



## Résumé

Cet article a pour objectif l'identification et la catégorisation des parties prenantes d'un festival en Égypte à partir d'entretiens réalisés avec ses dirigeants, en s'appuyant sur les travaux de Van Niekerk et Getz (2016) et en utilisant le cadre de pouvoir, de légitimité et d'urgence de Mitchell et al., (1997). Pour ce faire, l'approche qualitative par le biais d'une étude de cas portant sur le « Festival de court-métrage d'Alexandrie » en Égypte, a été privilégiée dans cette étude exploratoire. Les résultats révèlent la présence d'un réseau et d'interactions entre de nombreuses parties prenantes de ce festival. Ils soulignent également que l'importance des parties prenantes ne s'avère pas forcément liée au nombre d'attributs accordés par les dirigeants. Le « pouvoir » représente l'attribut le plus important suivi par l'urgence et la légitimité. En outre, il existe trois types de pouvoir, et plus une partie prenante possède de pouvoirs diversifiés, plus elle devient importante. Si la « légitimité » des parties prenantes trouve sa place dans le domaine des festivals, pour autant, il ne s'agit pas forcément de l'attribut le plus pertinent pour-déterminer leur importance.

**Mots-clés :** Festivals ; parties prenantes (PP) ; théories des parties prenantes ; Management des parties prenantes.

## Abstract

This article aims to identify and categorize the stakeholders of a festival in Egypt from interviews with its managers, building on the work of Van Niekerk and Getz (2016) and using the framework of power, legitimacy and urgency of Mitchell et al., (1997). To do this, the qualitative approach through a case study on the "Alexandria Short Film Festival" in Egypt, was favored in this exploratory study. The results reveal the presence of a network and interactions between many stakeholders of this festival. They also point out that the importance of stakeholders is not necessarily related to the number of attributes granted by managers. "Power" is the most important attribute followed by urgency and legitimacy. In addition, there are three types of power, and the more diverse powers a stakeholder has, the more important it becomes. While the "legitimacy" of stakeholders finds its place in the field of festivals, it is not necessarily the most relevant attribute to-determine their importance.

**Keywords:** Festivals, stakeholders (PP), stakeholder theories, Egypt, power, legitimacy, urgency, stakeholder management.

## Introduction

Les festivals contribuent de manière significative au tourisme événementiel et culturel, au développement économique et au marketing territorial. Avec une réglementation de plus en plus rigoureuse et la croissance de la participation des gouvernements et des entreprises à ce type d'événements, l'environnement des festivals devient plus complexe. En effet, l'organisation d'événements culturels en général, et de festivals en particulier ne résulte pas du travail d'un acteur unique. Ce type d'évènement exige la collaboration d'un ensemble de personnes et d'institutions aux objectifs parfois, fort différents (des professionnels, des artistes, des organisateurs, des bénévoles, le gouvernement, les communes, des associations, les médias, etc.) Chacun de ces intervenants ou de ces parties prenantes, pour les objectifs et les raisons qui le concernent (politiques, économiques, intellectuelles, etc.) trouve un intérêt à faire partie d'un tel événement. Selon Sharples et al. (2014), les festivals sont coproduits par un ensemble de *stakeholders*, ou parties prenantes. Ils affirment aussi que si les organisateurs souhaitent créer un festival qui remplisse ses objectifs stratégiques, il importe de rechercher une implication positive de ces intervenants, de bien comprendre leurs opinions et perspectives, et d'évaluer si les résultats fixés ou souhaités sont effectivement atteints. Dans le cadre d'une approche managériale, Sautter et Leisen (1999) expliquent que pour la réussite d'un festival, il convient de gérer efficacement ses parties prenantes. L'intégration de la gestion des parties prenantes dans le processus de gestion stratégique conduit à de meilleures performances pour l'entreprise (Chawki & Aitlemqeddem, 2020). L'observation des trois étapes suivantes s'avère dans ce contexte, primordiale (Sautter & Leisen, 1999). Ainsi, tout d'abord, les organisateurs doivent identifier et différencier leurs P.P, puis choisir la façon de gérer les relations avec ses P.P au sein du festival, et enfin, ils doivent prendre en compte les actions futures entre celles-ci. Les organisateurs sont donc tenus d'identifier et de satisfaire un large éventail de *stakeholders* (Getz et al., 2010) et d'équilibrer leurs besoins et leurs objectifs pour la bonne gouvernance de l'événement. Le défi majeur que rencontrent les organisateurs réside dans la conciliation d'attentes et d'intérêts multiples et divergents, compte tenu des ressources limitées dont ils disposent. Ainsi, à partir de ces différentes considérations, nous avons été amenés à formuler une question majeure qui résume notre problématique et qui guideront notre travail de recherche : Comment appliquer le concept des parties prenantes aux festivals ?

