

# **Équilibres et médiations dans la commandite de productions artistiques : intermédiation formelle ou informelle**

Benoît Cordelier & Audrey-Anne Desaulniers  
Université du Québec à Montréal

## **ABSTRACT**

**Background** This research aims to study partnerships between commercial brands and the cultural field. More specifically, it focuses on the process of agreement between marketing representatives and artists in the implementation of partnerships through sponsorship and branded content. Inspired mainly by the work done on cities by Luc Boltanski and Laurent Thévenot in *On Justification: Economies of Worth*, certain research questions can be identified: how do artists and communication or marketing professionals agree to create partnerships? How do these two worlds communicate and what arguments do they have to justify their association?

**Analysis** The selected methodology proposes a survey based on comprehensive interviews in the context of two Quebec case studies: the sponsorship of an interactive work produced as part of a Montreal cultural festival and the production of a television program with branded content.

**Conclusions and implications** The analysis reveals tensions existing between each partner that nevertheless are subject to different types of mediation between companies and artists which we propose to qualify as formal and informal mediation.

**Keywords** Art; Culture; Formal mediation; Informal mediation; Marketing; Partnerships; Sponsorship

## **RÉSUMÉ**

**Contexte** Cette recherche vise à étudier les partenariats entre les marques commerciales et le domaine culturel. De façon plus précise, elle s'intéresse aux modalités d'accord entre les représentants du marketing et les artistes dans la mise en œuvre de partenariats à travers des outils tels que la commandite et le contenu de marque. S'inspirant majoritairement du travail sur les cités de Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans leur ouvrage *De la justification : les économies de la grandeur*, certaines questions de recherche peuvent être dégagées : comment les artistes et les professionnels en communication ou en marketing s'entendent-ils pour la création de partenariats? Comment ces deux mondes communiquent-ils et quels arguments entretiennent-ils pour justifier leur association?

**Benoît Cordelier** est professeur au Département de communication sociale et publique à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : cordelier.benoit@uqam.ca . **Audrey-Anne Desaulniers** est coordonatrice, communications d'entreprise, à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : audreyanned@gmail.com .

**Analyse** *La méthodologie retenue propose une enquête à partir d'entreviens compréhensifs dans le cadre de deux études de cas québécoises : la commandite d'une œuvre interactive réalisée dans le cadre d'un festival culturel montréalais et la production d'une émission télévisée avec du contenu de marque.*

**Conclusions et implications** *L'analyse révèle les tensions existantes entre chacun des partenaires faisant néanmoins l'objet de différents types de médiation du côté des entreprises et des artistes que nous proposons de qualifier d'intermédiations formelle et informelle.*

**Mots clés** *Art; Commandite; Culture; Intermédiaire formelle; Intermédiaire informelle; Marketing; Partenariats*

## Introduction

Cet article vise à explorer des modalités de coordination entre une production artistique, marquée par une critique sociale, et des activités de relations publiques dans un contexte de commandite. Il n'est pas rare de voir des partenariats originaux entre des marques commerciales et des productions culturelles. Le partenariat, compris ici comme synonyme de commandite, est un outil de communication ayant nettement gagné en popularité au cours des trois dernières décennies (Masterman, 2007). Un exemple des plus flagrants est celui de U2 et Apple, la compagnie californienne ayant payé le groupe 100 millions de dollars pour diffuser leur album en exclusivité à ses abonnés iTunes. Cette association n'est certes pas passée sous silence et démontre le potentiel des associations entre les marques et la culture, mais de façon plus importante encore le changement vers un nouveau modèle d'affaires en culture. D'autres exemples de ce phénomène sont observables au Québec : en 2013, Radio-Canada s'est pour la première fois lancée dans une collaboration de création de contenu avec Desjardins pour l'émission *Oser une autre vie*, tandis que Target a demandé au groupe de musique Alfa Rococo de composer une chanson spécialement pour leur publicité diffusée au Québec. Et ceci se retrouve dans tous les domaines culturels autant « cultivés » (Donnat, 2004) que populaires : Lolë organise des sessions de yoga au Musée des Beaux-Arts de Montréal, Absolut Vodka verse pour sa part dans l'art contemporain. Pour y arriver, cette dernière a créé l'Absolut<sup>MD</sup> Art Bar à l'occasion de l'Art Basel de Miami et a récidivé en organisant à Toronto le MakerFest, un événement mettant de l'avant les œuvres d'artistes émergents. Les exemples de partenariats en culture populaire sont nombreux, mais les marques tendent aussi à s'immiscer dans les catégories d'art dit plus « contemporain ». Les entreprises ont depuis longtemps encouragé financièrement les musées, les orchestres et autres institutions culturelles de ce genre (Masterman, 2007). On remarque toutefois que certaines d'entre elles semblent délaisser leurs visées philanthropiques pour une approche davantage centrée sur la commandite dans le but de gagner de la visibilité. La production culturelle sert alors de prétexte pour attirer l'attention d'un public.

### *Commandite et culture : approximations*

Les notions de culture et de commandite, ou partenariat, sont importantes dans cette étude. Si la dernière est relativement simple à définir, la première est davantage polysémique.

Le concept de culture peut prendre en effet de nombreuses significations (Cuhe, 2004; Kroeber et Kluckhohn, 1952) et surtout a fait et continue de faire l'objet de nombreux débats pour dénoncer son potentiel de division sociale (Gans, 1974; Horkheimer & Adorno, 1983; Williams, 1966) entre, par exemple, haute et basse culture. Pour l'UNESCO (1982, p. 1), « Dans son sens le plus large, [elle] est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. » Cela recouvre des comportements, des coutumes et traditions, des pratiques de loisir dans notre société de consommation et évidemment des pratiques artistiques. La manifestation ou matérialisation de la culture passe par des produits culturels définis comme

le résultat d'un mode d'expression issu de l'un des domaines du champ culturel ... identifié par un cycle de production intégrant, plus ou moins, un travail artistique et par un processus de diffusion spécifique. (Bourgeon-Renault et al., 2014, p. 31)

Dans ce rapprochement entre culture et art, c'est souvent la dimension artistique de la culture qui est mise de l'avant comme l'expliquent Viviane Huys et Denis Vernant (2014, p. 249) :

Le tout « culturel », qui explosa dans les années quatre-vingt, s'est transformé en un « tout artistique » qui trouble la lecture que l'on peut faire de l'un et de l'autre. Le bénéfice attendu touchait au domaine d'une démocratisation culturelle visant le rapprochement des catégories populaires et des pratiques artistiques ... C'est donc une politique qui réoriente sensiblement le sens des mots « culture » et « art ». La distinction entre les deux étant brouillée, tout fait culturel devint assimilable à de l'art et toute forme d'art entraînait nécessairement dans le registre culturel.

Dans ce rapprochement entre culture et art, nous évitons dans ce texte les jugements de valeur sur les produits culturels que nous étudions et ne ferons pas de distinction entre les deux termes. Nous favoriserons une définition centrée sur la dimension artistique de la culture et sa manifestation à travers les produits culturels. De cette manière, nous pouvons rejoindre la définition privilégiée en marketing des arts (Bourgeon-Renault et al., 2014) qui englobe les arts de la scène, les arts visuels, le cinéma et les productions audiovisuelles, la littérature ainsi que le patrimoine et les musées. Ces produits culturels font alors l'objet de promotions directes ou sont récupérés pour promouvoir d'autres marques, produits ou services à travers des activités de partenariat.

Masterman (2007) définit le partenariat, ou la commandite, comme outil de communication bidirectionnel puisqu'il permet aux deux parties, le commanditaire et le commandité, de gagner en visibilité. Il explique que la commandite peut prendre plusieurs formes, qu'elles soient verbales ou visuelles, ou qu'elles découlent de la promotion à partir de la publicité, des relations publiques, de la promotion des ventes ou du marketing direct. Le parrainage, autre synonyme, fait partie de la stratégie commerciale de l'entreprise—il a pour but un gain commercial. L'importance d'une bonne adéquation entre la marque et l'artiste ou le produit culturel est un argument

qui revient sans cesse dans la théorie sur les partenariats. En effet, il doit y avoir une congruence entre le commanditaire et le commandité, c'est-à-dire qu'ils doivent posséder des caractéristiques communes et démontrer une « connexion » (Masterman, 2007, p. 57). Pour résumer, il existe trois déterminants pour la commandite : la force de congruence entre les images de marque du commanditaire et du commandité, le partage d'un même public cible et le partage d'objectifs commerciaux (Lacroix, 2014).

