

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE – URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ**

***L'EXPÉRIMENTATION DU MÉTIER D'AGENTE D'INTERFACE
DANS UN CADRE GOUVERNEMENTAL :***

***Un mandat exploratoire sur les écrits scientifiques
traitant de l'« entrepreneuriat culturel »***

Par

Marie-France HARVEY

Bachelière en sociologie

Essai présenté pour obtenir le grade de
Maître es arts, M.A.

Pratiques de recherche et action publique (PRAP)

Janvier 2012

Cet essai intitulé

***L'EXPÉRIMENTATION DU MÉTIER D'AGENTE D'INTERFACE
DANS UN CADRE GOUVERNEMENTAL :***

***Un mandat exploratoire sur les écrits scientifiques
traitant de l'« entrepreneuriat culturel »***

et présenté par

Marie-France HARVEY

a été évalué par un jury composé de

M^{me} Diane SAINT-PIERRE, professeur à l'INRS-UCS et directrice de recherche

M. Christian POIRIER, professeur à l'INRS-UCS et examinateur interne

M^{me} Geneviève BÉLIVEAU-PAQUIN, chargée de recherche, de développement et
de planification au CALQ et examinatrice externe

RÉSUMÉ

Cet essai est le fruit d'une réflexion critique sur l'apport des sciences sociales à l'action publique gouvernementale. Plus précisément, il fait état d'une expérience de stage réalisé au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) dans le cadre du programme de maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP). Ce stage a pour objectif d'expérimenter le rôle d'agent d'interface entre la recherche et l'action publique en réalisant un mandat de recherche considéré comme des plus pertinent par la direction et le Comité de gouvernance d'un programme de soutien aux organismes culturels du gouvernement du Québec, soit « Placements Culture ».

De concert avec Monsieur Pierre Milette, alors directeur du programme susmentionné et superviseur de notre activité de stage, et Madame Diane Saint-Pierre, directrice de maîtrise, nous avons réalisé une revue de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel dans le but d'alimenter la réflexion gouvernementale sur l'avenir du dit programme.

Cet essai fait état de notre démarche et des différentes activités réalisées durant notre stage. Il présente aussi les apports scientifiques et pratiques de notre formation académique à la PRAP, laquelle nous a inspirée tant dans le cadre de notre mandat de recherche que lors des activités de mobilisation des connaissances. Comme notre stage a été réalisé en contexte gouvernemental, notre essai identifie aussi certaines contraintes vécues et souvent propres à ce milieu d'action publique. Enfin, il se veut un approfondissement sur le rôle de médiateur qui caractérise le travail d'agent d'interface, lequel œuvre à la rencontre de ces deux mondes que sont les milieux scientifique et de pratique. Animés par des philosophies et des objectifs souvent différents, ces milieux sont de nos jours intéressés par le partage des savoirs et des savoir-faire, mais aussi - et de plus en plus - par la co-construction de nouvelles connaissances, ce à quoi doit aussi se consacrer l'agent d'interface, comme facilitateur, comme médiateur.

REMERCIEMENTS

C'est avec gratitude que nous remercions notre directrice de maîtrise, Madame Diane Saint-Pierre, pour son encadrement, ses judicieux conseils et la disponibilité qu'elle a su manifester avec générosité tout au long de notre formation. Ces qualités faisant d'elle une pédagogue hors pair nous ont été très précieuses pour la réalisation de notre maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP). Nous tenons également à remercier Monsieur Pierre Milette, répondant de stage en milieu d'accueil, pour avoir cru à la pertinence de notre projet pour le programme Placements Culture et pour l'avoir rendu possible en acceptant de s'y associer.

Nous remercions le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) et le président-directeur-général, Monsieur Yvan Gauthier, pour leur accueil pendant le stage et pour avoir rendu possible la présentation des résultats de recherche auprès du public cible. Nous tenons également à remercier la Chaire Fernand-Dumont sur la culture et le centre Urbanisation Culture Société (INRS UCS) pour leur soutien financier dans le cadre de notre formation en *Pratiques de recherches et action publique*.

Tous nos remerciements au corps professoral de l'INRS UCS pour notre formation académique ainsi qu'à Madame Linda Beurivage, agente de secrétariat, pour sa disponibilité et sa grande efficacité. Nous remercions également les collègues de la PRAP pour leurs encouragements et leur sens de l'humour, lesquels ont contribué à rendre notre passage à l'INRS des plus agréables. Une reconnaissance toute spéciale à Geneviève Dubois, doctorante, pour avoir partagé si généreusement avec nous ses connaissances du milieu de l'action publique.

Nos remerciements les plus chaleureux aux membres de notre famille et amis pour avoir fait preuve d'une écoute constante et pour avoir su nous accompagner dans cette aventure. Enfin, un grand merci à Philippe pour son soutien moral et pour avoir si bien su nous rappeler les effets bénéfiques d'une pause bien méritée.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des TABLEAUX	xi
Liste des FIGURES	xii
Liste des ABRÉVIATIONS et des SIGLES	xiii
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DU PROJET DE STAGE	3
Le programme Placements Culture	3
Les objectifs et finalités du programme.....	7
La pertinence de Placements Culture au regard de nouveaux défis	8
L'organisme d'accueil : le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)	10
Le mandat et les objectifs du stage.....	11
La pertinence d'une revue commentée de la littérature pour le milieu utilisateur.....	12
CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE STAGE ET DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES	15
La pertinence sociale de la recherche	17
Les modèles théoriques ayant contribué à définir notre activité de stage	18
Les activités de stage	22
Le « produit de stage » : la revue commentée de la littérature scientifique	26
La méthodologie et les questions éthiques	26
Les principaux constats.....	32
Les activités de transfert des connaissances	34
Le pré-test.....	36
Présentation des résultats en milieu gouvernemental.....	37
Présentation des résultats en contexte académique.....	41

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET BILAN CRITIQUE DU STAGE	45
L'apport de la formation PRAP à la réalisation du stage.....	45
L'apport du stage à notre expérience d'agente d'interface	49
Une familiarisation avec l'appareil public.....	49
L'élargissement de nos connaissances au domaine d'études de la gestion.....	50
Les défis et contraintes rencontrés en cours de projet	51
Un retour sur les activités de transfert dirigé	53
La présentation des résultats de la recherche aux utilisateurs.....	54
La diffusion des résultats auprès de la communauté scientifique.....	55
Réflexions sur le programme PRAP et le rôle d'agent d'interface	57
Les compétences de l'agent d'interface	58
Le rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental.....	60
Conclusion	63
ANNEXE I	67
ANNEXE II	71
ANNEXE III.....	75
ANNEXE IV	83
ANNEXE V.....	93
BIBLIOGRAPHIE	97

Liste des TABLEAUX

TABLEAU 1 Échéancier des activités de recherche et de transfert dirigé réalisées dans le cadre du stage	16
TABLEAU 2 Description des activités de recherche et des étapes de validation auprès du partenaire de stage et de notre directrice de maîtrise	24
TABLEAU 3 Descripteurs (mots-clés) privilégiés selon la langue	28
TABLEAU 4 Principales banques de données, périodiques scientifiques et sites Web consultés	30
TABLEAU 5 Activités de transfert des connaissances réalisées	36
TABLEAU 6 Plan de présentation utilisé pour l'activité de transfert des connaissances en milieu gouvernemental	41
TABLEAU 7 Plan de présentation utilisé pour l'activité de transfert des connaissances vers le milieu scientifique.....	44

Liste des FIGURES

FIGURE 1 : Processus de mobilisation des connaissances privilégié dans le cadre du stage	21
--	----

Liste des ABRÉVIATIONS et des SIGLES

ACFAS	Association francophone pour le savoir
BANQ	Bibliothèque et archives nationales du Québec
BIS	Business, Innovation and Skills
CALQ	Conseil des arts et des lettres du Québec
CCMM	Chambre de Commerce de la Communauté métropolitaine de Montréal
INRS UCS	Institut national de la recherche scientifique Centre Urbanisation Culture Société
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
MCCCF	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine
NMP	Nouveau management public
OBNL	Organisme à but non lucratif
PC	Placements Culture
PRAP	Pratiques de recherche et action publique
SODEC	Société de développement des entreprises culturelles
TIC	Technologie de l'information et de la communication

INTRODUCTION

La distance qui sépare les milieux de la recherche scientifique des milieux de pratique constitue un défi de plus en plus reconnu au sein des instances gouvernementales et des institutions publiques, notamment chez les bailleurs de fonds du domaine de la recherche. Le rapprochement entre ces deux milieux autour de projets communs peut être difficile à réaliser en bonne partie parce que chacun poursuit des objectifs qui semblent souvent difficilement compatibles et que les contraintes vécues sont fort différentes. Malgré le défi que cela représente, il importe que les acteurs de ces deux milieux travaillent à ce rapprochement afin de favoriser la pertinence sociale de la recherche. Le programme de maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP), dont l'objectif est de former des médiateurs œuvrant au croisement des besoins et des préoccupations des milieux scientifique et de pratique, traduit bien l'intérêt croissant pour le métier d'agent d'interface.

C'est dans le cadre d'une réflexion gouvernementale sur l'avenir du programme Placements Culture que nous avons eu la chance de réaliser, avec sa direction, une revue commentée de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel. Ce stage qui s'est déroulé au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) avait pour objectif de répondre à un besoin de connaissances scientifiques spécifiques sur l'entrepreneuriat culturel pour la direction du programme et le milieu d'accueil. Ce stage nous a ainsi permis de mettre en pratique différents acquis issus de nos cours de maîtrise (PRAP). Sur la base de cette expérience concrète d'agente d'interface au sein de l'appareil gouvernemental et prenant appui sur les résultats issus d'une recherche souhaitée par la direction du programme Placements Culture, nous avons ainsi eu l'occasion de réaliser des activités de transfert de connaissances auprès des milieux gouvernemental et académique, et ce, à partir de stratégies de diffusion tenant compte de leur nature distincte.

L'usage de la recherche au sein de l'appareil public est une dynamique qui comporte ses propres exigences. Cette expérience nous a donc permis de nous familiariser avec les aspects sous-jacents à cette utilisation, tout en constituant pour nous une expérience enrichissante au sein de l'appareil public et dans le cadre de notre formation d'agente d'interface.

Le premier chapitre de notre essai est donc l'occasion de présenter le contexte dans lequel s'est inséré notre stage et, ce faisant, le projet en soi, soit la réalisation d'une revue commentée de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel. Dans cette partie, nous insistons particulièrement sur la pertinence du sujet au regard des discussions alors en cours au sein de la direction du programme Placements Culture. Dans le deuxième chapitre, nous présentons, de façon détaillée, les activités de notre stage ainsi que la démarche et les modèles théoriques ayant influencé la sélection des écrits pertinents pour la revue commentée de la littérature, le « produit » souhaité par la direction du programme. Ensuite, nous faisons état des stratégies de transfert de connaissances privilégiées pour la diffusion des résultats de notre recherche et des modèles théoriques sur lesquels se sont appuyées ces activités. Dans le troisième chapitre, nous réalisons un bilan critique du stage au regard de notre formation PRAP, de l'apport de ce stage et des activités de transfert dirigé des connaissances à notre expérience d'agente d'interface. En plus d'exposer les contraintes rencontrées en cours de projet, cette partie fait également état d'une réflexion critique sur le programme PRAP et sur le métier d'agente d'interface ainsi que des défis propres à cette profession.

En guise de conclusion, nous soulignons l'importance pour l'agente d'interface non seulement d'être à l'écoute de ses partenaires, mais de s'adapter aux imprévus tout en maintenant le cap sur la réalisation des objectifs du projet. Compte tenu d'imprévus rencontrés lors de notre stage, nous faisons aussi état de cette sorte de prise de conscience quant à la portée de la conjoncture à l'œuvre lors de la réalisation d'un tel projet et qui, assurément, vient moduler sa réalisation.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DU PROJET DE STAGE

Une image idéale de l'avenir serait fondée sur un système culturel exploitant au mieux les contraintes et les possibilités offertes par son environnement, en établissant, par exemple, des mécanismes réciproques de collaboration avec les partenaires de l'extérieur du système culturel
(Dalphond, 2008 : 107).

Ce chapitre fera état du contexte dans lequel s'insère notre stage au sein de l'équipe du programme Placements culture et du projet de recherche en soi. Nous traiterons de l'émergence de ce programme de financement destiné au milieu culturel, la première initiative du genre, au Québec, en matière de financement de contrepartie destinée aux organismes culturels. Puis, nous nous attarderons plus spécifiquement à ce programme, mis sur pied par le Gouvernement du Québec en 2006, et dont l'objectif est « [d'] inciter les particuliers, les sociétés privées et les fondations du Québec à donner plus généreusement aux organismes à but non lucratif des domaines de la culture et des communications »¹. Nous présenterons ensuite le milieu d'accueil, le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), et le projet de stage. Enfin, nous traiterons de sa pertinence pour le milieu utilisateur, soit l'Administration publique vouée à la culture.

Le programme Placements Culture

Selon Gérald Grandmont, alors sous-ministre adjoint aux politiques, aux sociétés d'État et au développement international du ministère de la Culture et des Communications du Québec (MCC), les producteurs de la recherche doivent avoir une bonne compréhension de la culture interne de la fonction publique et des dossiers qui préoccupent l'organisation gouvernementale en question (Grandmont, 2001). Dans cette partie, nous nous proposons de faire état de ces deux aspects dont la connaissance a influencé les grands objectifs de notre stage effectué au CALQ, sous la supervision du responsable du programme Placements Culture.

¹ Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), 2010, « Placements Culture », [En ligne], <http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture>, consulté à l'automne 2010.

À l'instar de bien d'autres États occidentaux, le Gouvernement du Québec porte, depuis quelques années, une attention particulière au développement de l'entrepreneuriat culturel et au financement privé de la culture. Au Québec, ces préoccupations ont donné lieu à la création du programme Placements Culture. Afin de brosser un tableau pertinent des éléments contextuels dans lequel s'insère notre stage, nous utiliserons une théorie connue dans le domaine de l'analyse de politiques et éclairante quant à la compréhension du contexte d'émergence d'une politique publique : la théorie de la mise à l'agenda de John W. Kingdon (1984).

Le modèle de Kingdon tient compte des dimensions sociales, politiques et administratives précédant la mise à l'agenda d'une politique publique. L'avantage de ce modèle réside dans le fait qu'il s'attarde essentiellement à l'émergence et à la formulation d'une politique et non pas à la mise en œuvre et aux impacts de cette dernière. Puisque le programme Placements Culture a été implanté récemment, soit en 2006, ce modèle d'analyse est tout à fait indiqué pour comprendre le contexte dans lequel il a été créé. Pour Kingdon, la compréhension d'un changement en matière de politique publique passe par le couplage de trois courants distincts – le courant des problèmes, celui des alternatives politiques (ou des solutions) et le courant politique –, mais aussi par l'avènement d'une opportunité propice au couplage de ces trois courants et que ce chercheur qualifie de « fenêtre d'opportunité politique » (*policy window*).

Le **courant des problèmes** fait référence à un ou à plusieurs problèmes pouvant exister depuis plusieurs années et susceptibles d'être considérés sérieusement lorsqu'ils sont révélés par des indicateurs, notamment par des données statistiques. Au Québec, la condition socioéconomique des artistes est un problème qui fait l'objet de plaidoyer des groupes de pression du secteur culturel depuis plusieurs années (voir notamment Gouvernement du Québec, *Pour mieux vivre de l'art. Portrait socioéconomique des artistes*, 2004). Un autre phénomène connu est celui de la faible proportion des revenus des organismes culturels en provenance du secteur privé par rapport au secteur public (voir à cet effet CCMM, 2003 ; Pichette, 1996). En effet, la part des revenus en provenance de sources privées des organismes financés par le CALQ ne représentait que 13 % de l'ensemble de leurs revenus en 2003 (*Constats du CALQ*, juillet 2003 ; Dalphond, 2008).

De son côté, le **courant des alternatives politiques** renvoie au corpus de solutions proposées par des chercheurs et des spécialistes, mais aussi des praticiens, afin de résoudre le « problème ». Toujours selon Kingdon, les solutions qui rencontrent plusieurs critères en matière de faisabilité technique, de promotion d'intérêts et des valeurs sont alors retenues. Il est à noter qu'un travail de consensus doit se faire parmi les spécialistes de provenances diverses, dont ceux issus de la fonction publique, de milieux académiques et scientifiques. Compte tenu des problèmes liés à la précarité financière des artistes et à la faible participation des entreprises et des particuliers au financement de la culture au Québec, il semble que l'augmentation du financement privé de la culture – et ainsi, la diversification des revenus des artistes et des organismes culturels - aient été retenues comme des solutions incontournables pour assurer leur pérennité et leur développement.

Finalement, le **courant politique** repose sur l'« humeur nationale » (liée à l'opinion publique, aux médias et aux mouvements sociaux²), sur l'équilibre des forces politiques présentes (les gouvernements, les lobbys et leurs opposants) et sur des rapports de forces présents au sein même du gouvernement. À ce sujet, pensons au vent de réformes issu de ce courant du Nouveau management public (NMP) auquel plusieurs administrations publiques occidentales, incluant le Québec, n'ont pas échappé, quoiqu'à des degrés différents. Face aux critiques de plus en plus virulentes en faveur de la réduction des dépenses de l'État en contexte de déficits gouvernementaux et de dettes accumulées, les administrations publiques de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande, du Royaume-Uni, des États-Unis, sans oublier du Canada et du Québec, ont adopté de nouvelles façons de faire en matière de gestion. À l'origine de divers changements visant à diminuer le rôle de l'État providence, mais aussi à réduire la dette publique, les valeurs du NMP promues dès les années 1980 reposent sur la productivité, la déréglementation, le renforcement des liens avec le secteur privé, la redéfinition des services publics, l'importance des mécanismes de suivi et l'imputabilité axée sur les résultats (Kettl, 2000).

Au Québec, l'accroissement du mécénat privé, l'accès au capital financier, le soutien à la demande en biens et services culturels, la consolidation des liens entre l'État et le secteur privé sont ainsi devenus des « pistes d'action privilégiées » par le ministère de la Culture,

² Dans le Blackwell Dictionary of Sociology (Johnston, 2000) : un mouvement social est un effort collectif soutenu et organisé qui s'inscrit à l'intérieur d'une visée de changement social.

des Communications et de la Condition féminine (Saint-Pierre, 2011, Gattinger et Saint-Pierre, 2010 ; voir aussi Saint-Pierre et Audet, 2010). Enfin, si l'« humeur nationale » a une influence considérable sur l'agenda politique selon Kingdon, le gouvernement joue aussi un rôle important, notamment par les valeurs sur lesquelles repose sa façon d'administrer les affaires publiques.