L'objectif de ce papier consiste donc à étudier et appliquer la théorie des parties prenantes aux festivals appréhendés en tant que projets, selon une approche managériale. Nous proposons

pour ce faire, de mobiliser le modèle de Mitchell et al., (1997) dans le cadre de la gestion d'un festival en Égypte. Ensuite, nous intéresserons aux stratégies fondées sur les ressources, les compétences et les relations dans l'optique d'une amélioration de l'intégration de ces différentes parties prenantes dans la réalisation des objectifs stratégiques (Sharples et al., 2014). De ce point de vue, le regard porté sur la performance du festival peut être éclairée par l'introduction de thème de *Stakeholder management*. Cet article se fonde sur les résultats d'une recherche exploratoire en cours sur les festivals dans le contexte égyptien, en se concentrant sur les PP d'un festival et sur sa gouvernance. Plus précisément, il s'agit d'une étude de cas, portant sur le « Festival du court métrage d'Alexandrie ». Les sous-objectifs de ce papier consistent ainsi, à identifier les parties prenantes de ce festival en se basant sur les travaux de Van Niekerk et Getz (2016), ainsi qu'à déterminer leur positionnement selon leur importance aux yeux des dirigeants du festival. A cet effet, il convient d'étudier dans quelle mesure la théorie de l'importance des PP de Mitchell et al., (1997) trouve à s'appliquer dans le contexte d'un festival.

Pour ce faire, nous aborderons dans un premier temps, la revue de littérature mobilisée, avant d'exposer dans un deuxième temps, la méthodologie utilisée, pour dans un troisième temps, exposer notre étude de cas relative au Festival de court-métrage d'Alexandrie, et dans un dernier temps, les résultats de notre enquête.

## **1. Revue de la littérature**

Dans le cadre de cette revue de littérature, il convient d'envisager dans un premier temps ce que recouvre le concept de parties prenantes (PP), pour dans un deuxième temps, aborder le management des PP et enfin dans un dernier temps, la théorie telle qu'adoptée en 1997 par Mitchell et al.

### **1.1. Concept des parties prenantes dans les festivals**

Les festivals constituent un type d'événements culturels se présentant sous forme de manifestations artistiques. Au-delà de leur aspect culturel, ils impliquent un ensemble d'opérations économiques indispensables (Pulh, 2001). Les festivals nécessitent en effet un niveau conséquent de ressources et ce, car ils s'apparentent à un système ouvert constitué de plusieurs acteurs agissant de façon interdépendante. C'est dans cette optique qu'interviennent les tentatives de mobilisation du concept de parties prenantes dans le domaine des festivals. Partant de la définition de Freeman (1984) considérant une partie prenante comme un ensemble d'individus ou de groupes pouvant affecter et être affectés par la réalisation des objectifs, un

festival peut donc être appréhendé comme le résultat des interactions survenant entre plusieurs acteurs disposant d'intérêts différents. Le modèle proposé par Getz (1997) exposant un système de management de l'événement, incite les organisateurs à repérer l'ensemble des « stakeholders », ou des acteurs qui prennent part à l'événement. La participation de ces acteurs clés se révèle vitale et les réseaux de relations qu'ils forment entre eux, qu'ils soient formels ou informels, s'avèrent nécessaires pour la mise en place des festivals (Speck, 2015).

Selon Andersson et Getz (2009), Négrier et al. (2013), les partenaires d'un festival, publics ou privés, s'engagent à contribuer à son financement. Ils peuvent également le soutenir d'une autre manière en formant un réseau d'interactions qui varient entre coopération et concurrence, selon les intérêts des différentes parties prenantes. Les relations entre les dirigeants des festivals et les parties prenantes apparaissent complexes et se modifient constamment en raison des systèmes de gouvernance locaux et des objectifs de chaque acteur (Speck, 2015).