#### *Définition du problème et enjeux*

L'enjeu de cohérence entre l'activité artistique et la démarche commerciale émerge bien des définitions précédentes. Il est la manifestation de la opposition traditionnelle entre art et industrie. Il alimente de ce fait certains questionnements par rapport à ces partenariats d'un nouveau genre. Pour un artiste, l'association à une marque peut également susciter une peur de subordonner sa démarche artistique aux intérêts commerciaux d'un tiers. Ainsi, l'édition 2014 du populaire festival de musique émergente South by Southwest avait été la cible de plusieurs critiques, alors que les journalistes le qualifiaient comme étant « high on hashtags » (Newton, 2014). Certains affirmaient même que la « brandification » du festival avait maintenant atteint son paroxysme (Pareles, 2014). Pourtant, autre exemple, le groupe punk Bérurier Noir avait réussi, pour sa part, à faire retirer tous les signes de commanditaires lors de sa performance sur les plaines d'Abraham au Festival d'été de Québec en 2004. Mais il s'agit d'un cas rare. La plupart des artistes seront forcés de s'accommoder de ces situations et rares sont ceux qui refuseront d'offrir des performances si des commanditaires sont présents.

La création de ce genre de partenariat entraîne des questionnements sur l'équilibre qu'il peut y avoir entre artistes et commanditaires. La stratégie de partenariat n'est pas un phénomène récent, mais il semble que le lien se resserre de plus en plus entre les deux parties que sont les commanditaires et les commandités (McNicholas, 2004). Cette relation étroite mérite d'être questionnée, notamment lorsqu'il est question de partenariats où le sponsor s'implique davantage dans la création de contenu qu'auparavant au point de devenir fusionnel, comme dans les stratégies de *branded content*, ou contenu de marque. Cet engouement croissant pour les partenariats s'explique, d'une part, par les profonds changements structurels de la diffusion et de la distribution des biens culturels entraînés par les nouvelles technologies (Grandmont, 2009) et, d'autre part, par le raffinement des outils de communication des entreprises et un élargissement des différentes applications du *branding* (Patenaude dans Cazalais, 2010). Les marques doivent chercher des solutions face aux contraintes légales et réglementaires imposées à la publicité ou encore à la volatilité des publics facilitée par l'essor du numérique (Guével, Bô & Lellouche, 2013). Le mécénat traditionnel, autre avenue publicitaire, n'offrant que peu de visibilité aux entreprises, celles-ci se tournent vers la commandite, entre autres dans le secteur culturel. Ceci attire les producteurs de contenu qui peuvent ainsi financer des projets qui ne pourraient voir le jour sans revenus publicitaires ou subventions.

Les valeurs commerciales et artistiques sont souvent considérées comme antagonistes. Il s'agit alors de comprendre comment opèrent leurs agencements et

quels sont les arguments pour les justifier. La question de recherche principale que nous explorons porte sur la manière dont les artistes (ou les organisations culturelles) et les professionnels en communication (ou responsables du marketing) s'entendent pour créer des partenariats, pour communiquer et s'entendre en dépit de différences de valeurs et d'objectifs. Par exemple, de quelle façon un commanditaire peut-il réellement se transformer en partenaire? Cette collaboration sert-elle réellement les deux parties de façon égale? D'un autre côté, si l'artiste s'associe à une marque, ne risque-t-il pas de mettre en jeu son intégrité artistique? Dès lors, nous nous intéressons à la manière dont se joue l'opposition entre les côtés culturel et commercial. Pour opérationnaliser la question, nous nous intéressons plus concrètement à l'identification de ce qui est important pour l'artiste dans son projet artistique, de ce qui est important pour le commanditaire et des discours justificatifs qui vont leur permettre de se rejoindre.

Après avoir exposé notre cadre théorique ancré dans l'approche conventionnaliste des économies de la grandeur sur la confrontation de deux mondes différents 1), nous exposons notre méthode et présentons deux cas 2) avant d'en proposer l'analyse 3) qui nous permet de conclure sur leur modalité de médiation et d'équilibre entre les parties 4).

### **Cadre théorique : les cités de Boltanski et Thévenot**

L'évaluation d'un fait ou d'une activité peut se faire selon des critères variés en fonction des valeurs d'une personne et de son cadre social de référence. Il existe en fait une pluralité de normes de justice comme l'expliquent notamment Boltanski et Thévenot (1991). Ceux-ci attribuent à ces différents cadres sociaux des dimensions axiologiques spécifiques en fonction de cités reflétant des systèmes philosophiques particulières et relevant donc de rhétoriques mises en œuvre dans des *mondes* : « La référence à des choses qualifiées entraîne une extension du cadre de cohérence par laquelle les cités se déploient dans des mondes communs » (Boltanski & Thévenot, p. 165). Ces mondes s'articulent sur des principes cohérents d'évaluation pour un même univers social (Patriotta, Gond et Schultz, 2011). Cette grammaire morale vise le développement et le maintien de l'ordre social par un apaisement ou une extinction des différends. Cette évaluation amène à la qualification de *grand* ou de *petit* en fonction d'épreuves propres à chaque monde.

Les cités se constituent à partir de six axiomes, énoncés initiaux d'un raisonnement, indispensables à l'existence de chaque cité (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 96).

1. La question de la commune humanité suppose une identification commune entre les membres de la cité, ici comprise comme une forme d'« *équivalence fondamentale* ». (p. 96)
2. *Le principe de dissemblance* « suppose au moins deux états possibles pour les membres de la cité ». (p. 97)
3. *La commune dignité* est « une puissance identique d'accès à tous les états » (p. 98). En effet, on doit pouvoir retrouver un ordre de grandeur, autrement dit une hiérarchie, entre les états. Il doit pouvoir y avoir des petits et des grands êtres dans chacune des cités.

4. *Les états sont ordonnés* : « Cet ordre entre les états, nécessaire pour coordonner des actions et justifier des distributions, s'exprime par une échelle de valeurs des biens ou des bonheurs attachés à ces états, en créant une tension avec l'axiome de commune humanité ». (p. 98)
5. *La formule d'investissement* est le coût qu'implique l'accès à un état supérieur : « Les personnes à l'état inférieur, nécessairement désireuses de profiter des bienfaits attachés à l'état supérieur, seront enclines, plutôt qu'à supporter le coût qu'implique l'accès à l'état supérieur, à remettre en cause ce coût ». (p. 99)
6. *Le bien commun* : « Cet axiome joue un rôle central dans le modèle de la cité en liant entre eux les états par une hypothèse sur les biens ou les bonheurs attachés aux différents états. Il pose [le principe] que le bonheur, d'autant plus grand que l'on va vers les états supérieurs, profite à toute la cité et c'est un bien commun .... Le bien commun s'oppose ainsi à la jouissance égoïste qui doit être sacrifiée pour accéder à un état de grandeur supérieur ». (p. 99)

Boltanski et Thévenot identifient six cités que nous nous contenterons d'énumérer ici :

1. *La cité inspirée* (d'après *La Cité de Dieu* de Saint Augustin) ;
2. *La cité domestique* (d'après *La Politique* de Bossuet) ;
3. *La cité de l'opinion* (d'après le *Léviathan* de Hobbes) ;
4. *La cité civique* (d'après le *Contrat social* de Rousseau) ;
5. *La cité industrielle* (d'après *Du Système industriel* de Saint-Simon) ;
6. *La cité marchande* (d'après *La Richesse des nations* et *La Théorie des sentiments moraux* d'Adam Smith).

*La cité par projet*, associée au monde connexionniste, est ajoutée en 1999 par Boltanski et Chiapello dans leur *Nouvel esprit du capitalisme*.

Dans chacune des cités, la grandeur des individus se définit à partir de différents critères ou principes supérieurs communs—notion héritée du *Contrat social* de Rousseau (Blondeau & Sevin, 2004). Sans trop élaborer faute d'espace, parmi les cités qui apparaissent pertinentes pour notre étude, se détachent la cité inspirée, la cité marchande et éventuellement la cité par projet. Le *répertoire des sujets* du monde inspiré est constitué d'artistes, de femmes, d'enfants, de fous ou d'illuminés, celui du monde marchand d'hommes d'affaires, de clients, de vendeurs ou d'acheteurs, celui du monde connexionniste de la cité par projets de médiateurs ou chefs de projet. Nous avons dès lors écarté la cité par projet car, bien que les principes de réseau et de médiation fassent écho à notre intérêt pour le partenariat—après tout, la commandite est un outil de connexion et sa temporalité, par son caractère limité, est proche de celle du projet (Cordelier, 2005)—les principes et figures des deux autres mondes sont davantage en consonance avec ce que nous avons rencontré sur le terrain : soit des artistes à associer au monde de l'inspiration et des représentants du marketing à associer au monde marchand.