Il importe de noter qu'il ne suffit pas qu'un problème fasse l'objet d'une reconnaissance par le gouvernement pour qu'il soit mis à l'agenda politique. En effet, Kingdon insiste sur l'ouverture d'une « **fenêtre d'opportunité politique** », propice au couplage des trois courants. D'après ce chercheur, un changement à la gouverne de l'État à la suite d'une élection constitue la fenêtre d'opportunité par excellence où, pendant une courte période de temps, les nouveaux élus dressent une liste des enjeux prioritaires pour le gouvernement. Ainsi, c'est à la suite des élections provinciales de 2003 et de l'arrivée au pouvoir du Parti libéral du Québec que cette préoccupation pour la diversification des revenus du secteur culturel se traduit par la mise en place du programme Placements Culture (Gattinger et Saint-Pierre, 2010). Notons aussi que, depuis quelques années, le développement de compétences et d'instruments permettant une meilleure mise en marché des manifestations et des produits culturels québécois est devenu une priorité du gouvernement (voir notamment la *Politique internationale du Québec. La force de l'action concertée*, 2006). Enfin, notons que la diversification des investissements dans le domaine de la culture figure parmi les orientations du Plan stratégique 2008-2011 du ministère de la Culture des Communications et de la Condition féminine (MCCCF)³.

C'est donc à l'intérieur d'un contexte économique, social et politique changeant qu'a été mis en œuvre Placements Culture, en 2006. Depuis, et bien que ce programme ait connu un réel succès auprès des milieux concernés, il serait appelé à être modifié éventuellement, selon le directeur d'alors, Pierre Milette⁴. Ce faisant, ce dernier avait eu le mandat de son conseil de direction d'entreprendre des réflexions devant inspirer, voire encourager la mise en place de nouvelles initiatives ou mesures. En d'autres mots, la

³ Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF), [En ligne] « Plan stratégique 2008-2011 » <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=926>, consulté à l'automne 2010.

⁴ Monsieur Pierre Milette a quitté ses fonctions à l'automne 2010 afin d'en assurer de nouvelles au sein de l'appareil gouvernemental.

direction du programme désirait avoir une meilleure connaissance de l'entrepreneuriat culturel et des pratiques qui y sont rattachées afin de nourrir sa réflexion.

Les objectifs et finalités du programme

Mis en œuvre en 2006 par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF), le programme Placements Culture a pour principal objectif de susciter chez les particuliers, les sociétés, les entreprises et les fondations privées un engagement soutenu envers les organismes culturels à but non lucratif (OBNL) du Québec. Ce faisant, il vise aussi à inciter les OBNL à développer une marge de sécurité financière à long terme et à diversifier la provenance de leurs revenus. Administré par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ⁵), ce programme accorde des subventions de contrepartie aux organismes qui recueillent des dons du secteur privé (particuliers, sociétés privées et fondations du Québec).

Afin de créer un effet de levier, tout en suscitant un rapprochement entre les secteurs culturel et privé, Placements Culture accorde des subventions pouvant aller jusqu'à 300 % du montant recueilli par l'organisme lors d'une campagne de levée de fonds. En incitant les OBNL à constituer un fonds de réserve à moyen terme ou à long terme, ce programme gouvernemental vise non seulement à favoriser des maillages entre ces deux secteurs, mais aussi à inciter les organismes culturels à adopter des méthodes de gestion efficaces dans une vision de développement à moyen et à long terme.

Ce type de mesure qui traduit bien l'intérêt que portent le Gouvernement du Québec et le CALQ à la question du financement privé de la culture est plutôt novateur au Québec. En effet, la question des maillages affaires-culture est un sujet de préoccupation gouvernemental assez récent (Gattinger et Saint-Pierre, 2010) et la réflexion en cette matière a été peu développée jusqu'à maintenant :

⁵ Le CALQ constitue le principal organisme subventionnaire pour les organismes à but non lucratif (OBNL) dans le secteur des arts et des lettres au Québec.

Une caractéristique commune des défis consiste à trouver ailleurs que dans les terrains actuellement exploités les ressources et les appuis nécessaires pour assurer le maintien du niveau actuel d'activité culturelle. L'exploration de ces nouvelles possibilités suppose une ouverture à des réalités qui tiennent aux rapports de la culture avec de nouveaux partenaires indifférents à la logique de la démocratisation culturelle, et plus intéressés par les bénéfices que pourrait en tirer chaque partenaire (Dalphond, 2008 : 106).

Étant conscient des limites du système de soutien public à la culture québécoise, le Gouvernement du Québec, en concertation avec le milieu culturel, a convenu de la nécessité d'un plus grand équilibre dans la provenance des sources de financement publiques et privées du secteur culturel. Bref, cet enjeu se trouve maintenant au cœur d'une réflexion gouvernementale sur l'avenir de la culture.

La pertinence de Placements Culture au regard de nouveaux défis

Il est de plus en plus reconnu que la vitalité du secteur culturel ne dépend plus uniquement de la qualité de l'offre qui est produite. En effet, l'essor et parfois la survie même des organismes culturels sont en partie liés à leur présence sur les marchés publics et privés du financement ainsi qu'à l'apport de revenus autonomes, lesquels dépendent fortement de leurs habiletés entrepreneuriales. Au Québec, la vitalité du secteur culturel est étroitement dépendante du système de soutien public à la culture mis en place par les gouvernements successifs, notamment avec la création du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) en 1992 et de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) en 1995 qui, avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF), constituent les trois piliers du soutien public au développement culturel du Québec.

À la différence des autres provinces canadiennes, la majeure partie des revenus des organismes culturels québécois proviennent des sources publiques fédérales, provinciales et municipales, alors que la part du financement privé y occupe très peu de place (Dalphond, 2008). Malgré des réussites majeures, comme le développement de l'offre

culturelle et la mise en place de nombreux équipements de diffusion et de formation culturelle, le système de soutien public québécois fait face à des limites (Dalphond, 2008). Ce faisant, le Gouvernement du Québec et le milieu culturel doivent développer de nouvelles façons de soutenir la production culturelle. C'est un défi qui a été l'objet d'une prise de conscience croissante, tant dans les milieux gouvernementaux et académiques que dans le milieu culturel directement concerné par les aléas du financement public.

Le déploiement national et international des marchés voués à la culture et aux communications incite les organismes culturels, les créateurs et les artistes à développer des compétences en **entrepreneuriat culturel**, et ce, afin de s'adapter à de nouveaux contextes économiques et à la compétitivité croissante des marchés, mais aussi aux demandes et attentes changeantes des publics. Ainsi, dans *La Politique internationale du Québec. La force de l'action concertée* (Ministère des Relations internationales, 2006), le Gouvernement du Québec a établi certaines priorités en matière de culture afin que le milieu culturel s'adapte à une élévation des standards de qualité et d'originalité, à des impératifs technologiques changeants, à de nouvelles formes de réseautage et à un accès resserré aux marchés étrangers. La présence des compagnies et des organismes culturels québécois à l'étranger s'avère importante non seulement parce qu'elle prolonge la durée de vie des productions (générant plus de revenus aux travailleurs de la culture), mais aussi parce qu'elle permet leur enrichissement par l'échange et le développement de nouveaux publics. Les défis engendrés par la mondialisation et par la compétitivité croissante les contraignent par contre à développer des compétences en matière de gestion et de mise en marché. De plus en plus complexes et diversifiées, ces compétences interpellent aussi l'État québécois, l'incitant à développer de nouveaux outils afin d'en favoriser le développement.

Placé sous l'égide du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) dès sa création en 2005, Placements Culture est un programme géré par une petite équipe qui en assure le fonctionnement et qui administre les demandes de subventions de contrepartie. Il est important de noter que ces subventions sont accordées aux organismes à partir de critères d'attribution qui diffèrent de ceux mis en place par le CALQ dans le cadre de ses propres programmes d'aide financière. Depuis le départ du directeur du programme à

l'automne 2010, Pierre Milette, qui a aussi été notre superviseur de stage, le président-directeur-général du CALQ, Yvan Gauthier, en assume la direction.

L'organisme d'accueil : le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)

Créé en décembre 1992 et fonctionnel à compter de 1994, le Conseil des arts et des lettres du Québec est un organisme gouvernemental qui a pour mission le soutien à la recherche et à la création artistique et littéraire québécoise. Plus précisément, son mandat consiste à soutenir l'expérimentation, la production et la diffusion dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la littérature, des arts de la scène, des arts multidisciplinaires, des arts médiatiques et de la recherche architecturale, ceci sur l'ensemble du territoire québécois. Il s'agit du plus important organisme subventionnaire dans le milieu des arts et des lettres au Québec.

Créé dans la lancée de la *Politique culturelle du Québec* de 1992⁶, le Conseil incarne un changement majeur dans l'histoire de l'action culturelle gouvernementale du Québec. En effet, cet événement marque la concrétisation d'un système de soutien public au milieu culturel professionnel, lequel s'appuie sur les principes de soutien à l'excellence, de la liberté de création, de la non-intervention du politique quant aux choix artistiques et de l'indépendance dans la distribution des fonds publics (le fameux principe du « arm's length »).

À partir d'un système d'évaluation par les pairs, le Conseil soutient chaque année près de 1 800 artistes et organismes à but non lucratif dont la pratique s'inscrit dans l'avant-garde artistique en matière de production, de création et de diffusion artistiques. Ayant plus que doublée depuis sa création, l'aide financière annuelle accordée au milieu des arts et des

⁶ Il est à noter que la *Politique culturelle du Québec. Notre culture, notre avenir* incarne un tournant majeur dans le développement de la culture au Québec. Outre l'instauration d'un nouveau système de soutien public à la culture, cette politique officialise la volonté de l'État de placer la culture parmi ses priorités. En affirmant sa volonté de faciliter l'accès et la participation des citoyens aux arts et à la culture, le gouvernement s'engage aussi à forger son action culturelle selon les principes de démocratisation de la culture. Enfin, cette politique souligne l'importance de la représentation territoriale par la volonté de créer un nouveau partenariat avec les municipalités (voir le document de politique : <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/publications/politique-culturelle-intro.pdf>; voir aussi Saint-Pierre, 2003).

lettres est aujourd'hui de l'ordre de 90 millions de dollars. Cette aide prend la forme de bourses et de subventions accordées aux artistes œuvrant à l'intérieur de disciplines variées. Ainsi, le CALQ contribue de façon importante au développement de l'offre culturelle québécoise dans divers secteurs ainsi qu'à son rayonnement national et international. Globalement, l'apport du Conseil au milieu des arts et des lettres se manifeste de nos jours dans la vitalité reconnue et souvent enviée du milieu culturel, dont la production traduit indéniablement le savoir-faire des Québécois en matière de culture.

Le mandat et les objectifs du stage

Dans le but de nourrir la réflexion du gouvernement sur l'entrepreneuriat culturel, un sujet encore peu développé, notre mandat consistait à faire état des écrits scientifiques en ce domaine par le biais d'une revue commentée de la littérature nationale et étrangère. Tout d'abord, nous avons porté une attention aux facteurs contextuels privilégiés par les auteurs retenus pour expliquer l'« émergence » de l'entrepreneuriat culturel. Afin de faire la lumière sur le sujet, il importait d'identifier des termes sur lesquelles les auteurs se sont appuyés pour camper cette notion et développer leur analyse ou étude. Ensuite, nous avons cerné certaines pratiques entrepreneuriales, d'ici et d'ailleurs, adoptées par des organismes culturels pour se développer ou pour mettre en œuvre des projets novateurs.

Le temps imparti à la réalisation du stage a été un facteur déterminant dans le choix du type de recherche à mettre en œuvre. C'est pourquoi, plutôt que de produire de nouvelles connaissances, notamment par le biais d'une étude empirique auprès des acteurs du secteur culturel, nous avons procédé à l'élaboration d'une revue commentée de la littérature scientifique sur la notion de l'entrepreneuriat culturel, un préalable obligé dans tout processus de recherche. Souhaité par le partenaire, cet outil s'imposait de soi puisqu'il permettait de faire une synthèse des écrits pertinents sur le sujet (mais aussi des lacunes) et ainsi de faire le point sur les connaissances produites à ce jour en ce domaine. En d'autres mots, la valorisation des connaissances scientifiques existantes sur l'entrepreneuriat culturel apparaissait comme étant des plus opportunes au regard du contexte précédemment décrit.

Plus spécifiquement, cette revue porte sur la façon dont cette notion est abordée par la littérature québécoise, canadienne et étrangère, ceci dans le but de connaître l'état de la question et les enjeux qui y sont liés. Dans un premier temps, afin de nourrir la réflexion des acteurs concernés par cette problématique, nous avons effectué un survol des écrits en ce domaine en France, au Royaume-Uni, en Australie et aux États-Unis, sans omettre le Québec et le Canada, des pays ayant développé divers mécanismes de soutien à la culture. Dans un second temps, les connaissances apportées par ce travail de recherche ont donné l'occasion d'identifier quelques pratiques novatrices liées à l'entrepreneuriat culturel, dont certaines visent à diversifier les ressources financières.

L'objectif principal de ce stage était d'expérimenter le rôle d'agente d'interface entre ces deux univers que sont la recherche et l'action publique, en réalisant un mandat de recherche et de transfert des connaissances sur un sujet suscitant à la fois l'intérêt de la direction du programme Placements Culture et le nôtre, à titre d'étudiante-stagiaire de l'INRS Urbanisation Culture Société. Bien entendu, outre le directeur d'alors du programme, Pierre Milette, ce projet était encadré par notre directrice de maîtrise, Diane Saint-Pierre. S'inscrivant directement dans le mandat de la direction du programme qui est d'encourager les maillages entre le secteur privé et le secteur culturel et de développer une culture entrepreneuriale chez les acteurs du milieu culturel, notre apport s'insère également dans certaines orientations du CALQ qui est de proposer éventuellement des pistes de réflexion en lien avec la problématique du soutien public / privé du secteur de la culture et des communications⁷.

La pertinence d'une revue commentée de la littérature pour le milieu utilisateur

Bien que le premier utilisateur de la recherche en question ait été la direction du programme Placements Culture, les connaissances issues de ce travail devaient également inspirer son Comité de gouvernance, composé de représentants du Ministère de la Culture (MCCCF), du CALQ, de la Société de développement des entreprises

⁷ Gouvernement du Québec, Conseil des Arts et des Lettres du Québec, *Plan stratégique 2009-2012 : Soutenir l'excellence de la création et le dynamisme des arts et des lettres du Québec*, 2009.

culturelles (SODEC) et de la Bibliothèque et Archives nationales du Québec (BAnQ). Cette revue de littérature a été réalisée dans le but d'offrir une base de connaissances sur laquelle se dessineraient éventuellement des pistes de réflexion et d'orientation gouvernementale. En d'autres mots, l'idée était de fournir à la direction de Placements Culture et à son Comité de gouvernance un outil d'information sur des pratiques, des défis et des bénéfices liés à l'entrepreneuriat culturel.

CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DE STAGE ET DE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Pour reprendre l'image des mondes développée par L. Boltanski et L. Thévenot (1989), ces deux mondes [la recherche et la pratique] fonctionnent à partir d'objets sociaux différents entre lesquels les relations ne sont pas évidentes. [...] On voit alors apparaître ici l'importance du lien à mettre en œuvre entre chercheurs et praticiens autour de ces savoirs [...] pour les rendre actionnables (Schmitt, 2007 : 195)

La réalisation d'un stage de huit semaines en étroite collaboration avec un milieu d'action est une activité essentielle de la maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (PRAP). C'est par le biais de ce stage qui s'est déroulé au CALQ qu'il nous a été possible d'expérimenter concrètement la fonction d'agente d'interface en milieu gouvernemental. Cette étape de notre formation a été suivie d'activités de transfert des connaissances, dont la préparation et la réalisation se sont déroulées à l'intérieur d'une période approximative de quatre semaines. Ces activités s'adressaient à des utilisateurs potentiels des résultats de recherche ainsi qu'à la communauté scientifique. Par ailleurs, le peu de temps dont nous disposions pour réaliser ces activités – soit un total de 12 semaines – commandait l'élaboration d'un échéancier précis (voir le tableau 1).

Dans ce chapitre, nous exposerons brièvement notre démarche (conception, échéancier, étapes) et les approches théoriques dont nous nous sommes inspirées pour concevoir les activités de notre stage. Nous présenterons ensuite ces activités ainsi que le « produit » du stage, soit la revue commentée de la littérature. Finalement, nous ferons état des activités de transfert dirigé des connaissances à l'intention du milieu gouvernemental et du milieu académique, des étapes les ayant précédées, mais aussi des choix qui ont motivé la forme de ces présentations, sans omettre de souligner les contraintes et les embûches rencontrées.

Tableau 1

**Échéancier des activités de recherche et de transfert dirigé
réalisées dans le cadre du stage**

Activités /Semaine (été 2010)	Travail de recherche								Transfert de connaissances			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Préparation de l'inventaire bibliographique : recherche de titres dans des bases de données	X	X										
Lecture et traitement sommaire des titres		X	X									
Finalisation de l'inventaire : hiérarchisation de la pertinence des sources, ajout ou retrait de certains mots-clés s'il y a lieu, complément de recherche				X								
Validation des résultats de recherche avec le partenaire : préparation et validation du canevas des fiches de lecture auprès de notre partenaire et de notre directrice de maîtrise				X								
Lecture et traitement en profondeur des titres					X	X	X	X				
Rédaction de la revue de littérature									X	X		
Organisation d'une activité de transfert des connaissances à l'intention du milieu de pratique										X	X	
Organisation d'une activité de transfert des connaissances à l'intention de la communauté scientifique											X	X

La pertinence sociale de la recherche

Le rôle de la recherche au sein de la société est une question qui a émergé de la littérature au cours des années 1950 et sous la forme d'un débat sur le statut de la recherche et de ses liens avec la pratique (Groulx, 1994). Selon L.-H. Groulx, J. W. Eaton (1959) est l'un des premiers auteurs à avoir revendiqué la pertinence de la recherche dans le but de doter le milieu de pratique d'un statut professionnel. On assiste alors aux premiers balbutiements d'un débat où les savoirs scientifiques et les savoirs d'ordre pratique sont généralement considérés de façon hiérarchique. C'est autour des années 1960 qu'est développée la « **thèse de l'opposition** » selon laquelle la pratique et la recherche sont deux activités dont les considérations doivent demeurer séparées. Cette opposition repose principalement sur des « manières de regarder le monde » différentes, et alors considérées comme difficilement conciliables.

Au cours des années 1970 -1980, émerge la « **thèse de l'alliance** » où l'on considère la collaboration entre praticiens et chercheurs comme étant susceptible d'être bénéfique pour chacun (Groulx, 1994 ; Oxman-Martinez, 1991). Par exemple, selon O. Martinez, docteur en sociologie, les années 1970 ont été porteuses d'une prise de conscience sur les faiblesses qu'entraîne une faible présence de la recherche au sein des établissements du réseau des services sociaux au Québec. C'est afin de créer des maillages que des équipes réunissant des chercheurs et des praticiens ont été mises sur pied afin de construire ensemble des objets de recherche pertinents pour l'action.

