pétersbourg)	Artistes indépendants + OSA	1500-2000-3000 DZD
28/02/2019	Lac des cygnes	Ballet (Saint Pétersbourg)	Artistes indépendants + OSA	1500-2000-3000 DZD
11/05/2019	20e festival Européen (ouverture)	Djamel Laroussi + 80 choristes	Artistes indépendants	800 DZD
14/05/2019	Troupe El ferda	Musique de variétés	Artistes indépendants	
17/05/2019	Danses traditionnelles	Danses traditionnelles	BO	600 DZD
19/05/2019	Nacer mokdad noureddine allane	Chaabi	Artistes indépendants	600 DZD
22/05/2019	Erc	Musique andalouse	ENAMA	600 DZD
24/05/2019	Raina rai	Musique de variétés (raï)	Artistes indépendants	800 DZD
25/05/2019	Patrimoine Kabyle revisité	Musique symphonique	OSA	800 DZD
28/05/2019	Troupe mother	Musique de variétés	Artistes indépendants	600 DZD
29/05/2019	Ali amrane	Musique de variétés	Artistes indépendants	1000 DZD
31/05/2019	Kamel el Harrachi	Chaabi	Artistes indépendants	1000 DZD

01/06/2019	Zineddine bouchaala	Maalouf	Artistes indépendants	600 DZD
20/06/2019	Musique en fête	Musique de variétés	Artistes indépendants	400 DZD
24/06/2019	Le pianiste	Musique symphonique	OSA	800 DZD
25/06/2019	Sérénade de prénoms (ERA)	Musique andalouse	ENAMA	800 DZD
27/06/2019	Hommage à Meriem Fekkai	Musique algéroise	Artistes indépendants + BO	1000 DZD
03/07/2019	Groupe tartit	Musique de variétés	Artistes indépendants	800 DZD
04/07/2019	Biladi ouhibouki	Evènement tutelle	Divers	Gratuit
12/07/2019	Association musique andalouse de Cherchell	Musique andalouse	Artistes indépendants	500 DZD
17/07/2019	Conte musical "Mon Etoile"	Musique andalouse	Artistes indépendants	500 DZD
20/07/2019	Rythmes et couleurs d'Algérie	Danses traditionnelles	BO	500 DZD
23/07/2019	Miloud choughli (tassili n'ajjer)	Musique de variétés	Artistes indépendants	800 DZD
30/07/2019	Lyes ksentini salim hellil	Malouf algérois	Artistes indépendants	800 DZD
01/08/2019	Lahoua ou drara	Musique de variétés	Artistes indépendants	600 DZD
02/08/2019	De Grenade à Cirta	Malouf	Artistes indépendants	800 DZD
06/08/2019	Murmures andalous	Andalou	Artistes indépendants	600 DZD
17/08/2019	ERT	Musique andalouse	ENAMA	800 DZD
20/08/2019	Mahfoud Sakouti	Chaabi	Artistes indépendants	500 DZD
21/08/2019	Djam	Musique de variétés	Artistes indépendants	1000 DZD
27/08/2019	Hassiba Abderaouf Naima Dziria	Chaabi hawzi	Artistes indépendants	800 DZD
30/08/2019	El Dey	Musique de variétés	Artistes indépendants	1000 DZD
12/09/2019	Julien Clerc	Musique de variétés	Artistes indépendants	
14/09/2019	Lila Boursali Bahdja Rahal	Musique andalouse	Artistes indépendants	1000 DZD
17/09/2019	Hommage à cheikh El Hasnaoui	Musique de variétés (kabyle et algérois)	Artistes indépendants	IND
20/09/2019	Joe Batoury	Musique de variétés (Gnawi)	Artistes indépendants	IND
22/09/2019	Rythmes et couleurs d'Algérie	Danses traditionnelles	BO	500 DZD
28/09/2019	Valses de Vienne	Musique symphonique	OSA	800 DZD
29/09/2019	D'une rive à l'autre	Musique symphonique	Artistes indépendants + OSA	IND

02/10/2019	Ç'ena	Musique andalouse	Artistes indépendants	300 DZD
03/10/2019	Ç'ena	Musique andalouse	Artistes indépendants	300 DZD
04/10/2019	Ç'ena	Musique andalouse	Artistes indépendants	300 DZD
05/10/2019	Ç'ena	Musique andalouse	Artistes indépendants	300 DZD
12/10/2019	11e festival de musique symphonique	Musique symphonique	OSA	600 DZD
13/10/2019	11e festival de musique symphonique	Musique symphonique	Artistes indépendants	600 DZD
14/10/2019	11e festival de musique symphonique	Musique symphonique	Artistes indépendants	600 DZD
15/10/2019	11e festival de musique symphonique	Musique symphonique	Artistes indépendants	600 DZD
16/10/2019	11e festival de musique symphonique	Musique symphonique	Artistes indépendants	600 DZD
17/10/2019	11e festival de musique symphonique	Musique symphonique	Artistes indépendants	600 DZD
19/10/2019	D'une mélodie à l'autre	Musique symphonique	OSA	800 DZD
24/10/2019	Italiens quand les immigrés c'était nous	Chants traditionnels italiens/poésie	Artistes indépendants	IND
25/10/2019	Et si on chantait la paix	Chants traditionnels italiens/poésie	Artistes indépendants	IND
29/10/2019	Association musicale El Djazira Orchestre Nouiba de Lyon et Ballet féminin l'aurient de Lille	Musique andalouse	Artistes indépendants	600 DZD
09/11/2019	Festival international de danse contemporaine	Danse contemporaine	Artistes indépendants	800 DZD
10/11/2019	Festival international de danse contemporaine	Danse contemporaine	Artistes indépendants	800 DZD
11/11/2019	Festival international de danse contemporaine	Danse contemporaine	Artistes indépendants	800 DZD
12/11/2019	Festival international de danse contemporaine	Danse contemporaine	Artistes indépendants	800 DZD
13/11/2019	Festival international de danse contemporaine	Danse contemporaine	Artistes indépendants	800 DZD
19/12/2019	La symphonie des symphonies	Musique symphonique	OSA	800 DZD
20/12/2019	Eveil musical	Cours violon	OSA	GRATUIT
24/12/2019	Djaafri bour tassabest	Chaabi	Artistes indépendants	IND
25/12/2019	Galiz anbar itwil	Chaabi	Artistes indépendants	IND
27/12/2019	Hommage à Fadela Dziria	Chanson algéroise	Artistes indépendants	IND
31/12/2019	Salim Allal	Musique de variétés	Artistes indépendants	3000 DZD

IND : information non disponible