*L'engagement dans une épreuve et la confrontation  
entre des mondes différents*

L'épreuve commence à prendre forme lorsqu'il y a un litige, c'est-à-dire un désaccord sur les grandeurs des personnes. Selon Boltanski et Thévenot, un litige consiste « à contester que la situation soit bien ordonnée, et à réclamer un réajustement des grandeurs » (1991, p. 169). Pour eux, l'épreuve représente une situation en ordre « qui offre des ressources pour traiter des désajustements ou des injustices » (p. 172), et qui consiste donc à parvenir à un monde ordonné. Ainsi, une épreuve peut mettre fin à un désaccord « en établissant une nouvelle disposition juste de personnes et d'objets » (p. 172). Certes, la situation n'obéit pas toujours à cette règle qui stipule que les jugements peuvent converger en une épreuve. Cette situation étant spécifique aux êtres appartenant à un même monde, les auteurs se penchent également sur la question suivante : qu'arrive-t-il lorsque des gens de mondes différents « se présentent ensemble devant l'épreuve » (p. 265)? Comment des individus peuvent-ils exister dans plusieurs mondes? Ils expliquent qu'« une des orientations principales de notre démarche consiste à l'inverse à considérer que les êtres humains, à la différence des objets, peuvent se réaliser dans différents mondes » (pp. 265-266). Afin de qualifier les différents mondes, les auteurs souhaitent « rendre compte de la confrontation entre plusieurs principes de justice » (p. 188). Comme nous vivons dans un monde différencié, « chaque personne doit affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts » (p. 266). Nous assistons alors à un conflit des mondes et une remise en cause fréquente des jugements qui y sont associés.

Cette confrontation entre deux mondes différents peut se traduire à travers la critique qui illustre des situations de désaccord (Boltanski et Thévenot, 1991). La critique peut s'exprimer en contestant la grandeur de certains ou par une dispute sur la nature du bien commun. Pour Boltanski et Thévenot, « c'est cette opération—les soi-disant grands ne sont que les petits du monde actuel—[qui correspond] au premier temps du dévoilement (la fausse grandeur cache une misère) [qu'ils appelleront] la critique » (p. 276). Pour arriver à ce dévoilement, la critique se manifeste en contestant la validité de l'épreuve et en dénonçant l'injustice. Les critiques depuis le monde de l'inspiration vers le monde marchand portent principalement sur les effets néfastes de l'argent sur l'inspiration des artistes; on stipule que la créativité « n'est pas un produit commercial » (p. 295). En effet, on explique que, pour le monde inspiré, « l'argent fait partie des servitudes ... dont il faut s'affranchir pour être en état de recevoir l'inspiration » (p. 294). Pour que le monde de l'inspiration se déploie totalement, le monde marchand doit absolument être écarté. À l'inverse, les critiques depuis le monde marchand vers le monde de l'inspiration visent surtout le caractère trop émotionnel conduisant à l'inspiration. En effet, la « nécessité du sang froid dans les affaires va à l'encontre des effusions qui expriment l'authenticité de l'inspiration » (p. 321). Pour le monde marchand, cette « distance émotionnelle » ou « ce contrôle des émotions » sont nécessaires pour réussir en affaires (pp. 320-321). Autrement dit, le grand du monde marchand ne peut se laisser guider par ses impulsions et s'abandonner à l'« inspiration du moment » (p. 321).

*Les modalités de résolution*

Les modalités de résolution qui existent lorsque deux mondes entrent en

confrontation sont nombreuses. En premier lieu, la confrontation entre deux mondes peut aboutir à un compromis alors que les tensions inhérentes sont apaisées par « des accommodements et par le recours aux circonstances atténuantes » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 188). La formule d'un compromis est également atteinte par la recherche d'un bien commun qui « dépasserait les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes deux » (pp. 337–338). Boltanski et Thévenot ajoutent que dans l'atteinte d'« un compromis on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend, sans qu'il ait été réglé par le recours à une épreuve dans un seul monde » (p. 337). Ainsi, le compromis permet « de rendre compatible des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents » (p. 338). Le compromis qui engage le monde de l'inspiration avec le monde marchand a comme principal argument qu'il existe un marché créatif. Les deux auteurs le définissent ainsi :

La découverte de nouveaux biens qui prennent corps au cours de l'épreuve marchande transforme une chose insignifiante en bien précieux nettement identifiable. La brusque et imprévisible émergence de ce nouvel objet est l'occasion de soutenir le compromis d'un marché créatif (p. 368).

En effet, l'instabilité et la volonté de mettre le hasard à profit en affaires sont des éléments qui permettent de faire le pont entre les mondes marchand et inspiré. Cela leur permet ainsi de constituer un terrain d'entente entre les deux parties.

Dans leur chapitre sur la relativisation, Boltanski et Thévenot expliquent trois autres modalités de résolution différentes du compromis : l'arrangement, la relativisation et le relativisme. L'arrangement « est un accord contingent aux deux parties (“tu fais ça, ça m'arrange; je fais ça, ça t'arrange”) rapporté à leur convenance réciproque et non en vue d'un bien général » (p. 408). Il s'agit d'une action plus « privée » que le compromis. Dans la relativisation, il s'agit de « se soustraire à l'épreuve et [d']échapper au différend sur ce qui importe en réalité » (p. 412). Ainsi, le différend est traité comme sans conséquence, voire sans importance, puisque les êtres ont peur d'affronter ladite épreuve. Finalement, pour arriver au relativisme, il faut franchir un pas de plus en « mettant entre parenthèses les contraintes de la cité, adopter une position d'extériorité à partir de laquelle le train du monde puisse être subordonné à un équivalent général qui ne soit pas un bien commun » (p. 414). Cet « équivalent général » peut être la force, le pouvoir, l'intérêt ou la puissance (p. 414).

Enfin, il est important de faire ressortir les concepts principaux de la thèse présentée dans *De la justification*. Pour les êtres qui existent dans un seul monde, les concepts de principe supérieur commun, en tant que principe de coordination de la cité, et d'état de grand, comme étant la grandeur que possède les « grands êtres », sont centraux car ils permettent d'identifier les principes poursuivis pour atteindre un ordre entre les états. Lorsqu'il est question de plusieurs mondes, les notions d'épreuve, de critique et de compromis sont au cœur du modèle. Élément clé, l'épreuve est une situation en ordre qui permet de remédier à des désajustements ou des injustices et de finalement arriver à un accord. Ce dernier se produirait lors de la négociation. La critique constitue une situation de désaccord, alors que le compromis permet la



cohabitation d'une pluralité de principes d'accord et par conséquent une atténuation de la critique (Boltanski et Thévenot, 1991).

## Méthodologie

### *Étude de cas, entretiens compréhensifs et analyse thématique*

Nous avons privilégié des études de cas qualitatives construites à partir d'entretiens semi-dirigés de type compréhensif (Kaufmann, 2016), avec d'une part un artiste et d'autre part les représentants des marques et les autres intermédiaires clés. Le guide d'entretien cherchait à faire discuter les informants de la création de partenariats dans le domaine des arts—et plus précisément de la façon dont ils parviennent à s'entendre sur la production—et visait à faire ressortir les modalités de coordination et d'entente entre les différentes parties. Notre objectif pour les entretiens était d'atteindre une saturation thématique afin de faciliter la relation avec le cadre théorique. La grille de codage thématique reprenait les éléments du cadre théorique des économies de la grandeur en tenant compte des caractéristiques importantes pour chaque monde ainsi que des modalités de résolution des conflits. Pour cette partie, nous visons la saturation théorique pour garantir la cohérence entre nos études de cas, le cadre théorique et nos questions de recherche.