L'environnement du festival (géographique, politique, économique, etc.) influe à son tour sur la nature des échanges et des interactions entre les différents acteurs impliqués. Cela justifie l'intérêt selon certains chercheurs, de réaliser des recherches sur la collaboration et les relations des parties prenantes des festivals (Getz, 2010 ; Wilson et al., 2017).

### **1.2. Management des parties prenantes**

A partir de la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsibility) comme un ensemble de stratégies et de comportements mis en œuvre par l'entreprise pour la création et la gestion de ses relations avec son environnement (Surroca et al., 2010 ; Waddock S., 2004) émerge la notion de management des parties prenantes. La manière dont l'entreprise établit et entretient ses relations avec ses différentes parties prenantes reflète alors sa vision de la responsabilité sociale (Sachs & Maurer, 2009) et sa stratégie en vue de satisfaire leurs intérêts (Berman, et al., 1999 ; Buysse & Verbeke, 2003). Deux modes de management des parties prenantes (PP) existent : le management différencié et l'orientation parties prenantes. La définition de l'orientation parties prenantes trouve ses origines dans les concepts d'orientation marché et d'orientation client (Felton, 1959 ; Berman et al., 1999 ; Slater & Narver, 1994). Elle renvoie à une relation sur le long terme fondée sur l'écoute, la compréhension et la satisfaction des attentes de chacune des PP. Cela correspond donc aux relations étroites que l'entreprise est en mesure de tisser avec un large éventail de Stakeholders (Sharma & Vredenburg, 1998). Quant au management différencié des PP, il base sa perception sur l'idée de privilège accordé à un petit nombre d'intervenants selon une échelle de priorité

« stratégique » élaborée par l'entreprise (Porter & Kramer, 2006). La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) privilégie une approche managériale et opérationnelle de l'analyse des relations entre l'entreprise et l'ensemble des groupes d'intervenants avec qui elle traite. Une relation à double sens entre la direction de l'entreprise et ses PP (Berman et al., 1999) découle de la définition des Stakeholders de Freeman (1984). L'action des PP influe naturellement sur la performance de l'entreprise, justifiant ainsi l'adoption d'une perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes. Cela se traduit par une gestion des PP dans l'optique d'optimiser la performance financière de l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995). Par ailleurs, si la situation des Stakeholders est influencée par les décisions et les objectifs de l'entreprise, cela démontre que l'action de cette dernière se révèle déterminante à l'égard de la situation de ses PP. Cette perception mène vers une perspective normative, impliquant un engagement ou une obligation morale de la part de l'entreprise à l'égard de ses PP (Berman et al., 1999 ; Mitchell et al., 1997). Outre ces deux acceptions du management des PP, existe la vision descriptive de la théorie des PP. Cette théorie tente de comprendre et de décrire les comportements et les conduites des entreprises et leurs manières de gérer les relations avec leurs stakeholders (Post et al., 2002).

La théorie des ressources renvoie aux disparités enregistrées entre les entreprises en matière de performance liée à des éléments caractérisant les ressources dont dispose chaque entreprise (Brulhart et al., 2010). Selon cette vision, ce sont les compétences et les ressources dont dispose l'entreprise qui lui permettent d'atteindre une rente économique et d'être compétitive (Barney, 1991). Cela s'avère possible lorsque ces ressources sont de nature à offrir à l'entreprise la possibilité d'en tirer profit en les valorisant, ou se caractérisent par une rareté privilégiant la distinction de l'entreprise ou par une difficulté de substitution.