Cela étant dit, l'apport de la recherche sociale pour les milieux d'action publique fait l'objet d'une réflexion sur le transfert des connaissances depuis plus de 40 ans. Cette réflexion repose cependant sur divers modèles théoriques développés selon des visions distinctes et à partir d'une terminologie diversifiée. Certains auteurs soulignent d'ailleurs la confusion qui règne au sein de la littérature où différentes notions – telles que « partage de connaissances », « mobilisation des connaissances » et « dissémination des connaissances » – sont employées pour désigner un seul et même processus : celui de transfert des connaissances (Graham *et al*, 2006). En d'autres mots, cette notion fait l'objet d'une confusion qui repose non seulement sur des compréhensions différentes, mais aussi sur un manque de clarté conceptuelle.

Les modèles théoriques ayant contribué à définir notre activité de stage

Le transfert des connaissances repose sur un partage tacite et explicite des connaissances entre acteurs issus des milieux de pratique et de la recherche. Un tel partage se fait sur la base d'une valorisation des différents types de savoirs et savoir-faire des acteurs impliqués dans un projet de recherche à pertinence sociale. Selon le Département des affaires, de l'innovation et des compétences de l'Angleterre, le « transfert des connaissances consiste à transférer des idées pertinentes, des résultats de recherche et des compétences entre universités, centres de recherche, le milieu des affaires et la communauté élargie afin de permettre le développement de nouveaux produits et services » (traduit de Business, Innovation and Skills – BIS, 2010 : <http://www.bis.gov.uk/policies/science/knowledge-transfer>).

Plus près de nous, et de façon différente, l'Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ) identifie trois grandes approches de transfert des connaissances: « l'approche linéaire ou unidirectionnelle », « l'approche de résolution de problèmes », puis les « approches interactives » (INSPQ, 2009) :

- L'« **approche linéaire ou unidirectionnelle** » vise à communiquer un savoir scientifique à un milieu utilisateur. Elle est donc basée sur une hiérarchie des savoirs car elle tient pour acquis l'intérêt des utilisateurs, tout en ignorant comment les résultats de recherche peuvent être pertinents pour ces derniers. Ce faisant, cette approche se prêterait difficilement au transfert des connaissances dans un contexte d'interface entre des acteurs œuvrant au sein de différents milieux.
- L'« **approche de résolution de problèmes** » fait référence à un « processus de création de connaissances mis en œuvre sur la base des besoins spécifiques » d'un groupe d'utilisateurs (INSPQ, 2009). Bien que ce type de recherche réponde généralement à une commande de la part des utilisateurs, il n'est pas garanti, selon l'INSPQ, que les connaissances qui en découlent soient utilisées par ces derniers.
- Les « **approches interactives** » sont essentiellement basées sur un processus d'interactions continues entre le chercheur et les utilisateurs de la recherche. Ces interactions nécessitent la collaboration des utilisateurs à plusieurs moments afin que les partenaires s'entendent sur diverses dimensions de la recherche.

Le projet de stage qui fait l'objet de cet essai s'est grandement inspiré de l'« approche interactive ». En effet, plusieurs rencontres et échanges ont eu lieu lors de la réalisation du projet avec la direction de Placements Culture dont la connaissance des dynamiques à l'œuvre au sein de l'appareil public a contribué à préciser le projet à quelques reprises. Il importait que ces échanges donnent lieu à des ententes et ceci à diverses étapes de la réalisation de la revue de littérature. Ces allers-retours avec le milieu utilisateur sont reconnus comme étant essentiels puisqu'ils sont à la base même d'une véritable mobilisation des savoirs :

Les nouvelles approches en transfert des connaissances conçoivent de plus en plus le transfert des connaissances comme un processus continu impliquant des interactions plus ou moins fréquentes entre plusieurs groupes d'acteurs œuvrant dans des contextes sociopolitiques et des environnements organisationnels spécifiques et jouant tour à tour un rôle dans la production, le relais et l'utilisation des connaissances (INSPQ, 2009 : 15).

De façon similaire, mais cette fois en faisant référence à la notion de « recherche collaborative », Serge Desgagné, chercheur en sciences de l'éducation, souligne l'importance de la *co-construction* de l'objet de recherche entre chercheurs et praticiens. Selon Desgagné, cette co-construction « ne se fait pas sans considération du contexte réel où cette pratique est actualisée. [...] Cela signifie, de plus, que cette construction ne peut se faire sans la prise en compte de la compréhension qu'a le praticien des situations de pratiques à l'intérieur desquelles il évolue » (Desgagné, 1997 : 373).

Selon Lavoie *et al.* (1996), la recherche-action peut s'articuler selon des opérations qui varient en fonction des buts visés. En effet, elle peut avoir comme objectif le changement, la compréhension des pratiques, l'évaluation ou, dans le cas présent, **l'amélioration des pratiques** (ici celles du gouvernement et des acteurs directement concernés par des mesures gouvernementales). Bien que la légitimité de la recherche-action soit de plus en plus reconnue par les différents milieux, celle-ci fait encore l'objet de critiques de la part de « fondamentalistes » pour qui ce type de recherche présente nécessairement des lacunes quant à son objectivité. Selon J. J. Beck (1990), « la recherche-action applique la pensée scientifique à des problèmes réels où l'on retrouve les étapes de reconnaissance d'un problème, d'identification des questions et des méthodes de recherche, de réalisation de

la recherche et de l'utilisation des résultats pour planifier une intervention » (Beck cité par Lavoie *et al.* 1996 : 86). En d'autres mots, la recherche-action doit se plier aux mêmes étapes que celles de la recherche traditionnelle et elle peut tout à fait présenter la même rigueur scientifique. C'est donc en tenant compte de ces divers aspects de la recherche-action que nous avons élaboré et mis en œuvre un projet de recherche s'appuyant sur une dynamique associative impliquant le partenaire aux différents étapes du projet.

Dans l'ouvrage *Knowledge Mobilization in the Social Sciences and Humanities. Moving from Research to action* (2007), Alex Bennet et David Bennet définissent le concept de mobilisation des connaissances en soulignant des principes similaires aux auteurs mentionnés précédemment. Selon eux, le principe de création de valeur et la dynamique de partage sont des éléments incontournables de la mobilisation des connaissances : « Knowledge mobilization is the process of creating value or a value stream through the creation, assimilation, leveraging, sharing and application of focused knowledge to a bounded community » (Bennet et Bennet, 2007 : 17).

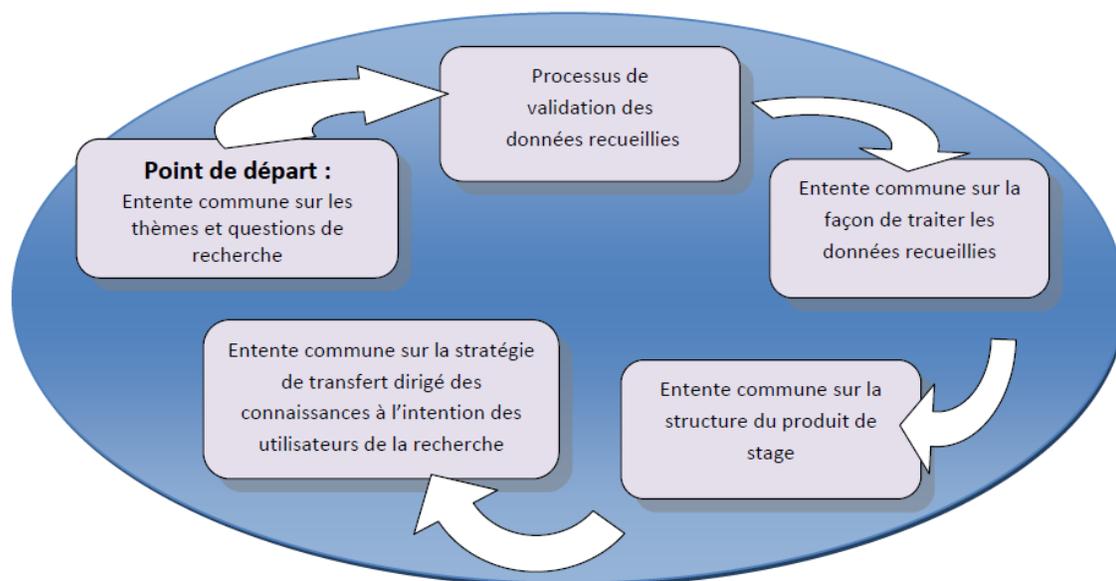
À la lumière de ces définitions, on s'aperçoit que tous ces auteurs s'appuient sur un vocabulaire varié pour définir un seul et même processus : celui de la **mobilisation des connaissances**. En effet, à la différence du « transfert » qui renvoie à l'idée de déplacement, le terme « mobilisation » consiste à faire appel à différents savoirs. Bien que la collecte de données scientifiques se soit avérée essentielle à la réalisation du projet de recherche, les connaissances expérientielles du partenaire de stage (l'utilisateur) ont également contribué à la structuration de la revue de la littérature et à l'organisation de l'activité de transfert dirigé vers les utilisateurs de la recherche. Selon l'INSPQ, les connaissances des utilisateurs sont fort utiles, notamment pour transférer les données de recherche : « Ces personnes utilisent alors leur bagage de connaissances théoriques et pratiques, leur jugement politique, leur connaissance du milieu ou toute expérience, savoir acquis ou appris permettant d'éclairer la prise de décision ou de soutenir l'action en période d'incertitude » (INSPQ, 2009 : 10).

À des fins de cohérence, nous ferons référence dans les prochaines pages au terme de la « mobilisation des connaissances », une notion, selon nous, plus à même de représenter la dynamique dans laquelle ce stage a été pensé et réalisé.

La figure 1 présente, de façon brève, le processus de mobilisation des connaissances que nous avons privilégié, à la lumière de cette théorie, pour la réalisation du stage. Bien qu'ayant nous-mêmes tracé les grandes lignes du projet de recherche, la réalisation de cette revue commentée de la littérature est le fruit d'un travail de mobilisation des connaissances avec la direction du programme Placements Culture, en concertation avec notre directrice de maîtrise à l'INRS UCS. En effet, diverses rencontres ont eu lieu avec ce partenaire et notre directrice afin d'arrimer les exigences que commandaient notre formation académique et les attentes du milieu de pratique aux exigences scientifiques et éthiques du projet.

Figure 1

Processus de mobilisation des connaissances privilégié dans le cadre du stage*



* Il est possible que les différents actes de mobilisation des connaissances identifiés dans ce schéma fassent l'objet, dans la réalité, d'un processus itératif.

Les activités de stage

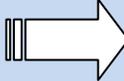
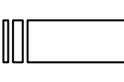
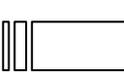
Le projet visait à rencontrer à la fois les objectifs du programme de maîtrise PRAP et ceux de la direction du programme Placements Culture. Pour ce faire, il était important pour nous que la recherche réponde aux attentes du milieu de pratique. Le répondant en milieu de stage (soit la directeur de Placements Culture) devait alors s'impliquer dans le projet, et ce, dès sa conception, notamment dans le cadre d'une entente commune sur les thèmes de la recherche (les questions de départ) (voir la figure 1). L'implication du partenaire était importante puisqu'en plus de s'assurer de la pertinence du projet pour le milieu utilisateur, elle favoriserait une meilleure utilisation des résultats par ce dernier (Kerner et Hall, 2009). En cours de route, le travail de recherche a donc été validé à diverses reprises auprès du partenaire et / ou notre directrice afin de s'assurer que les données recueillies, la façon de les traiter et de les diffuser auprès des utilisateurs répondent aux attentes de la direction du programme Placements Culture, tout en maintenant la rigueur méthodologique propre à la recherche scientifique.

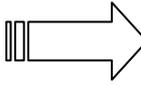
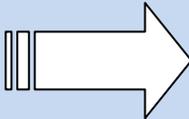
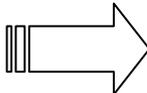
Soulignons d'ailleurs que ce qui fait sens pour le chercheur ne fait pas nécessairement sens pour le milieu de pratique. C'est pourquoi il était important que des échanges réguliers aient lieu avec le partenaire dans le but de s'assurer de la pertinence du projet. Une entente mutuelle avec le superviseur de stage a précédé la réalisation des grandes étapes du projet de recherche, soit la conception et la réalisation de la revue de littérature ainsi que l'activité de transfert en milieu gouvernemental (voir le tableau II). Il était important pour nous d'informer le partenaire, de se réajuster au besoin selon ses commentaires. Ces étapes se sont donc inscrites dans un processus de rétroaction et de validation auprès du partenaire lors de diverses rencontres organisées, dont certaines impliquant également notre directrice de maîtrise. Une étape pendant laquelle le partenaire a été moins présent est celle du volet méthodologique de la recherche, le partenaire souhaitant plutôt que ce volet soit l'objet d'un consensus avec notre directrice de maîtrise. D'ailleurs, il faut mentionner que nous avons grandement bénéficié des conseils de notre directrice qui a joué un rôle important en nous accompagnant à chaque étape des activités de recherche au cœur de notre activité de stage.

Brièvement, la réalisation de notre stage a pris la forme d'un processus itératif de validation auprès du partenaire de stage et de notre directrice de maîtrise et ceci avant d'entamer chaque étape ultérieure de la recherche (voir le tableau 2). Puisque l'objectif principal de ce stage de maîtrise était d'expérimenter le rôle d'agente d'interface entre la recherche et l'action publique, l'idéal était de mettre en œuvre le projet sur les lieux mêmes du CALQ afin de nous familiariser avec la dynamique et les motivations à l'œuvre dans ce milieu d'action.

Tableau 2

Description des activités de recherche et des étapes de validation auprès du partenaire de stage et de notre directrice de maîtrise

Étapes du stage	Activités de recherche et de transfert dirigé des connaissances effectuées	Étapes de validation auprès du partenaire et de notre directrice de maîtrise
1. La conception de la revue de littérature	Élaboration des grandes lignes du projet de recherche. 	Rétroaction auprès du partenaire.
	Définition des objectifs et des questions de recherche. 	Validation auprès du partenaire.
	Élaboration de la méthodologie (outils de collecte, balises temporelles, pays ciblés, banques bibliographiques à consulter) et des questions éthiques. 	Discussion et validation auprès de notre directrice de maîtrise.
2. La réalisation des activités de recherche	Préparation de l'inventaire bibliographique (collecte des données) et analyse des sources recueillies. 	Validation auprès de notre directrice de la démarche d'inventaire bibliographique et de la façon de traiter les données devant être recueillies.

	Finalisation de l'inventaire bibliographique et de l'analyse des sources bibliographiques.		Exposé oral des connaissances répertoriées lors de la collecte des données et de l'analyse des résultats. Validation auprès du partenaire et de notre directrice des résultats obtenus au regard des objectifs et des questions de recherche initiales.
3. La rédaction de la revue de littérature	Rédaction de la revue de littérature.		Entente commune sur la structure du document ainsi que les thèmes à aborder.
4. Activités de transfert des connaissances	Exposé oral effectué à l'intention de la communauté scientifique dans le cadre du 79 ^e Congrès de l'ACFAS.		Pré-test de l'exposé oral à effectuer auprès des professeurs-chercheurs et étudiants de l'INRS. Discussion avec l'auditoire au sujet de la démarche méthodologique, de la conceptualisation et des résultats de la recherche. Validation des changements auprès de notre directrice de maîtrise.
	Exposé oral effectué auprès du milieu de pratique (équipe de Placements Culture).		Discussion avec l'auditoire.

Le « produit de stage » : la revue commentée de la littérature scientifique

Comme il a été mentionné au chapitre 1, la réalisation d'une revue de la littérature visait, en premier lieu, à éclairer la direction du programme Placements Culture sur la notion d'entrepreneuriat culturel. L'idée de faire la lumière sur cette notion était principalement motivée par le besoin de réfléchir sur des mesures éventuelles visant à favoriser l'entrepreneuriat du secteur culturel québécois. En deuxième lieu, la revue de littérature traduisait la nécessité d'explorer ce sujet par l'identification de cas concrets de pratiques novatrices en matière d'entrepreneuriat culturel. Mais avant de présenter les principaux constats découlant de la recension et de l'analyse des écrits, attardons-nous aux aspects méthodologiques et éthiques.

La méthodologie et les questions éthiques

Le peu de temps dont nous disposions pour réaliser la revue de la littérature fut un facteur déterminant dans notre choix de centrer notre recherche bibliographique sur les **sources secondaires**, essentiellement, soit des ouvrages, des articles scientifiques, des rapports de recherche et des communications diffusées dans un cadre scientifique. Notons d'ailleurs qu'afin de rendre compte de la diversité des points de vue, il importait que les sources documentaires analysées soient variées. L'objet de recherche porte sur l'entrepreneuriat spécifique au sein d'organismes œuvrant à l'intérieur de diverses disciplines artistiques, telles que les arts visuels, le théâtre, la danse, la musique, les arts multidisciplinaires, les arts médiatiques, la littérature, les arts du cirque et la recherche architecturale. La littérature susceptible de couvrir l'éventail le plus large des pratiques entrepreneuriales a été privilégiée et c'est pourquoi les petits et moyens organismes culturels, sans oublier les grandes institutions culturelles, ont été retenus lors de l'inventaire bibliographique.

Cette recension a mis l'accent sur les écrits des **années 1998 à 2010** puisque cette période est étroitement liée à un re-questionnement sur le rôle et les responsabilités des États, du moins en Occident, en matière de culture (Saint-Pierre et Audet, 2010). Afin de

valider la pertinence des titres recensés, nous avons entrecoupé la réalisation de l'inventaire bibliographique par une première évaluation sommaire des titres répertoriés. Cela nous a permis d'ajuster le tir quant aux mots-clés utilisés pour interroger les banques de données bibliographiques ainsi que d'élaguer et de bonifier notre inventaire.

Le **choix des mots-clés** pour la recherche documentaire a été fait dans un souci de pertinence par rapport au sujet étudié. Puisque la notion d'« entrepreneuriat culturel » est peu utilisée dans la littérature, il est apparu très vite nécessaire d'élargir à d'autres termes susceptibles de couvrir au moins un aspect lié à l'entrepreneuriat culturel, tel que le marketing, la compétitivité et le financement. Ces mots-clés liés à l'entrepreneuriat ont été jumelés avec d'autres mots-clés propres au domaine de la culture, dont culture, arts, danse, théâtre et musique (voir le tableau 3). Puisque la recherche porte sur la littérature en provenance de la France, du Royaume-Uni, des États-Unis, de l'Australie, du Canada et du Québec, l'inventaire bibliographique a mis l'accent sur les documents diffusés en français et en anglais. Les écrits retenus ont été repérés au sein des banques de données bibliographiques, des catalogues de bibliothèques universitaires et des sites Internet d'organisations susceptibles de rassembler une documentation pertinente, alors que plusieurs articles recensés sur l'entrepreneuriat culturel proviennent de périodiques scientifiques spécialisés « en ligne » (voir à cet effet le tableau 4).