#### CAS 1 : UNE ANIMATION CULTURELLE DANS UN FESTIVAL MONTRÉALAIS

Il s'agit de la commandite d'une œuvre interactive qui a été présentée dans le cadre d'un festival culturel en plein air de grande envergure à Montréal. L'accès était gratuit pour le public. Le commanditaire était une importante entreprise de télécommunication au Canada. L'œuvre consistait en une projection d'un visage géant sur la façade d'un immeuble donnant sur le site du festival. Une personne avait la possibilité de faire filmer son visage à l'intérieur d'un *vidéomathon* et le voir projeté sur ce visage géant qui servait d'écran. Des effets visuels étaient par la suite ajoutés sur la projection. Les participants avaient la possibilité d'imprimer une photo d'eux de style *Polaroid*. L'œuvre avait pour but d'être une caricature de la société actuelle, l'artiste souhaitant exagérer cet effet tout en faisant une critique de cette pratique. L'intégration du commanditaire se détaillait comme suit : le logo de l'entreprise était apposé en bas à droite du visage sur le mur de l'immeuble, sur des bannières entourant le *vidéomathon* et sur la bande blanche sous la photo des participants. Les principaux acteurs dans ce partenariat étaient ainsi l'artiste, les responsables des partenariats pour le festival, ainsi que le responsable de la commandite culturelle pour l'entreprise commanditaire. Dans le but de préserver l'anonymat des acteurs impliqués dans ce partenariat, des noms fictifs seront employés : l'organisateur du festival sera nommé Festival-A et l'entreprise commanditaire sera nommée Sponsor-B. L'ajout du partenaire s'est concrétisé suite à la création de l'œuvre. D'abord, l'organisateur du festival a embauché l'artiste dans le but de créer une œuvre interactive. Par la suite, Festival-A a proposé à plusieurs entreprises de commanditer le projet. D'un commun accord, Sponsor-B a été choisi comme partenaire. Les actions de commandites se sont alors développées suite à la conception de l'œuvre.

L'artiste interviewé était spécialiste des arts interactifs. Il réalisait des projets personnels pour des clients commerciaux. Dans le cadre de la commandite, il était

responsable de tous les éléments permettant la création de son œuvre, de l'élaboration de la démarche artistique à la programmation et la construction de ses œuvres. Le festival était représenté par trois employées de Festival-A responsables des commandites du festival, dont une coordonnatrice et deux gestionnaires de comptes clients. Celles-ci avaient pour mandat de faire le lien entre les commanditaires et l'organisation du festival. L'une d'entre elles était présente lors de l'exécution du partenariat avec Sponsor-B et l'artiste en question. Chacune d'entre elles a participé à l'entretien sur les partenariats. Le responsable de la commandite culturelle chez Sponsor-B passé en entrevue était principalement responsable des activités de commandite pour les événements de Festival-A.

#### CAS 2 : SÉRIE DE CONTENU DE MARQUE COMMANDITÉE PAR UNE INSTITUTION FINANCIÈRE

Le deuxième cas portait sur une série télévisée de contenu de marque financée par une institution financière, Desjardins, et diffusée sur une chaîne d'État, Radio-Canada<sup>1</sup>. La série de dix épisodes intégrait une composante d'éducation financière. Le concept était de présenter les histoires des participants qui souhaitaient réaliser un rêve. Pendant 48 heures, les participants étaient accompagnés d'un mentor qui avait déjà réalisé ce même rêve. L'intégration de la commandite était relativement subtile : des panneaux en ouverture et en fermeture indiquaient la contribution du commanditaire et l'animatrice mentionnait lors de l'émission que Desjardins donnerait un prix en argent au participant préféré des téléspectateurs afin de l'aider à réaliser son projet. Les acteurs interviewés dans ce partenariat étaient la conceptrice de l'émission (qui avait le rôle d'artiste), la directrice de la créativité média chez le diffuseur et la responsable de la gestion de la marque chez l'entreprise commanditaire.

Le partenariat s'était fait à l'initiative de Desjardins, qui souhaitait tenter l'expérience d'une série de contenu de marque avec un diffuseur à partir d'un budget servant au développement communautaire. Radio-Canada a, pour sa part, contacté une entreprise de production et retenu la proposition élaborée par la conceptrice interviewée. La marque est présente dès le début du projet. Le défi de la conceptrice était alors d'intégrer la marque Desjardins et ses valeurs tout en respectant les normes de la télévision.

La conceptrice de l'émission était dans ce cas l'esprit créatif et artistique et elle a eu la tâche d'élaborer le concept de celle-ci. À noter qu'elle était également productrice et qu'elle a joué un rôle important dans tout le processus de développement du projet. Dans le but de la distinguer de l'artiste du cas 1, elle sera identifiée comme conceptrice tout au long de l'analyse. La directrice de la créativité média était responsable du département qui avait pour mission de répondre aux besoins spécifiques d'annonceurs, notamment en ce qui concernait la création de contenu de marque ou de placement de produit. Son mandat était de faire le lien entre l'annonceur, Desjardins, et la conceptrice. La directrice de la gestion de la marque quant à elle veillait à établir les stratégies de marque pour l'entreprise. Elle était responsable des partenariats, entre autres. Elle représentait dans ce cas précis le client qui visait un objectif de marque pour son entreprise en finançant une série de contenus de marque.

### **Analyse : relativisation et médiation**

Le but de cette section est de mettre en relation les discours des interviewés et le cadre théorique. Les deux cas sont présentés à travers trois sections : la première présente les arguments relevant de chacun des mondes, la deuxième ceux qui permettent la convergence entre les mondes et la troisième revient sur les modalités de résolution.

#### *Dans un seul monde : les arguments de chacun des acteurs*

##### CAS 1 : UNE ANIMATION CULTURELLE DANS UN FESTIVAL MONTRÉALAIS

Le représentant du commanditaire entretient principalement des arguments du monde marchand. Par exemple, dans l'entretien, il exprime clairement le principe supérieur commun de concurrence. En effet, en parlant de la commandite, il dit entre autres :

On essaie toujours que, dans nos objectifs de commandite, il y ait toujours un effort de renforcer notre image de marque.

Le renforcement de l'image de marque va en effet leur apporter une plus grande notoriété et attractivité pour ainsi renforcer leur position concurrentielle. Dans cette prochaine citation, on remarque également l'état de grand du monde marchand qui est d'être désirable :

D'abord et avant tout, nous ce qu'on veut c'est que les gens aient une belle expérience. Dans le fond, c'est par le biais de nous et pas pour nous.

Cet extrait exprime bien la grandeur du monde marchand et symbolise que Sponsor-B affirme en être garant. En effet, le commanditaire semble mentionner que si le spectateur a une belle expérience lors du festival, c'est en partie grâce à eux car il est capable d'apporter au public ce qu'il souhaite. On retrouve également, suite à l'analyse de l'entretien, un élément d'opportunisme, formule d'investissement du monde marchand, lorsque l'employé de Sponsor-B dit :

Notre objectif, c'est quand même d'aller chercher le plus grand public possible.

Pour une entreprise dont l'objectif est de distribuer ses produits au plus grand nombre possible, chercher à obtenir une grande notoriété semble bien en lien avec les principes du monde marchand.

Le festival véhicule un discours à mi-chemin entre le monde inspiré et le monde marchand, utilisant des éléments de chacun d'entre eux. Les employées du festival reconnaissent le caractère marchand du travail à effectuer lorsqu'elles décrivent les volontés des commanditaires :

Parce qu'eux arrivent en acheteur ... C'est un investissement, ils achètent une commandite.

Cette même logique doit être respectée pour leur organisation :

[Notre tâche, c'est de nous assurer] que les attentes du côté de notre employeur soient respectées, côté visibilité aussi. C'est un peu la particularité de la commandite, c'est de satisfaire ton entreprise et de satisfaire ton client.

Ce qui rapproche cependant les éléments du discours du festival de ceux du monde

inspiré est le souci que l'organisation dit apporter aux artistes et au respect de leur travail artistique. Par exemple, les représentantes du festival expliquent :

J'imagine que pour un artiste, et dans ce cas-là tu as par exemple travaillé sur un projet pendant deux ans, et tu as quelqu'un qui arrive *out of nowhere* et qui va te dire change ça et ça ... Ouf, moi-même je me dirais attend une minute, ce n'est pas... C'est dénaturer l'œuvre.

On remarque à travers cet extrait l'importance qui peut être accordée à l'intégrité artistique des œuvres. Il est alors difficile, en se basant sur les éléments existant à l'intérieur d'un seul monde, d'affirmer si le festival se range davantage du côté du monde inspiré ou du monde marchand.

L'artiste interviewé dans le premier cas évoque principalement des éléments de discours appartenant aux éléments d'analyse du monde inspiré. À travers le discours de l'artiste, nous remarquons la présence du principe supérieur commun du monde inspiré, l'inspiration. On le voit par exemple lorsqu'il mentionne le démarrage de l'œuvre :

Le projet est parti de là. On peut mettre un visage sur un mur et faire quelque chose avec [lui].

Un autre élément relevant du monde inspiré et clairement indiqué par l'artiste se traduit à travers l'explication détaillée qu'il fait de sa démarche artistique. Dans le monde inspiré, cette dernière correspond à sortir de ses habitudes. En effet, l'artiste explique la symbolique de son œuvre de la façon suivante :

C'est l'idée des *selfies* que tout le monde veut se regarder, tout le monde veut se faire voir. Mon idée, c'était d'y aller gros et voir ta face « en gros ». C'est comme exagérer l'affaire et prendre conscience qu'à cause d'une caméra qu'on ne touche même pas, tu peux te faire voir. C'est vraiment le côté voyeur et en même temps exhibitionniste de la chose.