Cette approche est complétée par (Teece et al., 1997), à travers la notion de capacités dynamiques. Selon ces auteurs, la capacité d'associer des ressources (tangibles ou intangibles) de façon inimitable, pour faire face aux menaces ou profiter des opportunités que présente l'environnement permet de se procurer un avantage compétitif. Partant de la théorie des ressources, l'orientation PP peut s'assimiler à une ressource rare, difficilement reproductible par les concurrents et à forte valeur ajoutée (Barney, 1991 ; Berman et al., 1999)

Quant à la rareté de la ressource d'orientation PP, plusieurs auteurs mettent l'accent sur l'hétérogénéité de l'attitude des entreprises en ce qui concerne l'orientation parties prenantes et leurs manières de les gérer (Harrison, et al., 2010). En effet, il existe de nombreuses raisons

susceptibles d'inciter les entreprises à adopter un comportement opportuniste à court terme envers leurs stakeholders dans l'objectif de réaliser le maximum de profits immédiats. Par ailleurs, il importe de souligner que la ressource de l'orientation PP, constitue un obstacle important empêchant la concurrence de suivre la même démarche, et ce grâce à la réputation résultant de cette attitude et à la loyauté de ses PP (Harrison et al., 2010). Dans ce cadre, la dépendance au sentier résulte de la réputation de l'entreprise et de l'adoption de l'orientation PP dans la culture de l'entreprise (Jones et al., 2007). De la même manière, l'ambiguïté causale caractérise les profits issus des relations liant l'entreprise à ses acteurs. Cette ambiguïté contribue indubitablement à la création d'un avantage concurrentiel important en compliquant l'imitation et la substitution de l'orientation PP (Harrison et al., 2010).

Dans cet ordre d'idées, le management différencié des PP fournit le moyen de surmonter deux obstacles associés à l'orientation PP, à savoir le risque de dispersion des ressources et les éventuels conflits d'intérêt entre les différents intervenants, susceptibles de nuire à la performance de l'entreprise. Cela se pose encore avec plus d'acuité pour une entreprise disposant de ressources restreintes et rares (Barney, 1991), où suivre une démarche s'inscrivant dans la vision « orientation parties prenantes » peut conduire vers une dispersion des ressources et une moindre satisfaction des PP que dans le cadre du management différencié des PP. De plus, le fait de chercher à satisfaire un grand nombre d'acteurs donne lieu à des problèmes de conflits d'intérêt (Greenley et al., 2004).

### **1.3. Théorie “*Stakeholder Saliency*” de Mitchell et al., 1997**

Ainsi que soulevé précédemment, Mitchell et al., (1997) distinguent entre trois attributs permettant d'identifier et de catégoriser les parties prenantes d'une entreprise, à savoir : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Les auteurs définissent le pouvoir comme « une relation entre des acteurs sociaux dans laquelle un acteur A est en mesure de faire-faire à un acteur B ce qu'il n'aurait pas fait autrement » (Dahl, 1957). Cela traduit donc l'influence exercée sur l'entreprise et ses décisions organisationnelles. Il s'agit d'un attribut nécessaire dont dépend la stratégie adoptée par l'entreprise vis-à-vis de son environnement du fait du contrôle sur les ressources qu'exercent certains groupes et de leur niveau d'interdépendance avec l'entreprise. Toute entreprise est susceptible de recourir à des ressources détenues ou contrôlées par des groupes externes qui expriment des demandes et des attentes auxquelles l'entreprise doit répondre.

Les auteurs reprennent la définition de la légitimité de Suchman (1995), selon laquelle il s'agit d'« une perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions ». Dans le cas qui nous concerne, cela renvoie au degré de légitimité dans les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ainsi, la partie prenante qui réunit les deux attributs : pouvoir et légitimité, instaure une relation d'autorité avec l'entreprise.

Les auteurs considèrent ces deux attributs comme statiques, contrairement au dernier attribut, à savoir : l'urgence. Selon les auteurs, l'urgence implique de répondre de façon immédiate aux revendications d'une partie prenante (Mitchell et al. 1997, p.867).

Selon la catégorisation des parties prenantes établie par Mitchell et al., s'appuyant sur les trois attributs précités, il convient de distinguer trois grandes catégories de PP et dans lesquelles s'inscrivent sept types de parties prenantes. Les trois catégories correspondent aux parties prenantes « latentes » ou « *latent stakeholders* » (dotées d'un seul attribut, peu importe lequel), les parties prenantes « en attente » ou « expectant » (possédant deux critères) et enfin, les parties prenantes « qui font autorité » ou « définitive » (disposant des trois attributs).

Les PP dites « discrétionnaires » selon Mitchell et al., (1997) détiennent uniquement l'attribut « légitimité ». Elles se trouvent donc à la merci de l'entreprise, car elles ne détiennent aucun moyen de pression sur ses décisions. Selon Mitchell et al., (1997) toute entité traitant avec l'entreprise ne possédant aucun des trois attributs ne constitue pas une partie prenante de l'entreprise. Le modèle ne la prend donc pas en compte.