Après avoir été sélectionnées pour leur pertinence (par exemple, à la suite d'une lecture attentive du résumé, lorsque présent, et d'une lecture « diagonale » du contenu), les sources documentaires retenues ont fait l'objet d'une analyse à l'aide de fiches synoptiques. Ces dernières se sont avérées être un outil indispensable pour le traitement et l'analyse des sources puisqu'elles nous ont permis de faire ressortir des éléments clés (définition du ou des concepts-clés, approche(s) théorique(s) et méthodologie utilisée par le ou les auteurs, leurs constats / critiques, etc.) et ainsi conserver les informations susceptibles d'intéresser le partenaire (voir la section sur le cours *Lectures dirigées* dans « L'apport de la formation PRAP à la réalisation du stage » au chapitre 3). Ainsi, en offrant une vue d'ensemble des documents analysés, ces fiches nous ont permis de faire l'analyse détaillée des sources, facilitant du même coup le travail de rédaction.

Tableau 3 Descripteurs (mots-clés) privilégiés selon la langue

<p>Français</p>	<p>- entrepreneur*; marketing; compétitiv*; strategi*; financement; autonomie; administration; performance; diversification sources financement; manage*; leader*; gestion; politique* ET - (cultur* (art* OU theatr* OU dans* ...))</p>
<p>Anglais</p>	<p>- management; marketing; entrepreneur*; position*; competitiv*, finance*; support*; autonomy; patronage; leader*; politic* ET - (cultur* (art* OU theatr* OU dans* ...))</p>

Note : Les descripteurs suivis de ce symbole (*) ont fait l'objet d'une troncature afin d'inclure les sources documentaires dont les mots-clés sont susceptibles de présenter certaines variantes.

La question de la subjectivité (ou de biais) du chercheur se pose tant en contexte de recherche traditionnelle qu'en contexte de recherche appliquée. Outre le choix des notions et concepts les plus pertinents en fonction des besoins des utilisateurs, nous devons aussi conserver une position critique par rapport à ce sujet facilement *politisable*. En effet, la notion d'entrepreneuriat culturel s'inscrit dans un contexte où des enjeux politiques et économiques sont intimement liés à la question du rôle de l'État en matière de culture. Il s'avérait donc important de faire état des tensions vécues par les acteurs du secteur culturel (et observés par des auteurs et chercheurs) dans l'élaboration de stratégies entrepreneuriales, mais aussi des tensions vécues par les administrations publiques au regard des pressions exercées quant aux soutiens publics aux milieux et aux organismes culturels.

Il importait également que cette revue de littérature demeure pertinente aux yeux des utilisateurs. Pour ce faire, l'outil devait s'inscrire dans la mission du programme PC qui est d'encourager les maillages entre le secteur privé et le secteur culturel et plus précisément dans sa réflexion quant aux suites à y donner. À cet effet, il semble que deux visions du concept d'entrepreneuriat existent au sein de la littérature : l'une renvoyant strictement aux actes de création d'entreprise et l'autre renvoyant plus largement aux actes d'innovation

entraînant la transformation d'un mode existant (voir notamment Hernandez, 2001 ; Verstraete, 1999 et Davidsson, 1991). Notre choix s'est donc arrêté sur cette dernière vision qui était plus à même de couvrir les différents aspects de la diversification des revenus des organismes culturels, une préoccupation importante pour la direction de Placements Culture.

Enfin, il était important de faire état de la variété des notions se rattachant au sujet de l'entrepreneuriat culturel. L'identification de ces différentes notions devait avoir pour avantage d'identifier certains aspects moins connus, mais tout aussi pertinents à la connaissance de l'entrepreneuriat culturel. Il en est de même de cette nécessité de signaler au passage les lacunes conceptuelles, méthodologiques ou réflexives au regard de cette notion. Enfin, puisque le temps dont nous disposions ne nous permettait pas de faire une recension exhaustive des pratiques innovantes, nous en avons tout de même identifiées quelques-unes.

Tableau 4

Principales banques de données, périodiques scientifiques et sites Web consultés

Banques de données et catalogues de bibliothèques consultés	Littérature francophone	<p>1. Francis : couvre l'essentiel de la littérature en sciences sociales et sciences humaines et donne accès à environ 4 300 périodiques (principalement francophones) en plus de référencer des rapports de recherche, des livres et divers autres documents.</p> <p>2. Érudit et Repère offrent une assez bonne couverture de la littérature issue de périodiques québécois.</p> <p>3. Catalogue HEC (Hautes Études Commerciales, Montréal) : catalogue universitaire (francophone et anglophone) pertinent dans le domaine de la gestion.</p> <p>4. Catalogue Ariane (Université Laval, Québec) : catalogue universitaire (francophone et anglophone) pertinent avec cet accent mis sur les domaines de l'économie de la culture, de la gestion, de la science politique, etc.</p>
	Littérature anglophone	<p>1. Scopus : couvre des articles issus d'environ 2 800 périodiques scientifiques dans le domaine des sciences sociales.</p> <p>2. ISI Web of Science : banque de données multidisciplinaires couvrant plus de 8 500 périodiques scientifiques de langue anglaise.</p> <p>3. Sociological Abstracts : couvre environ 2 000 périodiques provenant de l'Amérique du Nord, mais aussi de l'Europe.</p> <p>4. Google Scholar⁸ : offre une large couverture d'articles scientifiques, actes de colloque, thèses, livres, résumés analytiques et articles.</p> <p>5. Dissertations & Thesis : banque de données de thèses de doctorat et de mémoires de maîtrise.</p> <p>6. SAGE journals online : banque de données pertinente et facile à utiliser qui couvre plus de 520 périodiques, notamment dans les domaines des affaires et des sciences sociales.</p>

⁸ L'inefficacité des opérateurs booléens et le nombre important d'articles, de livres et de thèses de cet outil de recherche augmente les chances d'obtenir de nombreuses sources qui sont peu liées avec le sujet.

		<p>7. ABI Inform global: couvre environ 3 380 périodiques du domaine des affaires.</p> <p>8. Business Source Complete: couvre 1 896 revues avec comité de lecture dans les domaines du marketing, du management, de l'économie, de la finance, de la comptabilité et des affaires internationales.</p>
<p>Périodiques consultés et leurs lieux d'édition⁹</p>		<ul style="list-style-type: none"> - <i>International Journal of Arts Management</i>* (HEC, Québec Canada) - <i>Journal of Cultural Economics</i>* (États-Unis) - <i>Journal of Arts Management, Law & Society</i>* (États-Unis) - <i>Les Cahiers français</i>* (France) - <i>Cultural Trends</i> (Royaume-Uni) - <i>Nonprofit Management Leadership</i> (États-Unis) - <i>Nonprofit & Voluntary Sector Quaterly</i> (États-Unis ; Royaume-Uni) - <i>Entrepreneurship Theory & Practice</i> (États-Unis) - <i>International Journal of Cultural Policy</i> (Royaume-Uni) - <i>Revue française d'Administration publique</i> (France) - <i>Administration & Society</i> (États-Unis; Royaume-Uni) - <i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> (États-Unis ; Royaume-Uni) - <i>Public Administration Review</i> (États-Unis) - * Titres des périodiques ayant fait l'objet d'un dépouillement systématique.
<p>Sites Web consultés</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Observatoire des Politiques culturelles (Grenoble) : http://www.observatoire-culture.net/ - Chaire Arts, Culture et Management en Europe (Bordeaux, Ecole de Management) : http://www.bem.edu/fr/Identite/Presentation

⁹ La majeure partie des périodiques identifiés couvrent un champ d'application d'envergure internationale. En d'autres mots, ceux-ci rassemblent des articles dont les auteurs proviennent de divers pays. Les lieux d'édition ont donc été identifiés à titre indicatif seulement.

Les principaux constats¹⁰

D'abord, soulignons que les écrits recensés font rarement référence à la notion d'entrepreneuriat culturel et, lorsque c'est le cas, les auteurs insistent surtout sur la nécessité de mieux la définir et en cerner les pratiques sous-jacentes. En conséquence, un certain flottement conceptuel demeure puisque les différentes dimensions privilégiées par les auteurs pour camper cette notion et leur objet d'étude diffèrent. Les principales études consultées proviennent du milieu académique de la gestion des arts, dont les écrits accordent cependant une large place aux institutions culturelles (musées, opéras, orchestres symphoniques, etc.) et peu aux petits organismes culturels. En effet, peu d'écrits ont été recensés sur les organismes de petite taille, ceux qui ont une marge de manœuvre budgétaire souvent limitée et qui ne possèdent pas toujours le personnel pour mettre en œuvre des stratégies entrepreneuriales importantes.

Des auteurs soulèvent par contre l'aspect novateur de l'entrepreneuriat culturel dans le fait d'exploiter de nouvelles idées et de les concrétiser par des moyens originaux, mais aussi parfois risqués. Certains constatent aussi l'importance des compétences individuelles, dont celle qui semble incontournable : le leadership. L'entrepreneur culturel se présente comme un leader capable de développer une vision qui sera partagée au sein de son milieu, mais aussi par les médias et les secteurs public et privé. Vu sous cet angle, l'entrepreneur culturel joue un rôle de médiateur doté d'habiletés de négociation dans un contexte où la prise de décision peut susciter, à l'occasion, la controverse. Outre l'innovation, le leadership et la médiation, la stratégie est jugée essentielle par plusieurs auteurs dans le domaine de la gestion des arts. La discipline du marketing des arts met l'accent notamment sur le développement d'une image de marque et le positionnement de la compagnie artistique.

¹⁰ Les constats suivants sont résumés à partir du document de travail produit pour la direction du programme Placements Culture : Marie-France Harvey (2011), *L'entrepreneuriat culturel à travers la littérature scientifique : contexte d'émergence, notions et pratiques*, Québec, Document de travail, 54 pages. La version intégrale de la revue commentée des écrits est disponible sur demande et la table des matières peut être consultée à l'annexe V du présent essai.

Les écrits recensés et analysés ont aussi fait état de pratiques novatrices ou *best practices* en entrepreneuriat culturel. Plusieurs études de cas en témoignent. Parmi ces pratiques, mentionnons celles misant sur la fidélisation des mécènes, les stratégies de recherche de fonds en provenance d'autres secteurs d'activités, la diversification des investissements, l'utilisation des nouvelles technologies, la dynamisation de « regroupements d'amis » existants et, enfin, la constitution de fonds de dotation spécifiques.

Ce survol de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel permet non seulement d'identifier certains aspects de la pratique, mais aussi d'en souligner les lacunes, un aspect qui demeure tout de même un préalable à la familiarisation d'un sujet et d'une pratique en émergence. Ayant constaté une surreprésentation des institutions culturelles¹¹ au sein de la littérature recensée, il importe de mentionner que la recherche devra éventuellement aussi porter sur les organisations et les entreprises de petites tailles, lesquelles représentent la majorité des organismes du secteur culturel. Par ailleurs, la plupart des études menées jusqu'à maintenant dans le champ de la gestion des arts portent sur des cas de succès et c'est pourquoi une approche systématique et basée sur des concepts et modèles existants doit être développée (Cray *et al.*, 2007). Une recension des écrits issus de la littérature professionnelle (publications issues du milieu entrepreneurial et destinées à un public généralement plus spécifique et spécialisé) et de la littérature grise¹² et gouvernementale (rapports d'études gouvernementales, rapports de commission, etc.) permettrait sans doute de faire la lumière sur l'entrepreneuriat des petits / moyens organismes et des enjeux liés à leurs pratiques.

Quelques rares écrits évoquent la tendance amorcée par certains gouvernements à développer l'entrepreneuriat culturel sur leur territoire. Différentes initiatives ont été mises

¹¹ Les écrits ayant fait l'objet de notre étude portent rarement sur l'entrepreneuriat des petits organismes culturels. Toutefois, plusieurs auteurs exposent des pratiques entrepreneuriales adoptées par des gestionnaires d'institutions culturelles telles que des musées, opéras, orchestres symphoniques et grands ballets (voir à cet effet la revue de littérature à la page 11).

¹² Selon l'Association française de la normalisation (l'AFNOR), la littérature grise réfère à tout « document dactylographié ou imprimé, produit à l'intention d'un public restreint, en dehors des circuits commerciaux de l'édition et de la diffusion et en marge des dispositifs de contrôle bibliographiques ». Ce type d'écrits à diffusion fort restreint et hors des canaux habituels de consultation (par exemple, les banques de données bibliographiques « en ligne ») échappe pratiquement à tout processus de collecte et de recension. Bibliothèque de l'Université d'Ottawa, [En ligne] <http://uottawa.ca/libguides.com/GreyLiterature-fr>, consulté à l'hiver 2012.

en œuvre afin de promouvoir la diversification des revenus des organismes culturels ainsi qu'un apport accru du secteur privé. Il va de soi que le temps imparti à cette recherche ne donnait pas l'occasion d'explorer du côté de la littérature grise et de la littérature gouvernementale, ni d'explorer les mesures mises en place dans les pays retenus dans notre étude. Relativement à cette décision de conserver nos critères de sélection de départ, et ce, malgré le constat fait à mi-parcours de la collecte de données quant au peu d'écrits scientifiques recensés traitant directement de l'entrepreneuriat culturel, il demeure que compte tenu du temps restant, il y avait tout de même matière à réaliser une première analyse. Cela étant dit, il y aurait une recherche pertinente à entreprendre sur la littérature grise et la littérature gouvernementale, non seulement en ce qui concerne le Canada, le Royaume-Uni, l'Australie, les États-Unis et la France, mais aussi les pays de la Scandinavie, fréquemment cités en exemple pour l'efficacité des mesures gouvernementales mises en œuvre. Cela donnerait l'occasion d'en savoir davantage sur les éventuels avantages et inconvénients si de telles mesures devaient voir le jour au Québec.

Les activités de transfert des connaissances

Un objectif important du rôle d'agente d'interface œuvrant au croisement de la recherche et de l'action publique consiste à rendre pertinent les connaissances scientifiques aux yeux des utilisateurs ciblés pour qu'ils désirent en faire l'utilisation. Il importait donc de combiner le « produit » principal du stage, la revue commentée des écrits, à des activités de transfert permettant à la fois l'appropriation et la critique. À cet effet, deux communications orales ont été préparées et adaptées selon les publics ciblés : le milieu gouvernemental et le milieu scientifique.

Le transfert des connaissances est un « processus hasardeux » qui peut être confronté à plusieurs imprévus (Graham *et al*, 2006 : 13). C'est pourquoi il est important de connaître les motivations des utilisateurs de la recherche afin de concevoir une activité de transfert pertinente dans le cadre de leur pratique. La communication écrite présente certains avantages, dont celui d'intégrer et de diffuser beaucoup d'informations. Toutefois, la faiblesse de ce type de communication réside dans la pauvreté des interactions qu'elle

suscite en général. C'est pourquoi nous avons privilégié la communication orale, plus synthétique et particulièrement mieux adaptée pour des intervenants du milieu de la pratique (ici essentiellement des fonctionnaires), ces derniers pouvant toujours se référer au document produit pour des compléments d'information. Quant aux deux présentations orales auprès du milieu scientifique, incluant un pré-test, ces activités nous ont permis d'expérimenter une pratique très présente dans le milieu académique et scientifique et avec lesquelles nous étions très peu familière. Nous avons trouvé ces exercices très formateurs quant à notre compréhension d'un aspect important du métier de chercheur.

Le pré-test a été réalisé auprès des professeurs et étudiants de l'INRS afin de valider (voire d'améliorer) l'activité de transfert auprès de la communauté scientifique qui a eu lieu en mai 2011 dans le cadre du 79^e congrès de l'Association francophone pour le savoir - ACFAS 2011¹³. La deuxième activité de transfert a été conçue à l'intention des utilisateurs de la recherche. Cette présentation a été réalisée devant Yvan Gauthier, président-directeur-général du CALQ et directeur par intérim de PC, les membres de l'équipe Placements Culture ainsi que Pascal Beaulieu, responsable de Placements Culture au MCCCC¹⁴. Pour des raisons hors de notre contrôle, l'activité de transfert prévue initialement en milieu gouvernemental n'a pu être réalisée auprès du Comité de gouvernance de PC. Nous élaborerons plus sur ce point au troisième chapitre de notre essai. Cette présentation a été réalisée le 10 mai 2011 au ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (voir le tableau 5).

¹³ Voir le document de convocation des professeurs-chercheurs et étudiants de l'INRS UCS à l'annexe I.

Tableau 5

Activités de transfert des connaissances réalisées	Date	Lieu
Présentation auprès des professeurs et des étudiants de l'INRS UCS (pré-test)	25-11-2010	Québec (INRS UCS)
Présentation auprès du pdg du CALQ et de l'équipe du programme <i>Placements Culture</i>	10-05-2011	Québec (MCCCF)
Présentation dans le cadre du Congrès de l'ACFAS 2011	12-05-2011	Sherbrooke (Université de Sherbrooke)

Le pré-test

Comme nous venons de le mentionner, nous avons effectué un pré-test auprès des chercheurs-professeurs et étudiants de l'INRS UCS afin de valider la présentation qui a eu lieu au 79^e congrès de l'ACFAS 2011 (voir le document d'invitation au congrès à l'annexe I). À la lumière des commentaires recueillis et des questions posées par l'auditoire composé de plus d'une vingtaine de personnes, nous avons pu identifier les forces et les faiblesses de notre présentation, et ceci dans le but de l'améliorer. Ceci étant dit, si ce pré-test fut l'occasion de peaufiner la présentation des résultats auprès de professeurs et d'étudiants, il a aussi permis d'offrir du même coup un exemple concret d'une expérience de stage aux étudiants du programme de la nouvelle cohorte, ceux qui sont au début de leur formation PRAP.

Dans le cadre de ce pré-test, nous avons priorisé un contenu faisant principalement état des résultats de la revue de littérature (voir le plan de présentation au tableau 7). Afin de mettre cet auditoire spécifique en contexte, nous avons débuté par la présentation du programme *Placements Culture*, pour enchaîner avec la pertinence d'une revue de littérature sur l'entrepreneuriat culturel pour la direction de ce programme. Nous avons ensuite fait état des éléments de problématique liés au sujet, puis exposé les principaux

objectifs de la revue de littérature ainsi que les aspects méthodologiques et éthiques. Suite à cela, nous avons présenté les principaux résultats de la recherche en insistant sur ce qui est présent et ce qui est absent dans la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel. En guise de conclusion, nous avons souligné les lacunes de la littérature sur la notion d'entrepreneuriat culturel ainsi que la nécessité d'approfondir cette recherche et d'explorer d'autres sources, notamment la littérature gouvernementale.

Il est important de noter que cette présentation a ensuite fait l'objet d'une discussion constructive avec les professeurs et les étudiants présents. En effet, leurs commentaires et questions nous ont permis de modifier la présentation afin d'être plus à même de répondre aux exigences d'une présentation scientifique et de préciser certains aspects dans la revue de la littérature à remettre au Comité de gouvernance. Suite à ces commentaires, la présentation faisant état de la méthodologie de recherche, du concept d'entrepreneuriat culturel ainsi que la conclusion ont été bonifiées¹⁵.

La réalisation de ce pré-test nous a donc permis d'enrichir la présentation faite lors du 79^e Congrès de l'ACFAS 2011, tout en étant l'occasion de valider les résultats de recherche auprès de la communauté scientifique.