Ces deux éléments d'analyse permettent assez bien de faire un lien direct entre les éléments du monde inspiré et les éléments du discours de l'artiste. De façon générale, on pourrait dire que les différents acteurs respectent assez bien le modèle proposé par Boltanski et Thévenot.

#### CAS 2 : SÉRIE DE CONTENU DE MARQUE COMMANDITÉE PAR UNE INSTITUTION FINANCIÈRE

Desjardins, à l'instar de Sponsor-B, présente des éléments de discours en lien avec les grands principes du monde marchand. Ils visent eux aussi un objectif de marque avec ce partenariat, faisant écho au principe supérieur commun « marchand de concurrence ». La responsable de Desjardins explique comment ce projet de contenu de marque leur permet de différencier leur marque :

La différence Desjardins, les gens pensent qu'on donne juste des ristournes, mais c'est un peu pour contrer ça aussi et c'est pour ça qu'on a aimé cette émission-là parce que ça nous permettait de raconter des histoires.

On décèle également un élément d'opportunisme, formule d'investissement du monde marchand, dans l'extrait suivant :

La plus grande portée possible : on voulait aller vers quelque chose avec une portée intéressante. La télévision nous permettait d'aller chercher plus grand et la plus grande portée possible pour parler aux Québécois.

Desjardins, tout comme Sponsor-B, cherche à atteindre un objectif de notoriété qui consiste à atteindre le public le plus large possible. Lorsqu'il est question de ne pas renouveler la série, la responsable de Desjardins mentionne qu'il s'agit d'une décision budgétaire :

D'une part les budgets, il a fallu faire en sorte... Il a fallu faire des choix d'un point de vue budgétaire par rapport à ce fond-là et on a eu d'autres priorités.

Ce passage rappelle l'épreuve modèle du monde marchand qui est de faire des affaires. Autrement dit, si cette action ne répond plus aux objectifs marketing de l'entreprise, elle ne sera pas répétée.

L'analyse de l'entretien avec Radio-Canada révèle que la majorité des arguments relèvent davantage du monde marchand. D'entrée de jeu, la directrice de la créativité média affirme que la mission de son département répond principalement à une visée commerciale, car il s'agit de se plier aux exigences des annonceurs :

Ce sont des stratégies qu'on développe sur mesure pour répondre aux besoins des annonceurs et surtout leur permettre de se démarquer.

Cette intention de « se démarquer » n'est pas sans rappeler le principe supérieur commun de concurrence du monde marchand. Un autre passage est également marquant :

Nous, on travaille avec les annonceurs. Ici, l'équipe développe des projets sur mesure pour les annonceurs et les vend. C'est comme une équipe *mix* agence de publicité et ventes parce qu'on a la même structure qu'une agence de pub.

Dès le début de l'entretien, il semble évident que le rôle de Radio-Canada s'inscrit davantage dans le monde marchand que dans celui du monde inspiré. En effet, peu d'éléments du discours de la représentante de Radio-Canada peuvent être liés au monde inspiré, à l'exception d'un passage qui stipule que son équipe se doit d'être créative.

Pour sa part, la conceptrice entretient un discours qui révèle autant des éléments du monde marchand que des éléments du monde inspiré. À première vue, elle semble véhiculer des arguments correspondant davantage au monde marchand, car elle est consciente de la mission commerciale que Desjardins lui a confiée par l'entremise de Radio-Canada. D'ailleurs, consciente des actions marketing en jeu, elle dit :

Je suis partie écrire une série qui devait véhiculer les valeurs de deux marques.

Selon la conceptrice, l'objectif était de créer un contenu organique, c'est-à-dire que toutes les marques allaient cohabiter de façon naturelle sans être agressantes pour le téléspectateur. Quant au monde inspiré, elle évoque à plusieurs reprises la nécessité de susciter des émotions chez le téléspectateur. C'est principalement par cet aspect que se traduit la dimension artistique et inspirée de son discours. Par exemple, elle explique le concept de l'émission de la façon suivante :

Le concept est parti de la prémisse que dans la vie on rêve tous à un certain moment de notre vie de changer de vie. Il y a des matins, on se lève et on se dit : « Moi, je partirais sur une terre élever des chèvres et faire du fromage ». Beaucoup de gens dans plein de périodes de leur vie auraient carrément envie et rêveraient de changer de vie.

On remarque bien la qualité émotive de l'émission à travers ce passage. Il y a cependant peu d'éléments du monde inspiré clairement exprimés dans le discours de la conceptrice. Cette faible présence sera discutée ultérieurement. Le contraste entre le monde inspiré et le monde marchand est plus évident dans le premier cas que dans le second. En effet, les discours de l'artiste et du responsable marketing sont en adéquation avec leurs mondes respectifs dans le cas de l'œuvre interactive commanditée par Sponsor-B. La situation n'est pas aussi évidente dans le second cas. En effet, l'intermédiaire qui semble être à la rencontre entre les deux mondes inspiré et marchand, Radio-Canada, ne semble pas véritablement effectuer la négociation entre ces deux mondes puisqu'il avance des arguments relevant davantage du monde marchand.

*Entre deux mondes : quand les mondes marchand et artistique se rencontrent*

CAS 1 : UNE ANIMATION CULTURELLE DANS UN FESTIVAL MONTRÉALAIS

La négociation entre les mondes marchand et artistique prend forme lorsque vient le moment de discuter de l'intégration du logo du commanditaire dans l'œuvre de l'artiste. Le commanditaire dit ne pas vouloir intervenir dans le contenu artistique :

Dans le sens où souvent les thèmes abordés et la manière que c'est fait visuellement ou artistiquement, on ne va pas s'immiscer là-dedans.

Il affirme qu'ils n'iraient jamais de l'avant avec « un artiste controversé », ce qui va de pair avec la critique exprimée par le monde marchand qui prône la « nécessité du sang froid dans les affaires [comme allant] à l'encontre des effusions qui expriment l'authenticité de l'inspiration » (Boltanski et Thévenot, 1991). Chez le commanditaire, on explique qu'ils ne vont pas « nécessairement attirer les artistes » et qu'ils préfèrent « laisser le soin au festival de s'occuper de ça, parce que ce sont vraiment eux qui ont les relations avec les artistes ».

Pourtant, l'artiste ne partage pas forcément la position du commanditaire lorsque la compagnie dit ne pas s'immiscer dans la démarche créative de l'œuvre. La négociation a porté sur plusieurs aspects dont certains relevaient du contenu artistique. Ainsi, le commanditaire a cherché à imposer un thème qui n'apparaissait pas pertinent pour l'artiste :

Au même moment, c'était les Olympiques et Sponsor-B est quand même très impliqué avec les Olympiques. Et eux avaient suggéré : « Peux-tu faire une référence aux Olympiques dans ton œuvre? » J'ai réagi en disant, « C'est way out, ça n'a pas rapport là-dedans. » Il fallait quand même que j'argumente et leur dire pourquoi je ne voudrais pas ça, mais ils essayaient quand même de *plugger* leurs idées.

Les tensions sont bien présentes et illustrent bien que les relations ne s'inscrivent pas d'emblée dans un scénario idéalisé de gagnant-gagnant.

Un autre exemple précis de négociation est le fait que le commanditaire a demandé à l'artiste de modifier la couleur des rideaux qui entouraient l'œuvre. À l'origine, ils étaient rouges, dans l'optique de faire écho à des rideaux de théâtre, mais ils ont été remplacés par des bleus afin de correspondre à la charte de couleurs de l'entreprise. Dans une position très proche de celle conférée au monde inspiré par Boltanski et Thévenot, l'artiste critique clairement le commanditaire :

Ils se foutent un peu de l'idée créative derrière ça. On parle toujours de démarche artistique, c'est sûr qu'ils s'en foutent un peu, je dirais...

Ceci illustre parfaitement le fait que le commanditaire, au sens de Boltanski et Thévenot, ne reconnaît pas la grandeur du monde inspiré. Selon l'artiste, le commanditaire aspire clairement à la grandeur du monde marchand :

Le partenaire, lui, son but, c'est de vendre sa marque, et pour la vendre, il y a des façons de faire qu'eux ont établies : une façon de présenter le logo, une façon de présenter le contenu qui est quand même restrictive dans l'œuvre.