## 2. Méthodologie

L'objectif de cet article consiste à réaliser une catégorisation des PP d'un festival officiel en Égypte, ainsi d'identifier leur positionnement selon la perception de leur importance des dirigeants du festival. Il s'agit pour ce faire de tester la théorie de l'importance des PP de Mitchell et al., (1997) dans le contexte d'un festival. Autrement dit, il s'agit d'appliquer le modèle de Mitchell et al., (1997) à la gouvernance d'un festival en Égypte.

L'approche qualitative par le biais d'une étude de cas a ainsi été choisie dans cette étude exploratoire. L'étude de cas permet en effet d'explorer les relations complexes au sein d'un festival en Égypte. Il importe de relever à cet égard que la majeure partie des études portant sur les festivals et sur ses PP adoptent généralement la méthodologie des études de cas. Cela apparaît d'autant plus justifié qu'une étude de cas se définit comme « une recherche empirique

qui étudie un phénomène dans son contexte réel, spécialement quand les frontières entre ce phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes » (Yin, 1994).

Les données ont été collectées lors d'une enquête par le biais de guides d'entretien administrés par le chercheur auprès des trois dirigeants fondateurs du festival afin d'améliorer le taux de participation et la qualité des réponses (Parizot, 2002), tout en laissant la place à une discussion des réponses pour plus de clarification<sup>1</sup>. La présence physique de l'enquêteur, lors d'une enquête en face à face, autorise une grande interaction avec l'enquêté, ce qui s'avère utile lorsque celui-ci ne comprend pas une question, qu'il souhaite interrompre l'interview ou que l'interview s'accompagne de documents tels que des photos et des graphiques (Parizot, 2002). Le guide d'entretien, traduit en arabe, se subdivise en trois parties. La première s'intéresse au profil de la personne interrogée, à sa perception du concept des PP en général et à la relation du festival avec celles-ci. La deuxième partie, basée sur la liste extensive des PP des festivals de Van Niekerk et Getz (2016), consiste à identifier tous les acteurs du festival ainsi que le rôle de chacun. Enfin, la troisième partie conduit à accorder à chacune des PP listées un ou plusieurs attributs pour examiner leur positionnement et les catégoriser en fonction de leur importance perçue par les dirigeants du festival.

### 3. L'étude de cas

Le cas choisi pour cette étude est le « Festival de court-métrage d'Alexandrie » en Égypte. Ce festival s'analyse en une célébration cinématographique qui se déroule chaque année au mois d'avril, à l'exception de l'année 2020 où il s'est tenu en janvier. Fondé en 2015 par l'équipe de direction actuelle, celle-ci est interrogée par le biais du guide d'entretien de la recherche. Le festival représente aujourd'hui l'un des plus importants festivals du court-métrage dans le monde arabe. Le festival est organisé par l'association « Cercle d'Art » (*Da'rat el Fann*), et financé par le ministère de la Culture. Le ministère poursuit ainsi plusieurs objectifs : 1-diffuser la culture du cinéma et du court-métrage à Alexandrie, 2-diffuser cette culture auprès de la classe populaire, 3-diffuser la culture arabe en projetant des films de fiction, des documentaires, et des films d'animation de tous les pays arabes, en créant une opportunité de dialogue et de communication cinématographiques entre les cinéastes arabes dans une ville prestigieuse.

---

<sup>1</sup> Le temps moyen passé dans les interviews avec les trois directeurs est équivalent à 2 heures.

## 4. Résultats et discussion

### 4.1 Identification et catégorisation des parties prenantes

Sur la base des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude de cas, un éventail d'acteurs des secteurs public et privés s'avèrent directement impliqués dans le « Festival de court-métrage d'Alexandrie ». Comme présenté dans le Tableau 1 ci-dessous (p.14), les parties prenantes du festival ont été identifiées et catégorisées en 13 groupes.

Il convient dès lors de procéder à l'analyse du tableau en se servant des propos recueillis auprès des interviewés (figurant en italique et entre guillemets).