Présentation des résultats en milieu gouvernemental

Les praticiens ont généralement beaucoup d'attentes envers la recherche. Toutefois, ces attentes sont parfois difficiles à combler en raison, notamment, de résultats souvent traduits dans un « langage » peu propice à la dissémination. Dans l'ouvrage *La construction des savoirs pour l'action* (2007), Schmitt explique cet écart par la divergence des préoccupations et des contraintes qui dominent les milieux de recherche et de pratique. C'est précisément en lien avec ce constat que le travail de l'agent d'interface, dont le rôle consiste à réduire cette distance, trouve toute sa pertinence. En effet, l'agent d'interface doit développer un savoir-faire en ce qui concerne la traduction des attentes et

¹⁵ Voir le détail des bonifications apportées à la présentation dans la section « Un retour sur les activités de transfert dirigé » du chapitre 3.

des préoccupations de chacun de ces milieux. C'est précisément en lien avec ce savoir qu'émanent les principales difficultés de la mobilisation des connaissances.

En accord avec le responsable d'alors du programme Placements Culture, Pierre Milette, une présentation des résultats auprès des membres du Comité de gouvernance du programme fut initialement planifiée, puisque ces derniers ont une influence certaine quant aux décisions qui seront prises sur les suites à donner à ce programme. Ce Comité est composé des dirigeants des principales sociétés d'État du secteur culturel au Québec (CALQ, SODEC et BANQ) et de hauts fonctionnaires du MCCCCF. Ses membres sont bien au fait des réalités et problématiques qui sont au cœur du secteur culturel. Ils constituent également des joueurs importants en matière de soutien public au secteur culturel au Québec et dans la promotion de son développement.

L'idée de privilégier la communication orale reposait sur le fait qu'il s'agit d'un outil par excellence – lorsque bien préparée et que les bonnes conditions sont réunies – où peut s'opérer une réduction de l'écart entre la théorie et la pratique. C'est pourquoi les résultats de la revue de littérature ont été présentés sous la forme d'une conférence. De plus, il importait qu'elle s'accompagne d'un support visuel qui ferait état des principaux points de la présentation de façon simple, claire et cohérente. À cet effet, nous avons eu recours au logiciel PowerPoint (voir le document de présentation PowerPoint en annexe III). La présentation des résultats de la recherche au milieu de pratique a d'abord fait l'objet d'un accord mutuel avec le directeur d'alors de Placements Culture qui, après avoir quitté cette fonction, a assumé le suivi auprès du nouveau directeur du programme.

L'adaptation d'une communication doit se faire à partir d'un principe de base essentiel : **la prise en compte des attentes des praticiens**. Dans *La construction des savoirs pour l'action* (2007), Schmitt souligne l'importance de deux principes que sous-tend la communication de la recherche à des praticiens, soit le « principe de traduction » et le « principe de mise en scène ». Le « **principe de traduction** » consiste à identifier le « point d'ancrage permettant de susciter l'intérêt de praticiens ». Le « **principe de mise en scène** », quant à lui, est basé sur l'idée de miser sur une particularité de la communication afin de favoriser l'appropriation des connaissances qui seront diffusées.

L'activité de transfert des connaissances réalisée auprès du milieu de pratique fut inspirée de ces deux principes. Afin d'éviter de tenir pour acquis l'intérêt des utilisateurs envers la revue de littérature, il importait, en premier lieu, d'identifier un « point d'ancrage » sur lequel appuyer une présentation susceptible de favoriser l'appropriation des connaissances par le public visé. La mission première du Comité de gouvernance de Placements Culture étant de veiller au développement du programme, il importait d'insister sur les résultats de la revue d'une façon pertinente par rapport à leur fonction. Ainsi, plutôt que d'insister sur les aspects théoriques de la « notion d'entrepreneuriat culturel », nous avons mis l'accent sur les pratiques qui lui sont propres. En d'autres mots, le but de cette stratégie était d'exposer aux membres du Comité que l'entrepreneuriat culturel couvre plusieurs activités autres que la constitution de fonds de dotation et qu'elles peuvent aussi être favorisées par des mesures gouvernementales variées. On pense notamment à l'adaptation de stratégies de recherche de fonds issues d'autres secteurs d'activités, l'utilisation des nouvelles technologies, la dynamisation de regroupements d'amis existants, etc.

En deuxième lieu, nous avons défini une stratégie de « **mise en scène** » afin de faciliter l'appropriation des résultats. Ainsi, en guise d'introduction, il importait de mettre le public en contexte en exposant les circonstances académiques de la réalisation du projet par une brève description du programme PRAP, de l'objectif du stage et du temps alloué pour faire la recherche. Cette mise en contexte rapide a été suivie d'une présentation des différents critères méthodologiques utilisés lors de la recherche, de la définition retenue de l'entrepreneuriat culturel et, enfin, des objectifs de la revue de littérature.

Le cœur de notre exposé visait à faire état des résultats de la recherche. Les éléments contextuels expliquant en partie le développement de l'entrepreneuriat culturel lors des dernières décennies, les différents aspects de la pratique (par exemple, certaines notions liées à la pratique) ainsi que diverses pratiques novatrices ont été abordées. Nous avons aussi consacré une part importante de cette exposé oral à des cas concrets de pratiques entrepreneuriales et que les membres du Comité étaient susceptibles de lier à leur propre connaissance du sujet (voir à cet effet le tableau 6). D'ailleurs, le fait d'illustrer certains propos à l'aide d'exemples tangibles était plus à même de susciter leur intérêt. Pour conclure, nous avons exercé un bref retour sur les connaissances que la recherche nous a

permis de mettre au jour et, enfin, sur la pertinence d'étendre la recherche à d'autres types de littérature (littératures grise, gouvernementale et professionnelle) ainsi qu'à d'autres pays. Cette partie nous permettait, en d'autres mots, de formuler quelques recommandations aux utilisateurs désireux d'approfondir le sujet.

La présentation orale des résultats de la recherche visait aussi à introduire la revue de littérature qui est une source beaucoup plus complète d'information pour les utilisateurs. Un exemplaire de la revue devait donc être remis préalablement à chacun des membres du Comité afin qu'ils puissent en prendre connaissance avant le jour de la présentation.

Tableau 6

**Plan de présentation utilisé pour l'activité de transfert
des connaissances en milieu gouvernemental**

<p><u>Introduction :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Mise en contexte de la revue de littérature : description du programme de maîtrise PRAP et de l'objectif principal du projet de stage- Méthodologie de recherche : bref aperçu des critères de la recherche (sélection des sources, bases de données bibliographiques consultées, périodiques dépouillés)- Définition retenue de l'entrepreneuriat culturel- Objectifs de la revue de littérature <p><u>Résultats de la recherche :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Éléments contextuels de l'entrepreneuriat culturel (facteurs économiques, sociaux et politiques)- Les différents aspects de l'entrepreneuriat culturel- Les pratiques novatrices de l'entrepreneuriat culturel <p><u>Conclusion :</u></p> <p>Apport de la recherche : retour sur ce que la recherche nous a permis de constater</p> <ul style="list-style-type: none">- Recommandations : autres sources à consulter; élargissement de la collecte de données à d'autres pays
--

Présentation des résultats en contexte académique

Dans le cadre du programme de maîtrise PRAP, les résultats de la recherche doivent aussi faire l'objet d'une activité de transfert de connaissances en milieu scientifique. Comme il a été mentionné plus tôt, ces résultats ont été présentés sous la forme d'une communication libre dans le cadre du 79^e congrès de l'ACFAS en date du 12 mai 2011. L'ACFAS constitue un lieu de rencontre important où étudiants et chercheurs de diverses disciplines sont appelés à communiquer leurs résultats de recherche auprès de la communauté scientifique, des utilisateurs de la recherche et du grand public. L'ouverture

de l'ACFAS quant à la variété des disciplines, mais aussi des sujets de recherche abordés par les conférenciers en fait un outil de diffusion incontournable.

Afin de mettre l'auditoire en contexte, nous avons débuté cette présentation en exposant les éléments contextuels du projet, ceci en faisant une brève description du programme PC (sa mission, ses objectifs, ses activités) et de la pertinence de la revue de littérature pour ce dernier. Puis, nous avons enchaîné en faisant état de la problématique justifiant la réalisation d'une recherche documentaire sur le sujet de l'entrepreneuriat culturel.

L'auditoire étant essentiellement composé d'étudiants et de chercheurs des 2^e et 3^e cycles universitaires, le cœur de notre présentation a donc reposé sur les objectifs de la recherche, la démarche méthodologique concernant les critères de recherche et l'analyse des sources ainsi que sur les connaissances que ce travail nous a permis de produire. Pour conclure, nous avons fait état des principales conclusions et observations résultant de notre analyse, pour ensuite exposer différents éléments que des recherches subséquentes nous permettraient de connaître sur le même sujet.

La période de questions ayant suivi la présentation se centra surtout sur notre démarche méthodologique et sur les raisons justifiant le choix de certains concepts. Il a également été question de la pertinence de la recherche au regard des événements économiques des dernières années et de son originalité dans le fait de s'intéresser spécifiquement à l'entrepreneuriat culturel¹⁶.

Bref, cette activité de transfert des connaissances a été l'occasion de réaliser une présentation dans le cadre d'un véritable congrès scientifique, nous familiarisant ainsi avec ce modèle habituel de diffusion des connaissances dans les milieux scientifiques. L'agent d'interface étant appelé à partager ses connaissances, mais aussi à se maintenir à jour concernant les derniers travaux réalisés sur le sujet en question, ce type d'exercice était, selon nous, incontournable dans le cadre de notre formation.

¹⁶ Les discussions et commentaires ainsi que les modifications que cette activité nous a permis d'apporter à la présentation sont abordés dans le cadre du troisième chapitre.

Tableau 7

**Plan de présentation utilisé pour l'activité de
transfert des connaissances en milieu scientifique**

Introduction :

- **Mise en contexte** : description du programme *Placements Culture* (création du programme, objectifs et fonctions)
- **Pertinence du projet** pour *Placements Culture*
- **Problématique du sujet** : impacts des changements économiques, sociaux et gouvernementaux dans la gestion des organismes culturels

Travail de recherche :

- **Objectifs de recherche** lors de la réalisation de la revue de littérature.
- **Méthodologie de recherche et d'analyse**: critères de sélection, bases de données bibliographiques consultées, périodiques dépouillés
- **Résultats de la recherche** :
 - o L'apport et les limites des différentes disciplines
 - o L'importance des différentes notions liées à l'entrepreneuriat culturel
 - o L'identification des pratiques novatrices

Conclusion :

- Apport de la recherche aux connaissances scientifiques : éléments présents et éléments manquants de la littérature
- **Recommandations** et ouverture vers des avenues à privilégier dans le cadre de recherches éventuelles : autres sources à consulter (littérature professionnelle ; littérature grise; littérature gouvernementale) et élargissement de la collecte de données à d'autres pays

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET BILAN CRITIQUE DU STAGE

C'est la construction difficile et toujours à reprendre de cette posture réflexive qui est fondée sur la liberté inébranlable du sujet qui me semble garante de la possibilité de maintenir dans une tension créatrice à la fois une autonomie critique face au monde académique et une pertinence sociétale face à la demande des partenaires sociaux de la recherche.
(Lesemann, 2001 : 88).

Dans le cadre de ce chapitre, nous effectuerons un retour sur la formation de maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* en exposant l'apport des cours à la réalisation des différentes activités liées au stage et au développement de notre réflexion sur la mobilisation des connaissances. Puis, nous tenterons d'identifier la contribution de ce stage et des activités de transfert dirigé des connaissances à notre formation de future agente d'interface. Nous traiterons également des difficultés rencontrées en cours de réalisation du projet et nous effectuerons une réflexion sur le rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental. En guise de conclusion, nous nous attarderons aux apports et limites de la recherche en milieu de pratique, tout en adoptant une position critique face à notre expérience d'agente d'interface au sein de ce milieu de pratique.

L'apport de la formation PRAP à la réalisation du stage

Les cours offerts dans le cadre de la maîtrise en *Pratiques de recherche et action publique* ont été grandement utiles dans le développement de notre réflexion sur les impacts possibles de la mobilisation des connaissances, mais aussi sur les difficultés qui sont liées à la pratique de l'agent d'interface. Puisqu'il s'agit d'une maîtrise professionnelle, cette formation vise à préparer les étudiants à œuvrer au croisement de la recherche et de l'action publique, des milieux fondamentalement différents étant donné leurs préoccupations, leurs attentes, leurs contraintes et leurs finalités.

Certains cours nous ont ainsi permis de développer une réflexion sur la mobilisation des connaissances et d'acquérir un savoir spécifique sur différents outils de transfert des connaissances, leur efficacité et les circonstances favorisant (ou non) leur utilisation. Ces cours auront donc été pertinents pour la conception et la négociation de notre stage avec le milieu de pratique et sa réalisation subséquente. Certains ont aussi été utiles pour l'élaboration de la méthodologie du projet souhaité par le partenaire. La présente partie vise donc à faire état de l'apport de divers cours à notre formation.

Savoirs en action, politiques et pratiques de recherche (PRA8100) est le cours d'introduction au programme PRAP. Celui-ci nous a permis non seulement de réaliser l'apport de la recherche à l'action publique, mais aussi d'amorcer une réflexion sur la recherche-action et sur les différentes écoles de pensée interpellées par cette pratique. Ce cours fut l'occasion de nous familiariser avec les enjeux de la recherche-action ainsi que sa pertinence sociétale.

Le séminaire ***Le chercheur, l'utilisateur et son milieu : conditions d'une pratique interactive*** (PRA8430) a été l'occasion de prendre connaissance de différentes pratiques de recherche-action, telles que la recherche appliquée, la recherche partenariale, la recherche commanditée, la recherche évaluative ainsi que différents outils de transfert de connaissances. Ce cours a fortement inspiré notre choix de réaliser une revue de la littérature, en tant que « produit » de stage, et ce, pour les besoins des membres du Comité de gouvernance du programme Placements Culture.

Le séminaire ***Nouvelles régulations économiques et juridiques des sociétés contemporaines*** (PRA8140) nous a permis de connaître des nouvelles formes de régulation générées par les politiques publiques ainsi que les enjeux qui y sont rattachés. Nous nous sommes d'ailleurs familiarisée avec les enjeux de la diversité culturelle à l'échelle internationale ainsi que les forces et les faiblesses de *la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* de l'UNESCO qui constitue un outil majeur de régulation internationale en matière de culture. Ce cours nous a d'ailleurs offert les outils nécessaires à la mise en perspective des divergences de points de vue des parties prenantes à l'adoption de la Convention.

Le cours **Action publique** (PRA8130) nous a principalement éclairé sur la dynamique à l'œuvre dans différents milieux d'action publique (l'État, le politique, l'administration publique, les groupes d'intérêt, les groupes communautaires, les médias) ainsi que la complexité et les défis qui leur sont propres. Cela fût pour nous l'occasion de poser un regard sur le travail de concertation et la conjoncture dans laquelle s'est insérée la démarche d'adoption de la Convention de l'UNESCO et ainsi bonifier notre connaissance du sujet. Les différents travaux exigés nous ont également fait saisir les enjeux politiques, idéologiques et organisationnels susceptibles de motiver les décisions de ces différents acteurs sociaux organisés. C'est notamment dans le cadre de ce cours que nous avons réalisé l'importance de connaître les enjeux et les contraintes auxquels sont confrontés ces milieux utilisateurs de la recherche, en l'occurrence, le gouvernement. Ce cours nous a aussi permis de comprendre la portée de la conjoncture et de ses conséquences sur l'aboutissement de certains dossiers. La connaissance de ces éléments nous a aidée à saisir pourquoi certaines difficultés ont été rencontrées en cours de réalisation du projet.

Dans le cadre du séminaire **Champs culturels** (PRA8170), nous avons eu l'occasion d'aborder un contenu théorique par le biais d'une discussion sur les principaux modèles et hypothèses sociologiques portant sur le thème de la culture. Les différentes lectures et travaux réalisés lors de ce séminaire nous auront non seulement éclairée sur les divers concepts pertinents pour la recherche culturelle, mais aussi sur l'évolution de la pensée théorique au sein des sociétés contemporaines.

Outre le savoir et l'expérience en recherche acquis lors notre baccalauréat en sociologie, où nous avons eu l'occasion d'être introduite à divers aspects méthodologiques, le cours **Méthodes de recherche** (PRA8110) a été fort pertinent dans la conception de la méthodologie de la revue de littérature. Par le biais de ce cours, nous avons bénéficié du savoir et de l'expérience des professeurs qui ont joué un rôle conseil important dans le développement des aspects méthodologiques et éthiques de notre projet de stage. Il importe de noter que cela nous a permis de développer une méthode d'analyse des écrits que nous avons d'ailleurs utilisée lors du cours de *Lectures dirigées*, dont l'apport sera exposé à la page suivante. Aussi, nous avons développé une réflexion sur certains principes éthiques. C'est lors de ce cours que nous avons réalisé l'importance d'identifier les sources liées à la pensée des auteurs abordés dans la revue de littérature et de

présenter la variété des points de vue sur un même aspect. Faire état du caractère isolé ou répandu des idées exposées lors du traitement des données est essentiel afin d'éviter de valoriser des éléments non significatifs lors de la rédaction.

Les cours **Mobilisation des connaissances I et II** (PRA8150-PRA8151) nous ont permis de développer une réflexion face aux notions liées à la mobilisation des connaissances. Ce cours aura également été l'occasion de prendre conscience de la hiérarchie des savoirs qui s'opère souvent dans les processus de transfert des connaissances au profit du savoir scientifique. Une distance sépare le simple transfert des résultats de recherche de la co-construction dynamique d'un savoir entre des praticiens et chercheurs, soit la mobilisation des connaissances. D'ailleurs, il importe de mentionner que la **mobilisation des connaissances** est une démarche traversée par des préoccupations d'avancement du savoir et de développement de la pratique. Elle est susceptible d'avoir une portée infiniment plus grande que si elle est pensée uniquement à l'intérieur d'une logique scientifique. Ainsi, ces cours nous ont procuré les outils nécessaires au développement de notre raisonnement critique face à différents modèles de mobilisation des connaissances. Cette réflexion a grandement inspiré l'aspect de la pertinence publique, un principe important dans la réalisation du projet.

C'est dans le cadre du cours de **Lecture dirigées** (PRA8440) que nous avons d'abord exploré le concept d'**entrepreneuriat culturel** ayant fait l'objet de la recherche effectuée pour le programme Placements Culture. Ce cours a été fort pertinent à notre formation puisqu'il nous a permis de poser un premier regard critique sur la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel et de développer une méthode de travail rigoureuse pour l'analyse des écrits. En effet, les treize articles et deux ouvrages priorisés ont fait l'objet d'une analyse à l'aide de fiches synoptiques qui, une fois complétées, avaient l'avantage d'offrir une vue d'ensemble de chaque document analysé. Cet outil a été repris lors du travail d'analyse effectué pendant le stage, ce qui nous a aidé à étendre notre analyse et de la bonifier. Enfin, ces fiches se sont avérées fort pertinentes à la réalisation du projet de stage puisqu'elles nous ont permis de conserver un nombre important de données et, en l'occurrence, d'identifier les différents points de vues des auteurs, tout en respectant leurs nuances.