En opposant ces deux positions de la marque et de l'artiste, on remarque qu'un désaccord persiste entre les deux et qu'ils ne partagent clairement pas les mêmes valeurs.

L'artiste explique qu'il n'a pas rencontré le commanditaire directement et que c'est plutôt le festival qui « faisait le lien, l'intermédiaire entre les deux ». Les représentantes du festival expliquent leur position particulière de cette façon :

C'est un partenariat et [on] tire chacun de notre bord de la couverture un peu et il faut arriver à livrer quelque chose et arriver dans un centre où les deux partis sont satisfaits.

On n'est pas supposé de dire non, donc il faut trouver un peu l'originalité de détourner la question et d'arriver et d'atteindre l'objectif de ton commanditaire sans nuire à ta ligne directrice de compagnie. C'est un peu le *challenge* qu'on a constamment.

Reconnaissant la qualité artistique des œuvres présentées, elles ajoutent : « C'est dur aussi d'aller rentrer du contenu commandité, c'est *merger* deux conversations », ces deux conversations étant ici perçues comme représentatives des deux mondes en question.

Pour résumer, la façon de négocier pour le festival et de parvenir à un accord est la suivante :

L'idée, c'est d'essayer d'aller le plus loin possible entre ce que tout le monde ... que tout le monde soit satisfait. C'est un peu ça la *game* : que tout le monde rencontre ses attentes minimums.

On remarque bien que la négociation entre le monde inspiré et le monde marchand est dans ce cas-ci assumée par le festival. Cette négociation se traduit principalement par ce qui est permis en termes d'intégration de la marque à l'intérieur d'une œuvre.

CAS 2 : SÉRIE DE CONTENU DE MARQUE COMMANDITÉE PAR UNE  
INSTITUTION FINANCIÈRE

Desjardins n'a pas clairement exprimé avoir rencontré de difficultés lors du partenariat et ne cite pas d'accrochages particuliers qui témoigneraient d'un désaccord entre les deux cités. La responsable de la gestion de la marque a toutefois mentionné le défi de faire confiance au concepteur lors de la réalisation d'une série de contenu de marque. En effet, les marques ont moins de contrôle lorsqu'elles font du contenu plutôt que de la publicité, pour laquelle elles peuvent très étroitement contrôler le message, comme en témoigne cet extrait :

Tu fais du contenu et c'est un peu comme un vote de confiance, tu te retrouves à dire : j'espère que ça va être bon.

Elle ajoute que la vision de la conceptrice, étant semblable à la sienne, a grandement facilité leur entente. En parlant des artistes, elle affirme :

Tu sais, des fois ces gens-là sont puristes, mais elle, dès le départ, elle a compris qu'il fallait qu'on y voie un intérêt.

En soulignant la présence de puristes, cet extrait fait également écho à la critique que le monde marchand s'adresse au monde inspiré en affirmant que le « grand du monde marchand ne peut se laisser guider par ses impulsions et s'abandonner à l'inspiration du moment » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 321).

L'élément le plus pertinent correspondant à l'épreuve dans le discours de Radio-Canada est la qualité du contenu :

À Radio-Canada, il y a vraiment une protection du contenu qu'il y a peut-être moins ailleurs parce qu'on a un public cible qui souhaite ça. On a des téléspectateurs qui aiment notre contenu et qui souhaitent qu'on le préserve aussi.

En effet, la chaîne d'État souhaite répondre à cette valeur de qualité et doit faire comprendre à ses partenaires qu'elle n'y dérogera pas. La représentante de Radio-Canada ajoute :

Souvent, la volonté des programmes, c'est qu'il faut que ce soit naturel et qu'il y ait une fluidité et qu'on ne sente pas que c'est forcé. Souvent les annonceurs ne réalisent pas que les demandes qu'ils font ne sont pas naturelles et que c'est forcé.

Les négociations pour intégrer la marque dans le contenu télévisuel traitent surtout de la façon subtile selon laquelle la marque doit être intégrée, la qualité du contenu devant alors être préservée. Ainsi, le rôle de Radio-Canada est de s'assurer d'effacer le caractère commercial d'un placement de produit bien qu'elle le tolère plutôt bien. Lorsque nous l'avons questionnée sur le problème que peut soulever la diffusion d'une émission à caractère commercial pour un diffuseur public, la représentante de Radio-Canada ne semblait pas y voir de conflit de valeurs. L'épreuve se manifeste également sous d'autres aspects qu'on pourrait qualifier de « techniques » et qui sont basés sur des contraintes d'échéancier, de disponibilité du personnel et de moment propice pour la programmation. Ces arguments sont souvent perçus comme étant un frein à la réalisation de partenariats, mais ils ne relèvent pas explicitement de



la confrontation entre deux mondes, au sens où des valeurs profondes se confrontent. Les éléments mentionnés ci-dessus sur la position de Radio-Canada ne semblent pas inscrire le rôle du diffuseur public dans l'épreuve entre les mondes inspiré et marchand. Il semble pencher davantage vers le monde marchand.

L'entretien de la conceptrice est alors la pièce clé pour expliquer la notion d'épreuve au sens que l'entendent Boltanski et Thévenot. Soutenant un discours entre le monde inspiré et le monde marchand, la conceptrice entremêle les éléments d'analyse de chacun de ces mondes. Ce passage portant sur la publicité et le contenu de marque illustre à merveille cette dualité :

Mets-moi dans une atmosphère, vends-moi une émotion plutôt que de me vendre un nom. Et c'est ton émotion que je vais acheter.

Au niveau sémantique, ce passage décrit la relation qui unit l'émotion, élément du monde inspiré, et la vente, élément du monde marchand. La conceptrice, se présentant comme étant du côté artistique, tient un discours qui a déjà intégré les éléments du monde marchand. En effet, tous les acteurs de ce partenariat indiquent ne pas avoir fait face à des accrochages au niveau de l'intégration de la marque. En effet, la conceptrice affirme avoir reçu une liberté considérable de la part du commanditaire et aucune restriction significative, à la différence du partenariat de Sponsor-B. Cette entente mutuelle peut s'expliquer par cette particularité de la conceptrice de présenter une excellente compréhension du marketing. Pour toutes ces raisons, l'épreuve ne semble pas être négociée par l'intermédiaire prévu initialement, c'est-à-dire Radio-Canada.

L'épreuve se dessine en fait à l'intérieur même du discours de la conceptrice. Le passage suivant est particulièrement révélateur :

Tu as deux types de concepteurs dans la vie. Les concepteurs puristes : très artistes, mais qui refusent de comprendre où ce qu'il y a de l'art, il y a de l'argent. Et que l'art sans financement ne peut pas exister. ... Les concepteurs qui ne comprennent pas qu'on a besoin de l'argent pour faire des arts et de la communication et qu'il faut travailler en partenariat sont des puristes qui pour moi sont des idéalistes et très utopiques. Mais on a besoin de ces gens-là parce que dans la société, on a besoin des deux extrêmes. On a besoin des puristes et on a besoin des « guidounes ». Les « guidounes », je veux dire ceux qui seraient prêts à faire n'importe quoi pour faire une œuvre et même à y intégrer des commandites de mauvais goût qui vont faire s'insurger les puristes et qui vont rééquilibrer tout ça. On a besoin des créateurs puristes comme ça qui crient au scandale et on a besoin de ceux qui vont trop loin dans l'intégration et c'est ce qui fait qu'on arrive à créer des partenariats de juste milieu parce qu'on regarde les deux exemples qui ne marchent pas. Le puriste qui va faire des super œuvres que 300 personnes vont voir dans son parc au coin de la rue, il ne pourra pas vivre de ça éventuellement. L'œuvre n'aura pas de rayonnement parce que 300 vont la regarder dans le parc au coin de la rue pendant une semaine et l'expérience va arrêter là. S'il s'était mis en partenariat avec un privé, peut-être que son œuvre aurait passé l'été dans le parc. C'est son choix à lui.

Ce passage riche révèle les tensions qui existent entre les mondes inspiré et marchand. Il témoigne de la dépendance entre ceux-ci. Il reflète également les choix auxquels sont confrontés les artistes lorsque vient l'occasion de s'associer ou non à un partenariat privé. L'épreuve réside principalement dans cette situation—l'argent peut restreindre la liberté créative, mais sans argent il n'y a pas d'art, dit la conceptrice. L'artiste peut alors faire le choix de se soustraire à l'épreuve et d'adhérer aux éléments du monde marchand ou non. L'épreuve ne se situe pas chez l'intermédiaire entre l'artiste et le commanditaire, mais plutôt chez l'artiste. On pourrait alors parler d'une épreuve intérieure, c'est-à-dire qu'elle est négociée par une seule personne à l'intérieur d'elle-même.

### *Les modalités de résolution*

Cette analyse se conclut par la dernière section énoncée dans le cadre théorique, les modalités de résolution. Boltanski et Thévenot décrivent quatre catégories de modalités de résolution : le compromis, l'arrangement, la relativisation et le relativisme. Nous voyons ci-dessous comment chacun des acteurs se trouve dans une modalité de résolution différente même lorsqu'ils sont en négociation dans le même cas.

#### CAS 1 : UNE ANIMATION CULTURELLE DANS UN FESTIVAL MONTRÉALAIS

Du côté du commanditaire, l'arrangement est avancé comme modalité de résolution. Premièrement, en stipulant que la commandite permet un échange gagnant-gagnant pour tous les acteurs comme l'explique ainsi le représentant de Sponsor-B :

C'est vraiment de trouver le *win-win-win* dans le jargon. C'est *win* pour nous autres, c'est *win* pour l'événement et *win* pour l'artiste. C'est dur à trouver et [cela] demande du travail. Ça demande un bon partenariat, mais c'est vraiment ça le *home run*.

Nous sommes dans la définition de l'arrangement tel que proposé par Boltanski et Thévenot, soit un accord contingent aux parties. Pour le commanditaire, l'avantage de la commandite réside dans l'adéquation suivante :

Les gens le savent que normalement, ce n'est pas gratuit un événement comme ça, et c'est quelqu'un qui a ramassé la note derrière et c'est en partie des commanditaires. C'est sûr que les artistes doivent être payés, eux ils font une performance et ils doivent être payés. Donc, au final, il y a un certain besoin financier à ce niveau-là.

Autrement dit, l'argent des commanditaires, qui gagnent une visibilité en s'associant au festival, permet à celui-ci d'offrir une programmation gratuite aux participants tout en permettant de rémunérer les artistes pour leur travail. Le monde marchand semble sortir victorieux de ces négociations et l'artiste est celui que doit s'adapter aux circonstances. Une réelle collaboration créative et commerciale apparaît difficilement atteignable; du moins, c'est ce qui nous apparaît dans les entretiens effectués. En réalité, il semble qu'un des deux partenaires doit abdiquer et se soumettre aux impératifs de l'autre. Cette observation fait écho aux thèses de Boltanski et Chiapello sur la récupération de la critique artiste par le capitalisme et s'inscrit également dans l'esprit du capitalisme artiste tel que Lipovetsky et Serroy le présentent (2013). Le constat

principal serait alors que le capitalisme l'emporte sur les aspirations artistiques et qu'il est difficile pour les artistes de faire abstraction des contraintes que celui-ci engendre.

Le festival partage cette position de commanditaire lorsqu'il est mentionné que leur rôle est de s'assurer « que les attentes du côté de notre employeur soient respectées, côté visibilité aussi. C'est un peu la particularité de la commandite, c'est de satisfaire ton entreprise et de satisfaire ton client ». Elles ajoutent :

[Les commanditaires] savent que nous, on a besoin d'eux, mais eux aussi ils ont besoin de nous parce qu'il faut qu'ils donnent des gros montants.

On remarque bien l'accord contingent, profitant aux deux parties, qu'est l'arrangement. Cependant, un passage relève une possibilité de relativisation alors qu'il faut parfois se soustraire à l'épreuve, tel qu'illustré dans le cas suivant :

C'est sûr que si tu as 500 000 \$ en bout de ligne, tu vas t'arranger pour l'avoir, le client. Ce sont les sous qui viennent intervenir là-dedans. Ta réponse au téléphone va être vraiment différente.

En somme, la contribution financière d'un commanditaire a un poids considérable dans les négociations et peut faire pencher la balance de son côté, au détriment de la vision de l'artiste.

Finalement, l'artiste mentionne à deux reprises devoir se soustraire à l'épreuve et indique une plus grande supériorité du commanditaire à cause de la valeur monétaire de la commandite :

Il y a toujours un partenaire parce que c'est quand même lui qui paye et qui produit.

C'est [le commanditaire] qui a le plus de pouvoir, à cause de l'argent ...

C'est tout le temps une question d'argent, c'est eux qui donnent l'argent. Finalement, c'est comme si [le commanditaire] devenait le client qu'il faut satisfaire.

Pour lui, à un moment, les artistes n'ont plus le choix et il faut faire des concessions. Il est alors davantage dans la relativisation que l'arrangement, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'un échange à valeur égale pour les deux parties. À un moment, l'artiste sait devoir capituler et abandonner les négociations.

Si on analyse le discours des trois différents acteurs, on remarque que l'artiste se soustrait à l'épreuve à plusieurs occasions. Le discours de l'artiste tient davantage de la relativisation et celui du commanditaire tient davantage de l'arrangement. Le discours du festival semble se situer entre les deux.

#### CAS 2 : SÉRIE DE CONTENU DE MARQUE COMMANDITÉE PAR UNE INSTITUTION FINANCIÈRE

Comme nous l'avons expliqué, l'épreuve rencontrée dans le cas de la série de contenu de marque se retrouve à l'intérieur du conflit de valeurs qui persiste chez la conceptrice. La situation semble se conclure tantôt par un arrangement, principalement évoqué par un échange gagnant-gagnant, tantôt par une relativisation. En premier lieu, elle parle d'un concept qui devenait « très organique avec Radio-Canada et Desjardins » et

qui permettait de communiquer des valeurs de marque congruentes au public dans l'esprit d'une formule gagnante pour tous. Plus précisément, pour la conceptrice, cette communication se manifeste de la façon suivante :

Le message de marque [dans cette émission], on était dans un *storytelling*. Oui, il y en a là-dedans qui allaient se partir des entreprises ... Mais une entreprise, ça part du rêve d'un individu, et Desjardins soutient plein d'entrepreneurs aussi, mais comme c'est une coopérative, c'est un message plus d'individus. Derrière une entreprise, il y a un être humain, il y a un individu. Je trouve que Desjardins, ce qu'il véhicule comme ambiance de marque est plus près des gens. Radio-Canada, c'est une chaîne d'État, c'est une télé d'État qui est supposée représenter chacun de nous.

D'un autre côté, elle mentionne plusieurs éléments s'apparentant à la relativisation où l'artiste, dans ce cas-ci, n'a pas d'autre choix que d'abdiquer face à l'épreuve sans quoi il n'aura pas de travail et ne pourra participer à la production d'aucune émission. Elle ajoute que Radio-Canada est obligée de se tourner vers des partenaires privés sans quoi il n'y aura plus de télévision. Poursuivant sur cette lancée, elle résume la situation actuelle de la façon suivante :

Le problème, c'est que c'est quand même le client qui paye qui a le dernier mot. Il peut carrément t'obliger à faire une intégration que tu ne voudrais pas faire, parce que si c'est lui qui finance, c'est lui qui va ... Comme concepteur, honnêtement, tu n'as pas vraiment de pouvoir. Tu te fais payer pour intégrer une marque, donc si tu ne veux pas, ils vont juste te congédier et ils vont prendre quelqu'un d'autre. C'est tout, ce n'est pas compliqué. C'est simple comme ça.

Cette citation est particulièrement évocatrice d'un acteur du monde inspiré qui cède par crainte d'affronter l'épreuve (Boltanski et Thévenot, 1991). Encore une fois, l'artiste s'inscrit dans une démarche de relativisation comme modalité de résolution. Pour résumer, les propos de la conceptrice correspondent au registre des sujets du monde inspiré, mais celle-ci fait un très grand effort pour aller du côté marchand dans le but de répondre aux demandes de Desjardins, qui est son client.

Pour résumer cette section, on peut affirmer que les discours des artistes semblent relever davantage de la relativisation tandis que celui des commanditaires s'apparente plutôt à l'arrangement. En effet, les parties semblent concéder la victoire au monde marchand qui assure sa domination par l'argument financier. C'est à partir de ce constat que nous pouvons établir un lien entre la notion de récupération de la critique artiste par le capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999) ainsi que celle de la prolifération du capitalisme artiste (Lipovetsky et Serroy, 2013). De façon encore plus globale, nous pourrions parler d'une aliénation. Du côté des commanditaires, l'arrangement en tant qu'accord contingent est très souvent évoqué sous la forme du caractère gagnant-gagnant de la commandite, cette idée provenant surtout de l'approche en marketing telle qu'évoquée par McNicholas (2004).