Le cours ***Préparation de stage / essai*** (PRA8610) nous a fourni les outils nécessaires à la planification des activités de stage et de transfert des connaissances. Ainsi, nous avons été amenée à développer les grandes lignes du projet de stage en tenant compte à la fois du contexte organisationnel du milieu de stage et des exigences du milieu académique. C'est dans ce cadre que nous nous sommes familiarisée avec le processus de négociation avec le partenaire.

Bref, tous ces cours nous ont donné l'occasion de développer une réflexion quant à la réalisation de notre projet de stage. Leur complémentarité nous a permis de poser des regards variés sur l'action publique – et plus particulièrement celle propre au milieu de la culture (ministère, sociétés d'État, groupes d'intérêt, organismes culturels et ainsi de suite), alimentant ainsi notre réflexion dans le cadre du présent essai.

L'apport du stage à notre expérience d'agente d'interface

Bien qu'il aurait été possible de réaliser notre projet à l'INRS, il nous paraissait judicieux de privilégier le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) pour des questions de proximité avec le partenaire de stage et dans le soucis d'expérimenter un nouveau lieu de travail, notamment au sein de l'appareil gouvernemental¹⁷. Le fait d'être présente sur ces lieux lors des huit semaines de stage a non seulement facilité des rencontres régulières avec le directeur du programme, mais cela a aussi été fort constructif pour le projet.

Une familiarisation avec l'appareil public

Ce stage nous a permis de nous familiariser avec certains éléments implicites de la dynamique à l'œuvre dans la fonction publique, dont celle liée au développement, voire à un éventuel re-questionnement quant au devenir d'un programme public. Comme il a été mentionné au chapitre 1, le programme d'appariement que constitue Placements Culture était appelé, du moins au moment de la réalisation de la revue de littérature, à être modifié

¹⁷ En effet, depuis 2008, nous avons accompli divers mandats d'assistantat de recherche au sein des équipes de la professeure Saint-Pierre. À la suite de ses encouragements et en accord avec le milieu d'accueil, prêt à nous accueillir, nous avons donc privilégié de vivre cette expérience d'agente d'interface au sein d'une société d'État.

ou à être remplacé. Lors de notre arrivée sur les lieux du stage à l'été 2010, nous avons assisté à une réunion des membres de l'équipe Placements Culture portant sur l'avenir du programme. Cette réunion nous a fait prendre conscience des difficultés qui accompagnent le développement d'un programme novateur, spécialement lorsque celui-ci fait appel à des clientèles issues de milieux différents.

Nous avons réalisé que la pérennité d'un programme public dépend, entre autres, de sa capacité à améliorer des aspects de la réalité pour chacune des parties prenantes ce qui, dans le cas présent, renvoie au secteur privé, aux organismes culturels et aux bailleurs des fonds publics. En d'autres mots, la mise en place d'un programme novateur doit nécessairement avoir des conséquences avantageuses pour les secteurs concernés, tout en rencontrant les objectifs visés. Une telle stratégie est non seulement susceptible de favoriser le développement du programme, mais aussi la mobilisation des parties prenantes en raison de son succès auprès des clientèles. La connaissance d'une stratégie à partir de laquelle se développe un programme de financement de contrepartie nous a permis d'enrichir notre connaissance du milieu de l'action publique. Il s'agit là d'un atout indéniable pour l'agente d'interface qui œuvre en lien avec ce milieu.

L'élargissement de nos connaissances au domaine d'études de la gestion

C'est dans la réalisation concrète des activités de stage que nous avons pris conscience des difficultés induites par le choix du sujet (l'entrepreneuriat culturel), et cela pour deux raisons. D'une part, l'entrepreneuriat culturel étant finalement un sujet peu développé dans la littérature scientifique (un constat *a-posteriori*, quoique notre « Lecture dirigée » avait laissé planer cette éventualité), cela a eu pour effet de rendre le travail de recherche bibliographique plus ardu que prévu. Étant confrontée à la nouveauté du sujet, nous avons fait l'étude d'une notion faiblement conceptualisée puisque les auteurs consultés la définissent rarement. Également, nous étions confrontée à un certain nombre d'articles peu explicites sur la définition du secteur culturel en question. Par exemple, il était souvent difficile de savoir si les auteurs faisaient référence à des organismes à but non lucratif (OBNL) ou au secteur culturel en général (tous types d'entreprises culturelles confondus). Cette distinction est essentielle pour l'étude de l'entrepreneuriat culturel puisque les pratiques et les enjeux diffèrent selon la taille et le secteur d'activités de l'organisme en question.

D'autre part, le choix de la notion d'entrepreneuriat culturel nous a amenée à faire l'analyse de sources documentaires issues du domaine de la gestion. Ayant jusque-là acquis un savoir académique relevant essentiellement des sciences sociales, la lecture de ces écrits et la réalisation des tableaux synoptiques pour chacune des sources analysées ont représenté un défi certain étant donné l'absence d'une formation en sciences de l'administration. En effet, nous avons dû nous familiariser avec plusieurs concepts propres à ce champ d'études et qui ne faisaient pas toujours l'objet d'une définition. La lecture de nombreuses sources documentaires nous a cependant permis de nous familiariser avec un domaine qui nous était auparavant méconnu et ainsi d'enrichir nos connaissances.

Bref, les différentes activités réalisées en cours de stage ont contribué de diverses façons à notre expérience d'agente d'interface. La connaissance d'une stratégie visant à favoriser le développement d'un programme public nous a permis de nous familiariser avec certaines règles implicites, mais importantes, à la compréhension de la dynamique à l'œuvre dans un milieu d'action publique.

Les défis et contraintes rencontrés en cours de projet

La réalisation de ce stage et des activités de transfert dirigé vers l'équipe de Placements Culture et le milieu scientifique nous a fait prendre conscience des difficultés pouvant accompagner un processus de mobilisation des connaissances. L'une de ces difficultés renvoie aux changements pouvant survenir en cours de réalisation du projet. Selon Kerner et Hall (2009), la présence d'un leader sensible aux approches basées sur les connaissances scientifiques au sein de l'organisation (gouvernementale ou non gouvernementale) serait un facteur non négligeable à l'utilisation des connaissances scientifiques. Au cours de la période ayant succédé la réalisation du stage à l'été 2010, le directeur du programme, partenaire et superviseur, a quitté ses fonctions pour un autre secteur gouvernemental. Bien que ce dernier ait maintenu ses engagements à titre de répondant en milieu de stage, un tel changement a eu pour effet de changer la dynamique partenariale qui était à l'œuvre jusque-là. L'activité de transfert dirigé destinée au Comité de gouvernance, par exemple, ne s'est pas concrétisée puisque que le partenaire /

superviseur (et promoteur de ce dossier auprès du dit comité) était désormais accaparé par un autre mandat professionnel et un nouveau milieu de travail.

La dynamique dans laquelle a évolué le projet à la suite du départ du directeur / superviseur du stage a changé car ce dernier constituait un acteur important du dossier. Nous avons donc réalisé l'importance d'un tel acteur-clé dans la réalisation de projets collaboratifs qui, généralement, se déroulent sur plusieurs mois. Bien que le directeur / superviseur ait respecté ses engagements initiaux, la perte de cet acteur, lequel constituait un véritable « ambassadeur » du projet auprès du gouvernement, eut pour effet de retarder la tenue de la présentation des résultats en milieu gouvernemental. Au fil des mois, la présentation au Comité de gouvernance de PC est donc devenue de plus en plus incertaine.

Durant cette période, nous avons cependant développé des stratégies alternatives devant nous permettre de faire une présentation à l'intention d'un public dont les résultats de la recherche seraient pertinents. À cet effet, nous avons envisagé d'autres alternatives, dont celle d'organiser cette présentation au MCCCCF, notamment auprès de la Direction du lectorat et des politiques. Cette dernière comprend une équipe aussi concernée par la thématique des stratégies de financement et de mécénat, et dont les résultats de la recherche auraient pu alimenter leur réflexion par rapport à ce sujet. Nous avons aussi envisagé la possibilité de réaliser cette activité à l'INRS, dans le cadre des activités de la Chaire Fernand-Dumont sur la culture. Bien entendu, nous aurions alors pris soin d'inviter les acteurs susceptibles de faire l'usage des résultats diffusés lors de cette présentation, soit les acteurs concernés par le développement du programme PC et les fonctionnaires de la Direction du lectorat et des politiques du MCCCCF.

Finalement, cette activité a pu avoir lieu grâce à l'initiative combinée de l'ancien directeur du programme, notre superviseur de stage, du président-directeur général du CALQ et de notre directrice de maîtrise. Tous trois ont ainsi combiné leurs efforts afin que nous rencontrions cette exigence du programme PRAP quant à la réalisation d'une activité de transfert de connaissances auprès du milieu de pratique. Nous leur en sommes d'ailleurs très reconnaissante. Bref, contrairement à ce qu'il avait été prévu au départ, notre

présentation n'a pas eu lieu devant les membres du Comité de gouvernance de Placements Culture, mais plutôt devant l'équipe qui œuvre à la gestion quotidienne du programme et de son directeur par intérim, Yvan Gauthier. Enfin, bien que cette période fût une source d'inquiétude pour nous, elle nous a aussi fait comprendre l'importance du « porteur de dossier » au sein de l'appareil gouvernemental.

Un autre changement survenu en cours de projet auquel nous avons été confrontée concerne l'évolution du programme Placements Culture. Nous avons appris lors de notre activité de transfert de connaissance auprès du gouvernement que le programme PC ne semblait désormais plus être remis en question, voire même connaître d'éventuelles modifications. Cette expérience nous a fait réaliser l'importance de la conjoncture à l'œuvre au sein de l'action gouvernementale sur la conduite de certains projets. La conjoncture est un concept que nous avons eu l'occasion d'aborder dans le cadre du cours **Action publique** (PRA8130). Comme nous l'avons mentionné au début de ce chapitre, la rencontre de plusieurs éléments d'ordre différent (la présence de certains acteurs, le changement de priorités, etc.) peut avoir des effets favorisant ou défavorisant l'aboutissement de certains dossiers.

Ces événements nous ont fait réaliser l'importance pour l'agent d'interface de faire preuve d'une capacité d'adaptation face aux imprévus, et ce, de manière à pouvoir réajuster le tir en cours de réalisation d'un projet. En d'autres mots, pour remplir son rôle de médiateur, l'agent d'interface doit manifester une certaine flexibilité dans ses actions, ceci afin de pouvoir remplir son mandat.

Un retour sur les activités de transfert dirigé

Selon l'UNESCO (2005), la transformation, la diffusion et l'utilisation des connaissances scientifiques se retrouvent au cœur de la notion de « société du savoir ». La diffusion des connaissances constitue une étape importante du travail d'agent d'interface puisqu'il s'agit d'une occasion importante de partager les connaissances produites / synthétisées de façon dynamique.

La présentation des résultats de la recherche aux utilisateurs

Comme il a été souligné à la section précédente, plutôt que de faire une présentation des résultats de recherche devant le Comité de gouvernance de Placements Culture, nous avons réalisé cette activité devant Yvan Gauthier, président-directeur-général du CALQ et directeur par intérim de PC, l'équipe du programme ainsi que Pascal Beaulieu, responsable de Placements Culture au MCCCCF.

Également, rappelons-le, il s'avérait essentiel d'adapter cette communication à partir d'une « prise en compte des attentes des praticiens » (Avenier et Schmitt, 2007). Comme « point d'ancrage » de la présentation, nous avons donc insisté sur les pratiques innovantes en entrepreneuriat culturel, et ce, afin de nourrir la réflexion des praticiens sur la diversité des pratiques entrepreneuriales dans le milieu culturel. Cette stratégie visait aussi à montrer qu'un éventail de pratiques entrepreneuriales pouvait aussi être valorisé par PC et éventuellement encourager l'adoption de certaines pratiques par des gestionnaires d'organismes culturels.

En ce qui concerne la revue de littérature, un exemplaire numérique du document a été remis au président-directeur général du CALQ quelques jours avant l'activité. N'ayant pris connaissance que tardivement de l'identité des personnes qui prendraient part à cette présentation, ce n'est que lors de la présentation que des exemplaires de la revue de littérature ont été distribués aux personnes présentes.

Quant à l'activité de présentation des résultats, elle fut suivie d'une période d'échanges puis, rapidement, la discussion s'est orientée sur la crise financière de 2008 et ses impacts sur le secteur culturel au Québec. En effet, depuis cette crise, certains mécènes ont cessé de le soutenir ou ont diminué leur soutien de façon importante, ce qui a eu des conséquences pour des organismes culturels, dont une part de budget provient du secteur privé. Certains éléments liés à la conjoncture d'alors, notamment en ce qui concerne le développement et la pérennité du programme, a aussi joué un rôle important quant à l'intégration des résultats par les utilisateurs de la recherche. Ce faisant, les échanges ayant suivi la présentation ont porté, bien sûr, sur les résultats de la recherche et l'avenir du programme Placements Culture, mais aussi et surtout sur l'actualité au regard des événements susmentionnés.

Incidemment, cette activité de transfert des connaissances nous a fait prendre conscience de l'importance d'établir préalablement des objectifs à atteindre lors d'une discussion de ce genre. Par exemple, il aurait été stratégique de notre part de prévoir un plan de discussion comprenant quelques points à aborder de manière à la relancer lorsque celle-ci s'est écartée des objectifs initiaux de l'exercice. Une telle stratégie nous aurait sans doute permis d'obtenir une rétroaction plus importante des praticiens et ainsi être plus pertinente au regard de la revue de littérature réalisée et des résultats de recherche exposés. Cela étant dit, il demeure tout de même que cette expérience a été très formatrice au niveau de l'apprentissage du métier d'agent d'interface (et de certains de ses aspects)... Comme quoi on ne peut tout contrôler, mais on peut cependant tenter de prévenir, par exemple en élaborant un plan B.

La diffusion des résultats auprès de la communauté scientifique

La diffusion des résultats de recherche auprès de la communauté scientifique est également un aspect important de la formation PRAP. Ce processus peut prendre diverses formes : la production et la publication d'un texte scientifique, l'organisation d'une table ronde sur une thématique particulière ou encore la préparation et la diffusion d'une communication dans le cadre d'un colloque.

Comme il a été mentionné au chapitre 2, nous avons réalisé un pré-test auprès d'étudiants et de chercheurs du Centre UCS avant d'effectuer une présentation au congrès de l'ACFAS 2011. Cette stratégie nous a permis de valider la méthode et les résultats de recherche auprès de la communauté scientifique et d'apporter certaines modifications. Ainsi, la discussion ayant pris place suite à la première activité nous a amené à mieux décrire les écoles de pensée en présence quant au concept d'entrepreneuriat et ainsi indiquer plus clairement les raisons ayant mené au choix de ce concept. Quelques commentaires sur la méthodologie privilégiée nous ont également incitée à mieux étayer le processus de collecte de données et les choix effectués en cours de travail. Cette discussion fut pour nous une occasion de « tester » notre présentation et d'en peaufiner certains aspects en prévision de notre communication au congrès de l'ACFAS.

La participation au congrès de l'ACFAS nous a permis d'expérimenter cette pratique propre au milieu de la recherche scientifique. L'agent d'interface peut être amené à participer à ce type de rencontres dans le cadre de projets collaboratifs avec des chercheurs et c'est pourquoi il est important que nous y soyons familiarisée. De plus, cette rencontre a été pour nous l'occasion de valider auprès de pairs (des étudiants de maîtrise et au doctorat, surtout) les connaissances produites dans le cadre de notre projet, un processus non négligeable de l'activité scientifique.

Ces activités de transfert de connaissances vers le milieu scientifique nous ont fait réaliser l'importance et la place que doit occuper la démarche scientifique dans le cadre d'une présentation destinée au milieu scientifique et universitaire. La valeur et la pertinence d'une telle présentation se jugent principalement par la rigueur méthodologique et éthique dont fait preuve le chercheur. En ce sens, il y a lieu de rappeler l'importance de la transparence des procédures, de la rigueur de la démarche de recherche et du respect de certaines règles éthiques, et ce, au regard de la collecte et de l'analyse des données, mais aussi au regard de la communauté scientifique et de la société en général : attribution aux auteurs consultés, identification systématique des sources documentaires, disponibilité des documents répertoriés et des fichiers confectionnés pour des fins d'analyse, divulgation des contraintes, comme l'accessibilité de la documentation et les biais personnels, et ainsi de suite.

Outre l'expérimentation d'une activité de diffusion scientifique, la participation à cette rencontre nous a permis de prendre connaissance des thématiques connexes qui font l'objet de recherches récentes et de rencontrer différents producteurs de savoirs. Dans le cadre du congrès de l'ACFAS 2011, nous avons procédé à la diffusion des résultats de la recherche dans la catégorie *Communications libres* et, plus précisément, sous le thème de la *Gestion internationale*. La variété des sujets abordés lors de cette journée a été l'occasion d'un partage intéressant des savoirs par rapport à cette thématique. Plus précisément, cette rencontre nous a fait prendre conscience de la similitude des défis rencontrés par les « entrepreneurs » en général et ceux rencontrés par les acteurs du secteur culturel en particulier.

Brièvement, la réalisation de cette activité scientifique a été l'occasion pour nous d'expérimenter une pratique de diffusion des connaissances dans un cadre scientifique et de nous familiariser avec la thématique plus large de l'entrepreneuriat.

Réflexions sur le programme PRAP et le rôle d'agent d'interface

Les années 1990 ont vu émerger un débat autour de l'importance de la pertinence sociale de la recherche. C'est en 1994 que Gibbons *et al.* publiaient *The New Production of Knowledge : The Dynamics of Sciences and Research in Contemporary Societies*. Les auteurs avançaient alors l'idée que l'activité scientifique était de plus en plus orientée vers une production « utile » des connaissances. Bien que cette thèse fût infirmée par plusieurs auteurs dont les recherches empiriques ont apporté des nuances importantes (voir notamment Godin *et al.*, 2000 ; Albert et Bernard, 2000 ; Godin et Trépanier, 2000), elle aura contribué au développement d'une réflexion sur le pluralisme moral de l'activité scientifique. Plus de quinze ans après la publication de cet ouvrage éclairant, il semble que l'utilité et la pertinence de la recherche soient demeurées des préoccupations constantes au sein de la société. Bien plus, au Québec comme au Canada, le rapprochement entre producteurs et utilisateurs de la recherche correspondrait – et de plus en plus – à de nouvelles exigences de la part des bailleurs de fonds en matière de recherche.

Ainsi, la recherche collaborative se fait de plus en plus présente dans le paysage universitaire. Le phénomène pose cependant deux défis : celui de l'ouverture quant à la compréhension de la réalité vécue par le milieu d'action et celui de la reconnaissance scientifique de la recherche collaborative. Bien que la contribution de la recherche à la société soit un principe de plus en plus reconnu par les bailleurs de fonds et la société en général, il appert que le système universitaire d'attribution des mérites soit fondé, quant à lui, presque uniquement sur le dynamisme du chercheur en termes de publications d'articles scientifiques avalisés par les pairs. Or, ces articles sont généralement peu consultés par le monde de la pratique, sans oublier que le nombre moyen de lecteurs par article est généralement assez faible (Anderson *et al.*, 2011 ; Muller et Bacon, 2003 dans Kerner et Hall, 2009). Certains auteurs dénoncent d'ailleurs ce paradoxe où le chercheur

se trouve pris entre deux eaux, puisqu'il doit répondre à des exigences scientifiques qui ont peu à voir avec les exigences, besoins et attentes des milieux de pratique (voir notamment Lesemann, 2001 et Anderson *et al.*, 2011).

Reconnaissant une « inadéquation entre la demande des sociétés et l'offre des sciences sociales », le Conseil international des sciences sociales a mis sur pied, voilà bientôt dix ans, l'Initiative mondiale en matière de sciences sociales « WSSI » (Kazancigil, 2003 : 425). Cette action avait pour objectifs de promouvoir l'amélioration des systèmes d'enseignement et de recherche en sciences sociales, et ce, dans l'optique d'une orientation davantage tournée vers des activités déterminées par le changement social et d'accroître l'utilité publique des sciences sociales (Kazancigil, 2003).

Le programme de maîtrise PRAP est un exemple probant de cette préoccupation quant au décloisonnement des milieux scientifique et de pratique puisque le développement de connaissances partagées par un plus grand nombre est au cœur de cette formation. En ralliant des étudiants aux profils et aux objectifs particulièrement variés, ce programme permet, notamment par la réalisation du stage dans un milieu d'action publique, le développement d'une réflexion et l'acquisition d'un savoir-faire utile au type d'interface visé. En d'autres mots, ce programme aspire à favoriser le développement d'une profession, celle d'agent d'interface, dont les balises sont encore peu connues, par contre. La diversité des rôles que peut remplir ce médiateur et des milieux à l'intérieur desquels il peut œuvrer expliquent sans doute pourquoi l'identité professionnelle de ce métier est en émergence.

Les compétences de l'agent d'interface

C'est avec l'objectif de trouver des solutions à des défis liés à la recherche, à bien défendre sa pertinence, mais aussi à bien traduire – et à faire comprendre – les besoins et contraintes propres au milieu d'action, que le rôle de l'agent d'interface prend toute son importance. Une telle conception de la recherche nécessite une sensibilité particulière aux préoccupations du chercheur comme celles du milieu de l'action publique et c'est pourquoi il importe que la mobilisation des connaissances soit le fruit d'une collaboration étroite et interactive avec les différents milieux concernés. N'ayant qu'une vague idée des aspects

sous-jacents au rôle d'agent d'interface entre la recherche et l'action lors de notre entrée au programme de maîtrise PRAP, nous avons réalisé que ce rôle est loin de se limiter à une simple vulgarisation de connaissances scientifiques en direction d'utilisateurs avérés ou potentiels.

Comme nous l'avons mentionné au deuxième chapitre, les auteurs qui traitent de la mobilisation des connaissances ou de la recherche collaborative s'entendent généralement sur le principe de la co-construction d'un objet de connaissances reposant sur des échanges bidirectionnels entre le savoir scientifique et le savoir expérientiel (Groupe de travail sur la mobilisation des connaissances, UQAM, 2009). Dans cet esprit, la recherche collaborative est donc synonyme de « médiation », un terme révélateur en ce qui concerne les défis que sous-tend le métier de l'agent d'interface qui doit d'abord encourager et promouvoir ce type de recherche. L'agent d'interface doit donc remplir un rôle efficace de médiation, ce qui n'est pas sans difficulté. Le développement des compétences spécifiques, essentielles à la pratique de cette profession est un objectif central du programme de maîtrise PRAP.

Ainsi, pour jouer ce rôle de médiateur, l'agent d'interface doit être doté ou développer avec le temps des habiletés relationnelles fortes. Comme nous l'avons mentionné précédemment, la mobilisation des connaissances repose souvent sur des projets collaboratifs à moyen ou à long terme entre les partenaires de différents milieux. La force et la stabilité de la relation entre l'agent d'interface et ses partenaires reposent notamment sur la connaissance que possède cet agent de la culture de chacun, mais aussi sur la compréhension de leurs contraintes et sa traduction auprès des partenaires impliqués. Outre les capacités relationnelles de ce médiateur, la compréhension des cultures et des contraintes organisationnelles est essentielle à l'adhésion des parties prenantes au projet. Dans le cas d'une collaboration avec des décideurs du domaine public, la mobilisation des acteurs concernés doit d'abord se faire par une mise en valeur des dimensions du projet pouvant être pertinentes pour la politique publique (plan d'action, planification stratégique, etc.). De plus, l'agent d'interface doit savoir composer avec des agendas pouvant être chargés et avec la lenteur ou la rapidité, le cas échéant, des processus de décision politique.

Le rôle de l'agent d'interface en milieu gouvernemental

Accroître l'utilité de la recherche à la prise de décision, à la réalisation de politiques et de programmes publics, par exemple, est un objectif courant et important de l'agent d'interface en milieu gouvernemental. Toutefois, certaines contraintes propres à ce milieu peuvent se présenter et avoir diverses conséquences sur cet objectif. La « lourdeur » administrative et la gestion très souvent en contexte d'« urgence » et plus rarement à moyen terme sont des caractéristiques susceptibles de rendre difficile l'aboutissement de certains projets de valorisation des connaissances scientifiques. La hiérarchie présente au sein de ce milieu oblige souvent une approbation préalable à chaque action devant être menée au sein de la fonction publique en général (Piron, 2003). Cette dynamique de gestion découlerait notamment de la volonté de renforcer le contrôle des dépenses des administrations publiques (Québec, 1999). Ce faisant, cela représente un défi pour l'agent d'interface puisque chacune des décisions / étapes / actions doivent souvent être au préalable entérinées, augmentant pour autant les délais quant à la réalisation d'un projet.

Outre la présence d'une hiérarchie au sein de l'appareil public, rappelons que le type de planification stratégique qui prévaut au gouvernement s'échelonne généralement sur trois années. Les priorités des différentes équipes de travail peuvent donc être appelées à changer rapidement, ce qui peut rendre certains projets de recherche moins pertinents pour l'action immédiate du gouvernement. Cette observation est d'ailleurs confirmée par certains écrits traitant du Nouveau Management Public (NMP), comme quoi une approche « dynamique » (à la différence de réflexive) prévaut généralement au sein de la fonction publique (Charih et Rouillard, 1997). Cette dynamique souvent caractérisée par l'urgence oblige l'agent d'interface à se mettre au diapason des changements qui en découlent de manière à faire évoluer le projet, voire même à en modifier certaines dimensions si cela s'avère nécessaire. L'agent d'interface doit donc faire preuve de souplesse et d'ouverture face à ces changements et être capable de s'adapter rapidement à diverses mouvances. En d'autres mots, il doit, au besoin réajuster sa stratégie ou son plan de travail, revoir parfois ses objectifs selon les changements en cours, tout en mettant en valeur le travail accompli et en promouvant celui à venir.

Le principe de rapidité avec laquelle les résultats concrets d'un projet doivent être connus peut entrer en contradiction avec la recherche dont l'objectif est souvent de soutenir l'action à long terme. Cette dynamique de gestion, à l'œuvre au sein de l'administration publique, influence sans doute la portée des projets de valorisation de la recherche menés dans le but d'alimenter une réflexion gouvernementale. Les principes de hiérarchie et de gestion à moyen terme qui caractérisent la fonction publique légitiment l'importance pour l'agent d'interface de savoir mener des projets dans des perspectives qui peuvent varier (à court, à moyen et à long termes) et qui sont souvent hors de son contrôle. Il faut donc une bonne capacité d'adaptation aux contextes changeants, voire même pouvoir se remettre en question afin de trouver ou de développer de nouvelles stratégies pour atteindre les objectifs. L'agent d'interface doit aussi pouvoir manifester des capacités d'interaction en contexte d'action non seulement afin de maintenir une relation forte avec le ou les partenaires, mais aussi de manière à faire intervenir de nouveaux acteurs lorsque cela est nécessaire.

Conclusion

La contribution des sciences sociales à l'avenir de la société passe, selon nous, par la rencontre des savoirs tacites (expérientiels) et scientifiques. L'une des façons pour que ce décloisonnement puisse s'opérer est celle de l'utilisation des sciences sociales dans le domaine de la politique publique. Puisque les connaissances scientifiques sont utiles à la compréhension des phénomènes qui traversent la société, la science doit, plus que jamais, y contribuer. La réalisation d'une revue commentée de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel, en collaboration avec la direction de Placements Culture, s'insère tout à fait à l'intérieur de ce principe de pertinence publique de la recherche. C'est ainsi faire état des connaissances scientifiques sur le sujet dans le but de nourrir la réflexion du Comité de gouvernance, responsable de ce programme public spécifique. Personnellement, nous retirons de notre formation académique et de notre stage en milieu de pratique, soit au sein du Conseil des arts et des lettres du Québec, une expérience enrichissante et fort appréciée de ce qui sera, nous le souhaitons, notre future carrière d'agente de l'interface entre la recherche et l'action publique.

D'ailleurs, bien que les cours offerts dans le cadre du programme PRAP nous aient permis de prendre conscience des contraintes et imprévus pouvant survenir lors d'un processus de mobilisation des connaissances, nous avons réalisé que la meilleure façon d'apprendre à les gérer est d'abord d'y faire face, de persister, mais aussi de moduler nos propres attentes, tout en étant à l'écoute de celles de nos partenaires. Bref, il faut avoir et démontrer une capacité d'adaptation. Les mondes de la recherche et de la pratique sont assurément différents et c'est pourquoi œuvrer à l'interface de ces deux univers de pratiques nécessite un travail de négociation, de médiation qui n'est finalement pas sans difficultés. Chaque expérience et chaque projet de collaboration comporte ses défis, ses contraintes, ses embûches, mais aussi ses propres impacts sur la société. Le travail d'agent d'interface est une profession pouvant prendre de multiples formes et les impacts désirés peuvent varier pour diverses raisons. Ainsi, ce programme académique nous aura permis de développer une réflexion critique sur la pertinence publique de la recherche scientifique et un savoir lié à une véritable expérience d'agente d'interface en milieu gouvernemental.

Bien que la coopération entre chercheurs et décideurs ne soit pas un phénomène nouveau, il importe de souligner que la valorisation des connaissances scientifiques utiles pour la politique publique peut s'avérer complexe pour l'agent d'interface. L'inverse étant aussi vrai car le milieu de la pratique est aussi producteur de connaissances et de savoir-faire, lesquels sont aussi enrichissants pour le milieu scientifique. La prise en compte de l'apport de ces deux univers, mais aussi les choix effectués par l'agent d'interface lors d'un processus de mobilisation des connaissances, sont décisifs pour l'avancement de tout projet partenarial et, ultimement, pour son succès auprès de tous les acteurs impliqués.

Cette expérience de stage nous aura fait prendre conscience de l'influence que peut avoir plusieurs facteurs sur la réussite d'un projet, notamment l'importance des acteurs impliqués et de la conjoncture à l'œuvre quant au changement de priorités. Par ailleurs, ce stage nous aura permis de développer des compétences communicationnelles et relationnelles. En d'autres mots, il est essentiel pour l'agent d'interface d'avoir une bonne compréhension du monde de la recherche et de la culture à l'œuvre au sein du milieu de pratique et de traduire les préoccupations de façon bi-directionnelle. Enfin, le succès d'un projet de mobilisation des connaissances dépend fortement de la capacité de ce médiateur à se mouvoir au sein de ces deux milieux.

ANNEXE I

Convocation à la conférence
à l'intention des professeurs-chercheurs et des étudiants
de l'INRS-UCS

Conférence

Judi 25 novembre 2010, 11h00

Marie-France Harvey

Étudiante à la maîtrise

La mobilisation des connaissances

Programme de maîtrise en pratiques de recherche et action publique

*L'entrepreneuriat culturel à travers la littérature scientifique :
contexte d'émergence, notions et pratiques*

Revue commentée de la littérature scientifique effectuée dans le cadre d'un stage
au Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)
Programme *Placements Culture*

La conférence aura lieu à la salle Via (2423)
490, de la Couronne
Québec

Elle sera diffusée en visioconférence
dans les locaux de l'INRS à Montréal, 385, rue Sherbrooke Est, salle 1106

ANNEXE II

Lettre de confirmation
Inscription au 79^e congrès de l'ACFAS 2011



Marie-France Harvey
INRS
490 de la Couronne, Centre Urbanisation, Culture et Société
Québec QC
CANADA G1K9A9

Madame, Monsieur,

Vous avez présenté un projet de communication dans le cadre du 79^e Congrès de l'Acfas, qui se tiendra à l'Université de Sherbrooke et à l'Université Bishops du 9 au 13 mai 2011.

Nous avons le plaisir de vous annoncer que votre communication (mode oral) no **4129** intitulée **L'entrepreneuriat culturel à travers la littérature scientifique : contexte d'émergence, notions et pratiques** a été acceptée par le comité scientifique du 79^e Congrès.

Inscrivez-vous sans plus tarder en vous rendant au :
<http://www.acfas.ca/congres/2011/pages/inscription.html>.

Après le 19 janvier :	Les responsables de domaines de recherche procéderont à la création des horaires des communications libres.
Vers la mi-mars :	Vous recevrez un message contenant l'horaire de votre communication.
Vers la fin mars :	Les programmes complets des domaines de recherche et des colloques seront disponibles sur le site Internet de l'Acfas. Une fois assignés, les horaires ne pourront être modifiés.

Tout en vous souhaitant une bonne préparation en vue d'un congrès enrichissant et stimulant, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

Anne Beaulieu
Adjointe à la direction des activités scientifiques
Association francophone pour le savoir – Acfas
425, rue De la Gauchetière Est
Montréal (Québec) H2L 2M7
Téléphone : 514 849-0045, poste 229
Télécopieur : 514 849-5558
anne.beaulieu@acfas.ca
www.acfas.ca



ANNEXE III

Document de présentation pour la présentation
auprès du milieu utilisateur

L'entrepreneuriat culturel à travers la littérature scientifique : contexte d'émergence, notions et pratiques

Revue commentée de la littérature scientifique effectuée dans le cadre d'un stage au Conseil des arts et des lettres du Québec : Programme Placements Culture

Marie-France Harvey

Étudiante à la maîtrise
en Pratiques de recherche et action publique

Remerciements au CALQ, à Pierre Milette, ex-Directeur de Placements Culture et à Diane Saint-Pierre, directrice de maîtrise

Centre - Urbanisation Culture Société

INRS
Université d'Ottawa

Centre - Urbanisation Culture Société

INRS
Université d'Ottawa

Plan de la présentation

1. Contexte de réalisation de la revue de littérature
2. Objectifs de la revue de littérature
3. Critères de la recherche
4. Définition retenue de « l'entrepreneuriat culturel »
5. Éléments contextuels de l'entrepreneuriat culturel
6. Les notions liées à l'entrepreneuriat culturel
7. Les pratiques novatrices
8. Conclusion

Contexte de réalisation de la revue de littérature: l'interface entre la recherche et l'action

Maîtrise *Pratiques de recherche et action publique* (INRS):

- Favoriser un rapprochement entre la recherche scientifique et l'action publique

Objectif principal du projet de stage:

- Nourrir la réflexion du gouvernement sur la suite éventuelle de *Placements Culture*

Les objectifs de la revue de littérature:

1. Faire la lumière sur la notion d'entrepreneuriat culturel et son contexte d'émergence dans la littérature nationale et étrangère
2. Identifier des pratiques novatrices d'entrepreneuriat culturel mises en lumière dans la littérature

Une revue commentée de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel: les critères de recherche

- Littérature scientifique
- Période privilégiée: **1998-2010**
- Divers domaines de recherche : gestion des arts, politique culturelle, économie de la culture, etc.
- Littérature **locale et étrangère** :

Documents sélectionnés pour des fins d'analyse, selon les pays privilégiés
Total: 39 titres sélectionnés / 100 titres recensés

Canada	Royaume-Uni	France	États-Unis	Australie	Autres pays
9	5	11	7	5	2

Définition retenue de l'entrepreneuriat culturel:

- Mode d'organisation et/ou de gestion qu'adopte un **organisme culturel** au regard de **visées stratégiques de création de l'organisme, de diffusion et de développement** de sa production culturelle et pouvant se concrétiser par l'adoption de méthodes de gestion inspirées du domaine des affaires, **mais adaptées à celui de la culture** (Hernandez, 2001; Verstraete, 1999; Davidsson, 1991)

Organisme culturel:

- Organisme de création et de diffusion culturelle (budgets confondus) dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la littérature, des arts de la scène, des arts multidisciplinaires, des arts médiatiques et de la recherche architecturale dont la mission est **à vocation non lucrative**

Mise en contexte:

L'influence du *Nouveau management public* (NMP)

- Un mouvement de réformes au sein des pays de l'OCDE
- La diminution du rôle de l'État providence et la réduction des déficits gouvernementaux
- Les valeurs du NMP (selon Kettl, 2000)

- Productivité
- Renforcement des liens avec le secteur privé
- Redéfinition des services publics
- Imputabilité axée sur les résultats

Contexte (suite)...

L'impact des changements économiques et sociaux sur l'entrepreneuriat culturel

La « fin du cycle de vie du marché des arts » (Colbert, 2009)

Une compétitivité croissante sur les marchés du financement public/privé et l'importance accrue des revenus autonomes



Une professionnalisation des organismes culturels en matière de gestion pouvant être liée à des difficultés importantes pour les petits organismes (Gray *et al.*, 2007; Garth, 2006)

L'état de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel:

- Une notion en émergence
- Une surreprésentation des institutions culturelles (opéras, musées, orchestres symphoniques, etc.)
- Importance de la recherche en gestion des arts
 - Marketing
 - Stratégie
 - Contrôle
- Les limites de la recherche en économie de la culture

L'entrepreneuriat culturel: plus qu'une simple mise en marché du produit culturel

L'importance de différentes notions:

- Le **leadership** : une question de compétences
- L'**innovation**: l'aspect hors normes du processus
- La **stratégie** : une notion clé en gestion des arts
- Les **carrières symbiotiques**: une compatibilité entre les directions artistique et administrative

Quelques pratiques innovantes...