### **Conclusion : des intermédiations formelle et informelle**

Cette recherche ne veut pas seulement faire le constat de la récupération du monde

artistique par des démarches commerciales. Les frontières nous semblent plus poreuses. Et la relation entre les deux nous apparaît plus généralement symbiotique. Certes, le monde marchand semble sortir victorieux de ces négociations et l'artiste doit davantage faire preuve de sa capacité d'adaptation. Une réelle collaboration créative et commerciale apparaît difficilement atteignable—c'est du moins ce que illustrent les cas discutés. L'un des deux partenaires devrait-il abdiquer et se soumettre aux impératifs de l'autre? Le constat principal, en ligne avec la perspective de Boltanski et Chiappello (1999), serait alors que le capitalisme l'emporte sur les aspirations artistiques et qu'il est difficile pour les artistes de faire abstraction des contraintes que celui-ci engendre. Mais une fois cela dit, il nous apparaît plus intéressant de relever les modalités de résolution des tensions créées lors de ces échanges.

Dans le premier cas, nous pourrions croire à première vue que le commanditaire discute directement avec l'artiste, mais la situation révèle que le rôle du festival est crucial dans la négociation du partenariat. Le festival agit alors en tant qu'intermédiaire et assure la négociation entre les mondes inspiré et marchand. Autrement dit, elle négocie la rencontre des valeurs propres à chacun de ces mondes. L'organisation joue le rôle d'un *intermédiaire formel* car elle paraît faire un travail de traduction entre le côté artiste et le côté marketing.

Dans le second cas, nous nous serions attendus à ce que la représentante de Radio-Canada joue le rôle d'intermédiation puisqu'elle fait le lien entre le commanditaire et la conceptrice. Les entretiens nous montrent bien qu'il y a coopération entre les parties, mais Radio-Canada et Desjardins sont sur le même registre. Le travail de résolution entre les mondes marchand et inspiré est dès lors davantage réalisé par la conceptrice qui a internalisé les codes de chacun des mondes. En acceptant de concevoir l'émission pour Desjardins, la conceptrice négocie la rencontre des deux mondes inspiré et marchand, non sans un certain sens du sacrifice puisqu'elle est consciente des contraintes sur son choix. Elle est ainsi une *intermédiaire informelle* : elle assure l'essentiel du travail de résolution par l'intégration des principes de chacun des mondes.

Pour terminer, il faut toutefois spécifier que cette recherche présente plusieurs limites. En premier lieu, le corpus est restreint et les entretiens ne reflètent l'opinion que de quelques participants du milieu. De plus, cette étude porte sur une population uniquement québécoise et n'est pas forcément généralisable à une plus grande échelle. En même temps, plusieurs propos paraissent familiers, ayant des points de convergence avec les débats sur les rapports entre intégrité artistique et succès commercial (cf. Bradshaw et al., 2006; Bridson et al., 2017; Chiappello, 1998; Heath & Potter, 2005; Lipovetsky & Serroy, 2013; McLeod, 1999).

À la lumière des résultats, il serait pertinent d'étudier ce sujet sous un nouvel angle qui porterait plus particulièrement sur l'influence de la cité marchande sur la cité artiste sous l'optique d'au moins deux approches. Tout d'abord, on pourrait facilement remettre en question la dimension altruiste de la commandite. Mais surtout, il serait intéressant de poursuivre la réflexion de l'internalisation des contraintes commerciales par des personnes relevant davantage du monde inspiré. Celle-ci a des conséquences autant sur la production artistique que sur l'équilibre interne des individus mêmes.

Finalement, il semblerait que cette opposition de valeurs entre art et marketing soit toujours bien réelle. Cette opposition, discutée depuis déjà fort longtemps, est complexe et continuera assurément d'alimenter les débats.

## Note

1. Dans ce cas précis, les organisations participantes ont accepté que leurs noms soient divulgués.

## Références

- Amis, J., Slack, T., & Berrett, T. (1999). Sport sponsorship as distinctive competence. *European Journal of Marketing*, 33(3/4), 250–272. doi : 10.1108/03090569910253044 [28 septembre 2019].
- Bradshaw, A., McDonagh, P., & Marshall, D. (2006). The alienated artist and the political economy of organised art. *Consumption Markets & Culture*, 9(2), 111–117. doi : 10.1080/10253860600633622 [28 septembre 2019].
- Bridson, K., Evans, J., Varman, R., Volkov, M., & McDonald, S. (2017). Questioning worth: selling out in the music industry. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1650–1668. doi : 10.1108/EJM-06-2015-0391 [28 septembre 2019].
- Blondeau, C., & Sevin, J.-C. (2004). Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve. *ethnographiques.org* (5). URL : <http://www.ethnographiques.org/2004/Blondeau-Sevin> [28 septembre 2019].
- Boltanski, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétences : trois essais de sociologie de l'action*. Paris : Éditions Métailié.
- Boltanski, L. (2009). *De la critique : précis de sociologie de l'émancipation*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Bourgeon-Renault, D., Debenedetti, S., Gombault, A., & Petr, C. (2014). *Marketing de l'art et de la culture*. Paris : Dunod.
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus managers : le management culturel face à la critique artiste*. Paris : Métailié.
- Cordelier, B. (2005). L'urgence : un outil de médiation locale dans les projets de changement organisationnel. Dans V. Carayol (dir.), *Vivre l'urgence dans les organisations* (pp. 97–106). Paris : L'Harmattan.
- Donnat, O. (2004). Les univers culturels des Français. *Sociologie et sociétés*, 36(1), 87. doi : 10.7202/009583ar [28 septembre 2019].
- Gans, H. J. (1974 [1958]). *Popular culture and high culture: an analysis and evaluation of taste*. New York, NY: New York Basic Books.
- Guével, M., Bô, D. et Lellouche, R. (2013). *Brand Culture: Développer le potentiel culturel des marques*. Paris : Dunod.
- Heath, J., & Potter, A. (2005). *Nations of rebels: why counterculture became consumer culture*. New York, NY: HarperBusiness.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W., (1983). *La dialectique de la raison : fragments philosophiques*. Paris : Gallimard.
- Huys, V., & Vernant, D. (2014). *Histoire de l'art : théories, méthodes et outils*. Paris : Armand Colin.
- Kaufmann, J.-C. (2011). *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin.
- Lacroix, J.-G. (1991). Le rapport art-artistes-société et la sociologie de l'art. *Cahiers de recherche sociologique* 16, 5–8. doi : 10.7202/1002120ar [28 septembre 2019].
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2013). *L'esthétisation du monde : vivre à l'âge du capitalisme artiste*. Paris : Gallimard.
- Masterman, G. (2007). *Sponsorship: for a return on investment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- McLeod, K. (1999). Authenticity within hip-hop and other cultures threatened with assimilation. *Journal of Communication*, 49(4), 134–150. doi : 10.1111/j.1460-2466.1999.tb02821.x [28 septembre 2019].
- McNicholas, B. (2004). Arts, culture and business: a relationship transformation, a nascent field. *International Journal of Arts Management*, 7(1), 57–69. URL : <https://wiki.aalto.fi/download/attachments/58076597/McNicholas.pdf> [28 septembre 2019].

- Newton, C. (2014, mars 12). Hucksters and hustlers: inside the hidden brand orgy of SXSW. *The Verge*. URL : <https://www.theverge.com/2014/3/12/5497370/hucksters-and-hustlers-inside-the-hidden-brand-orgy-of-sxsw> [28 septembre 2019].
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. (2011). Maintaining legitimacy: controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1804–1836. doi : 10.1111/j.1467-6486.2010.00990.x [28 septembre 2019].
- Sofio, S. (2014). Des stratégies de l'exposition : le rôle des intermédiaires de l'art dans l'accès des artistes à la notoriété, du XVIII<sup>e</sup> siècle à aujourd'hui. Dans W. Lizé, D. Naudier, S. Sofio, & V. Dubois (dir.), *Les stratégies de la notoriété : intermédiaires et consécration dans les univers artistiques* (pp. 129–145). Paris : Édition des Archives contemporaines.
- Tyrie, A., & Ferguson, S. (2013). Understanding value from arts sponsorship: a social exchange theory perspective. *Arts Marketing: An International Journal*, 3(2), 131–153. doi : 10.1108/AM-10-2012-0018 [28 septembre 2019].
- UNESCO. (1982). *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*. URL : <http://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Egalite-et-diversite/College-de-la-Diversite/Declaration-de-Mexico> [28 septembre 2019].
- UNESCO. (1980). *Recommandation relative à la condition de l'artiste*. URL : [http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL\\_ID=13138&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13138&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) [28 septembre 2019].
- Williams, R. (1966 [1958]). *Culture and society, 1780–1950*. New York, NY: Harper & Row.