- La fidélisation des mécènes
- L'adoption de stratégies de recherche de fonds issues d'autres secteurs d'activités
- La diversification des revenus
- L'utilisation des nouvelles technologies

Conclusion

- L'entrepreneuriat culturel : une notion en émergence
- Une surreprésentation des institutions culturelles
- Littérature professionnelle: permettrait de faire la lumière sur l'entrepreneuriat culturel des petits/moyens organismes culturels
- Littérature gouvernementale: permettrait d'explorer du côté des mesures gouvernementales adoptées par différentes administrations publiques...
 - pour favoriser l'entrepreneuriat culturel
 - pour favoriser le mécénat culturel des entreprises

ANNEXE IV

Document de présentation utilisé dans le cadre du
79^e congrès de l'ACFAS 2011

L'entrepreneuriat culturel à travers la littérature scientifique: contexte d'émergence, notions et pratiques

Revue commentée de la littérature scientifique effectuée dans le cadre d'un stage au **Conseil des arts et des lettres du Québec** : Programme *Placements Culture*

Remerciements au CALQ et à Pierre Milette, ex-Directeur de Placements Culture

Marie-France Harvey
Candidate à la maîtrise en
Pratiques de recherche et action publique

Centre - Urbanisation Culture Société

INRS
Université d'avant-garde

Centre - Urbanisation Culture Société

INRS
Université d'avant-garde

Plan de la présentation

1. Problématique
2. Contexte de réalisation de la revue de littérature
3. Objectifs de la recherche
4. Méthode de recherche
5. Concepts
6. L'état de la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat culturel
7. Les notions à l'œuvre
8. Quelques pratiques innovantes
9. Conclusion

Problématique: les exigences de diversification des revenus

Une **compétitivité croissante sur les marchés du financement public/privé** et l'importance accrue des **revenus autonomes** (Colbert, 2009)



Une **professionnalisation en matière de gestion** liée à des **difficultés importantes** pour les petits organismes (Gray *et al.*, 2007; Garth, 2006)

Problématique (suite)... L'impact des changements économiques et sociaux sur l'entrepreneuriat culturel

La « **fin du cycle de vie du marché des arts** » (Colbert, 2009)

Une **compétitivité croissante sur les marchés du financement public/privé** et l'importance accrue des **revenus autonomes**

Une **professionnalisation des organismes culturels en matière de gestion** pouvant être liée à des **difficultés importantes** pour les petits organismes (Gray *et al.*, 2007; Garth, 2006)

L'influence du *Nouveau management public* (NMP)

- Un mouvement de réformes au sein des pays de l'OCDE
- La diminution du rôle de l'État providence et la réduction des déficits gouvernementaux
- Les valeurs du NMP (selon Kettl, 2000)
 - ✓ Productivité
 - ✓ Renforcement des liens avec le secteur privé
 - ✓ Redéfinition des services publics
 - ✓ Importance de l'imputabilité axée sur les résultats

Contexte de réalisation de la revue de littérature: l'interface entre la recherche et l'action

Le programme gouvernemental *Placements Culture*

- Un programme créé en 2005
- Financement en contrepartie des dons recueillis par les organismes culturels
- Fonds de dotation sur dix ans

Objectif principal du projet de stage:

- Nourrir la réflexion du gouvernement sur la suite éventuelle de *Placements Culture*

Les objectifs de la revue de littérature:

1. Faire la lumière sur la notion d'entrepreneuriat culturel et son contexte d'émergence à partir d'une littérature nationale et étrangère
2. Identifier des pratiques novatrices d'entrepreneuriat culturel

Une revue commentée de la littérature scientifique sur *l'entrepreneuriat culturel*: les critères de recherche

- Littérature scientifique
- Période privilégiée: **1998-2010**
- Divers domaines de recherche : gestion des arts, politique culturelle, économie de la culture, etc.
- Littérature **locale** et **étrangère** :

Documents sélectionnés pour des fins d'analyse, selon les pays privilégiés

Total: 39 titres sélectionnés / 100 titres recensés

Canada	Royaume-Uni	France	États-Unis	Australie	Autres pays
9	5	11	7	5	2

Aperçu des principales banques de données, périodiques scientifiques et sites internet consultés.

- Banques de données et catalogues de bibliothèques consultés

Littérature anglophone

Scopus ; ISI Web of Science; Sociological Abstracts; Google Scholar; Dissertations & Thesis; SAGE journals online; ABI Inform global; Business Source Complete

Littérature francophone

Francis ; Érudit et Repère ; Catalogue HEC (Hautes Études Commerciales, Montréal) ; Catalogue Ariane (Université Laval, Québec)

- Périodiques consultés et leurs lieux d'édition

*International Journal of Arts Management** (HEC, Québec Canada)
*Journal of Cultural Economics** (États-Unis)
*Journal of Arts Management, Law & Society** (États-Unis)
*Les Cahiers français** (France)
Cultural Trends (Royaume-Uni)
Nonprofit Management Leadership (États-Unis)
Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly (États-Unis; Royaume-Uni)
Entrepreneurship Theory & Practice (États-Unis)
International journal of cultural policy (Royaume-Uni)

Définition retenue de l'entrepreneuriat culturel:

- Mode d'organisation et/ou de gestion qu'adopte un organisme culturel au regard de **visées stratégiques de création de l'organisme**, de **diffusion** et de **développement** de sa production culturelle et pouvant se concrétiser par l'adoption de méthodes de gestion inspirées du domaine des affaires, **mais adaptées à celui de la culture** (Hernandez, 2001; Verstraete, 1999; Davidsson, 1991)

Organisme culturel:

- Organisme de création et de diffusion culturelle (budgets confondus) dans les domaines des arts visuels, des métiers d'art, de la littérature, des arts de la scène, des arts multidisciplinaires, des arts médiatiques et de la recherche architecturale dont la mission est à **vocation non lucrative**

L'état de la littérature scientifique

Une notion en émergence...

- Une **surreprésentation des institutions culturelles** (opéras, musées, orchestres symphoniques, etc.)
- Importance de la recherche en **gestion des arts**
 - Marketing
 - Stratégie
 - Contrôle
- Les limites de la recherche en **économie de la culture**

Quelques pratiques innovantes...

- La **fidélisation des mécènes**
- L'**adoption de stratégies de recherche de fonds issues d'autres secteurs d'activités**
- La **diversification des revenus**

Conclusion

- **L'entrepreneuriat culturel : une notion en émergence**
 - **Une surreprésentation des institutions culturelles**
- Littérature professionnelle: permettrait de faire la lumière sur l'entrepreneuriat culturel des petits/moyens organismes culturels
 - Littérature gouvernementale: permettrait d'explorer du côté des mesures gouvernementales adoptées par différentes administrations publiques...
 - pour favoriser l'entrepreneuriat culturel
 - pour favoriser le mécénat culturel des entreprises

ANNEXE V

Table des matières
de la revue commentée de la littérature scientifique
(produit du stage)

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	1
Contexte de l'étude et mandat de recherche.....	2
1. Méthodologie	5
1.1. L'objet de recherche : l'entrepreneuriat culturel	5
1.2. Critères de sélection des titres.....	6
1.3. Les mots-clés privilégiés pour l'étude	7
1.4. Stratégie de recherche et repérage des sources bibliographiques pertinentes	8
2. L'état de la littérature scientifique.....	11
2.1. L'entrepreneuriat culturel : une notion en émergence	11
2.1.1. La surreprésentation des institutions culturelles dans la littérature.....	11
2.1.2. Les disciplines à l'œuvre et l'apport de la recherche en gestion des arts.....	12
2.1.3. Les notions rattachées à l'entrepreneuriat culturel.....	14
2.2. L'influence du « Nouveau Management Public » (NMP)	19
2.3. L'entrepreneuriat culturel et l'impact des changements économiques et sociaux à travers la littérature scientifique.....	21
2.3.1. La présence croissante du secteur culturel sur les marchés du financement public/privé et l'importance accrue des revenus autonomes.....	22
2.3.2. La « fin du cycle de vie du marché des arts ».....	23
2.3.3. La compétitivité croissante entre les secteurs de la culture et des loisirs.....	24
2.3.4. L'accomplissement d'un mandat artistique et les exigences de rentabilité économique.....	24
3. Les pratiques innovantes (« best practices »).....	27
3.1. La fidélisation des mécènes.....	27
3.2. Les stratégies de recherche de fonds issues d'autres secteurs d'activités.....	27
3.3. La diversification des revenus.....	28
3.3. L'utilisation des nouvelles technologies	29
3.4. La dynamisation des regroupements d'amis	30
3.5. Les avantages des fonds de dotation	30
Conclusion	33
Bibliographie	35
Annexe. Index des sources bibliographiques analysées selon le territoire	43

BIBLIOGRAPHIE

- Albert, M. et P. Bernard. 2000. « Faire utile ou faire savant? : La “nouvelle production de connaissances” et la sociologie universitaire québécoise ». *Sociologie et sociétés*, vol. 32, n° 1, p. 71-92.
- Anderson, M. M., X. Landes et M. E. J. Nielsen. 2011. « Les chercheurs sont prisonniers d’une course à la publication ». *Le Monde*, 21 janvier 2011. [En ligne], <http://www.lemonde.fr/idees/>, consulté le 25 janvier 2011.
- Bureau, M.-C. 2001. *Le statut de l’entrepreneuriat artistique et culturel : une question d’économie politique*. CEE, Document de travail n° 8, avril 2001. [En ligne], http://www.prepubl.fr/IMG/pdf/Bureau_2001.pdf, consulté le 18 janvier 2010.
- Bennet, A. et D. Bennet. 2007. *Knowledge Mobilization in the Social Sciences and Humanities. Moving from Research to Action*. Frost (Virginie), MQI Press, Knowledge Series, 222 p.
- Bourgault, J., D. Maltais, M. Charih et L. Rouillard. 2004. « Le développement des compétences de gestion : une approche intégrée d’apprentissage continu ». *Télescope, l’observatoire de l’administration publique*, vol. 11, n° 1 (Janvier), p. 2-11.
- Business, Innovation and Skills (BIS), 2011, [En ligne], <http://www.bis.gov.uk/policies/science/knowledge-transfer>, consulté le 5 janvier 2011.
- Chambre de Commerce de Montréal Métropolitain. 2005. *Le Financement privé de la Culture*. Novembre, 91 p.
- Charih, M., et L. Rouillard. 1997. « The new public management ». Dans *Nouveau management public et administration publique au Canada*, M Charih et A. Daniels, Toronto : IAPC, p. 27 – 45.
- Chiapello, E. 1998. *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris, Éd. Métailié, 258 p.
- Colbert, F. 2009. « Beyond branding: contemporary marketing challenges for arts organizations ». *International Journal of Arts Management*, vol. 12, n° 1, p. 14-21.
- Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), Mise à jour régulière, [En ligne], <http://www.calq.gouv.qc.ca/>, consulté le 11 janvier 2011.
- Conseil des arts et des lettres du Québec. 2003. *Constats du CALQ : Le financement privé des arts et des lettres au Québec*, n° 5 (Juillet).

- Conseil des arts et des lettres du Québec, site Internet du programme Placements Culture : <http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture/index.php>, consulté le 18 janvier 2012.
- Cray, D., L. Inglis et S. Freeman. 2007. « Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities ». *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 36, n° 4, p. 295-313.
- Dalphon, C. E. 2008. *Le système culturel québécois en perspective*, Québec, MCCCCF, Direction du lectorat et des politiques, Décembre, 112 p.
- Davidsson, P. 1991. « Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth ». *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n° 6, p. 405-429.
- Desgagné, S. 1997. « Le concept de recherche collaborative : l'idée d'un rapprochement entre chercheurs universitaires et praticiens enseignants ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 23, n° 2, p. 371-393.
- Eaton, J. W. 1959. « A Scientific Basis for Helping », dans L.-H. Groulx, 1994. « Liens recherche et pratique : les thèses en présence ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 2, p. 35-50.
- Gattinger, M., et D. Saint-Pierre. 2010. « The 'neoliberal turn' in provincial cultural policy and administration : The Emergence of "Quasi-Neoliberal" Approaches ». *Canadian Journal of Communication*, vol. 35, n° 2, p. 279-302.
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott et M. Trow. 1994. *The New Production of Knowledge : The Dynamics of Sciences and Research in Contemporary Societies*. Londres, Sage Publications,
- Godin, B., M. Trépanier et M. Albert. 2000. « Des organismes sous tension : les conseils subventionnaires et la politique scientifique », *Sociologie et sociétés*, vol. 32, n° 1, (printemps), p. 17-42.
- Godin, B. et M. Trépanier. 2000. « Présentation : la science : nouvel environnement, nouvelles pratiques ». *Sociologie et sociétés*, vol. 32, n° 1, p. 11-15.
- Gouvernement du Québec. 1992. *La politique culturelle du Québec. Notre culture, notre avenir*. Ministère de la Culture et des Communications. Juin, 150 p.
- Gouvernement du Québec. 1999. Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique : énoncé de politique sur la gestion gouvernementale. Conseil du trésor, 59 p.

- Gouvernement du Québec. 2004. *Briller parmi les meilleurs. La vision et les priorités d'action du Gouvernement du Québec. Sommaire*. Bureau du Premier ministre, Gouvernement du Québec, 23 p.
- Gouvernement du Québec. 2004. Pour mieux vivre de l'art. Portrait socioéconomique des artistes. Québec, Ministère de la Culture et des Communications du Québec, 30 p.
- Gouvernement du Québec. 2006. *La Politique internationale du Québec : La force de l'action concertée*, Ministère des Relations internationales, 125 p. [En ligne], http://www.mri.gouv.qc.ca/fr/informer/publications/Fiche_desc/pol_inter_force_actio n.asp, consulté le 18 janvier 2012.
- Gouvernement du Québec. 2008. *Plan stratégique 2008-2011*, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF), [En ligne] <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=926>, consulté à l'automne 2010.
- Gouvernement du Québec. 2009. Animer un processus de transfert de connaissances. Bilan des connaissances et outil d'animation. Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). Octobre, 59 p.
- Graham, Ian, D., J. Logan, M. B. Harrison, S. E. Straus, J. Tetroe, W. Caswell et N. Robinson. 2006. « Lost in knowledge translation : time for a map? ». *The Journal of Continuing Medical Education in the Health Professions*, vol. 26, n° 1, p. 13-25.
- Grandmont, G. 2001. « Vers un rapprochement entre les producteurs et les utilisateurs de la recherche », dans F. Lesemann, Y. Boisvert et D. Saint-Pierre (sous la direction de), *Participer à l'évolution des sciences sociales. Un défi pour les partenaires de la recherche*, Sainte-Foy, PUL, p. 71- 78.
- Groulx, L.-H. 1994. « Liens recherche et pratique : les thèses en présence », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, n° 2, p. 35-50.
- Harvey, M.-F. 2011. *L'entrepreneuriat culturel à travers la littérature scientifique : contexte d'émergence, notions et pratiques*, Québec, Document de travail, 54 p.
- Hernandez, É.-M. 2001. *L'entrepreneuriat. Approche théorique*. Paris, L'Harmattan, 270 p.
- Johnston, A. G. 2000. *The Blackwell dictionary of sociology*, Blackwell Publishers.
- Kazancigil, A. 2003. « Renforcer le rôle des sciences sociales dans la société : l'initiative mondiale en matière de sciences sociales ». *Revue internationale des sciences sociales*, 2003/3 n° 177, p. 425-428.
- Kerner, Jon F. et L. Hall, K. 2009. « Research Dissemination and Diffusion: Translating Within Science and Society ». *Research on Social Work Practice*, vol. 19, n° 5, p. 519-530.

- Kettl, D. 2000. « Public administration at the millennium: the state of the field ». *Journal of Public Administration*, vol.10, n° 1, p. 7-34.
- Kingdon, John W. 1984. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston Little, Brown, 240 p.
- Lavoie, L., D. Marquis et P. Laurin. 1996, *La recherche-action. Théorie et pratique. Manuel d'information*, Québec, PUQ, 229 p.
- Lemire, N, K. Souffrez et M.-C. Laurendeau. 2009. *Animer un processus de transfert de connaissances : bilan des connaissances et outil d'animation*. Institut national de santé publique du Québec, Gouvernement du Québec, (Octobre), 59 p. [En ligne], http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1012_AnimerTransfertConn_Bilan.pdf, consulté le 16 décembre 2011.
- Lesemann, F. 2001. « Promouvoir des pratiques de recherche réflexives », dans F. Lesemann, Y. Boisvert et D. Saint-Pierre (sous la direction de), *Participer à l'évolution des sciences sociales. Un défi pour les partenaires de la recherche*, Sainte-Foy, PUL, p. 79-89.
- Villers (de) M.-E. 2003. *Multi Dictionnaire de la langue française*, (4^e édition). Québec, Québec Amérique.
- Nicolas-Le Strat, P. 1998. *Une sociologie du travail artistique. Artistes et créativité diffuse*. Paris, Éd. L'Harmattan, 155 p.*
- Oxman-Martinez, J. 1991. « La recherche sociale au service de la pratique? ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 4, n° 2, p. 81-91.
- Pichette, J. 1996. « La Poule aux œufs d'or? ». *Le Devoir*, Samedi 14 décembre, p. C5.
- Piron, F. 2003. *Éthique, gestion et hiérarchie dans l'administration publique québécoise. Rapport de terrain* (sous la direction d'Y. Boisvert). Laboratoire éthique publique, École nationale d'administration publique / Chaire Fernand-Dumont (INRS), 50 p.
- Placements Culture, Conseil des arts et des lettres du Québec. [En ligne], <http://www.calq.gouv.qc.ca/placementsculture>, consulté le 11 janvier 2011.
- Saint-Pierre, D. 2003. *La politique culturelle du Québec : continuité ou changement ? Les acteurs, les coalitions et les enjeux*, Québec-Ottawa. Québec, Les Presses de l'Université Laval (Coll. « Management public et gouvernance »), 322 p.

- Saint-Pierre, D. 2011. « Les politiques culturelles au Canada et au Québec : Identités nationales et dynamiques croisées », dans *La culture comme politique publique. Essais d'histoire comparée. De 1945 à nos jours*, sous la direction de Philippe Poirrier (Comité d'histoire du Ministère et de la Culture et de la Communication, France), Paris, La Documentation française.
- Saint-Pierre, D., et C. Audet. (sous la direction de). 2010. *Tendances et défis des politiques culturelles : Cas nationaux en perspective - France – Angleterre – États-Unis – Allemagne – Espagne – Belgique – Suisse - Suède – Pays de Galles et Écosse – Québec – Les organisations internationales*. Québec, Les Presses de l'Université Laval, Collection : « Chaire Fernand-Dumont sur la culture », 400 p.
- Schmitt, C. 2007. « La communication des savoirs pour l'action », dans M.-J. Avenier et C. Schmitt (sous la direction de), *La Construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, p. 195-214.
- Trottier, L.-H., et F. Champagne. 2006. *L'utilisation des connaissances scientifiques : au cœur des relations de coopération avec les acteurs*. Groupe de recherche interdisciplinaire en santé (GRIS). Université de Montréal. Août, 39 p.
- UNESCO. 2005. *Vers les sociétés du savoir. Rapport mondial de l'UNESCO*. Paris, Éditions UNESCO, 237 p.
- Université d'Ottawa (bibliothèque). [En ligne], <http://www.biblio.uottawa.ca/html/index.jsp?lang=fr>, consulté le 18 janvier 2012.
- UQUAM. 2009, *L'UQUAM : une mission particulière de mobilisation des connaissances*. Montréal, Groupe de travail sur la mobilisation des connaissances, 91 p.
- Verstraete, T. 2000. « L'entrepreneuriat – Un phénomène aux diverses formes d'expression », dans T. Verstraete (dir). 2000, *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Cormelles-le-Royal, Éditions Management et Société, p. 11-20.
- Verstraete, T. 1999. *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Montréal, L'Harmattan, 205 p.