En général, les directeurs interviewés accordent l'attribut du « pouvoir » à ceux qui « *sans eux, il n'y aurait pas du festival* », et qui apportent des contributions importantes à l'évènement. L'attribut de « légitimité » correspond aux personnes qui ont des demandes « *logiques et possibles* » établies par l'existence d'une relation d'échange, d'intérêts, d'un droit à la propriété, ou qui sont titulaires d'un contrat « *symbolique* ». Enfin, l'attribut « urgence » décrit les demandes d'un acteur de caractère critique et sensible au temps.

Comme constaté, le festival représente un véritable vecteur d'intégration et un exemple de mobilisation locale entièrement fondé sur le bénévolat. A mesure qu'approche la date du festival, des bénévoles ainsi que quelques intermittents s'ajoutent à l'équipe de base, très réduite. Cette dernière comprend le président, le directeur de festival et le directeur artistique, qui sont aussi les concepteurs du festival, et le conseil d'administration de l'association dédié à ce dernier. Chaque directeur est responsable de son équipe de bénévoles multidisciplinaires et/ou des intermittents, avec son système et sa stratégie unique. Cette équipe, précaire et sans contrat, occupe presque tous les postes clés et indispensables au bon déroulement du festival : l'accueil des artistes, la communication, la logistique, la gestion des réseaux sociaux, le montage et le démontage du décor et du matériel son et lumière, le graphisme... Une personne occupe parfois plusieurs postes.

Les bénévoles possèdent les trois attributs (pouvoir-légitimité-urgence), puisqu'ils constituent le socle du festival et que « *chacun est spécialisé dans son département, ce qui rend ses demandes légitimes et urgentes* ». L'importance de l'association « Cercle d'art » et des membres de son conseil d'administration, également directeurs du festival, dans l'organisation de l'évènement s'avère incontestable. Elle possède donc les trois attributs. Le statut d'association permet d'avoir une reconnaissance du festival auprès du ministère de la Culture et des autorités publiques. En plus de conserver les démarches gouvernementales, la création

de l'association facilite l'attrait des sponsors et des médias et par conséquent, augmente la visibilité du festival.

Les sponsors, privés et publics, constituent un acteur majeur dans la vie du festival. Ce partenariat, sans contrat, offre deux formes de soutien : une aide financière (Red Star Co.- Syndicat des métiers cinématographiques-ministère de la Culture) et une aide en nature (Order Co.- Alex films- Zest Studio-Hôtel). Cette dernière consiste à mettre à disposition du festival des moyens matériels, des services ou à accorder une réduction de prix. La petite structure du festival attire les sponsors locaux, qui, pour la plupart s'avèrent spécialisés dans l'industrie du cinéma et de l'image. Ce soutien s'effectue en contrepartie de la notoriété et de l'image de marque de chacun en termes de visibilité (logo sur les affiches, présence dans le dossier de presse). Ceci explique que les sponsors possèdent l'attribut de légitimité, ainsi que l'attribut du pouvoir notamment « utilitaire ». Le ministère de la Culture dispose en sus de l'attribut d'urgence. Outre sa plus grande contribution financière dans le budget du festival, sa reconnaissance de l'événement facilite notamment l'engagement des groupes culturels chaque année, afin de trouver une place pour la mise en place du festival. Cette fonction explique aussi qu'elle possède le pouvoir « utilitaire », « normatif » et « coercitif ».

Les groupes culturels, affiliés aux syndicats, correspondent aux théâtres et aux cinémas de la ville. Le festival les sollicite chaque année afin qu'elle leur laisse la gratuité et l'usage de leurs salles pour le déroulement de l'événement. À titre d'exemple, en 2020 et 2021, le festival s'est déroulé au Centre de *La Liberté pour La Créativité*, au Cinéma *Férial* en 2019, et au Théâtre de « Beram El-Tunsi » en 2018. Ce soutien est souvent accompagné par la mise à disposition de personnel, principalement des agents d'entretien. En plus, « *les horaires de fermeture et d'ouverture du lieu concerné nous oblige à adapter notre programmation tout au long de l'événement* ». Ce qui explique que pour les directeurs interviewés, ces groupes culturels possèdent l'attribut du pouvoir « utilitaire ».

Sans recourir à un partenariat officiel ou à un contrat, l'attaché de presse et son équipe font appel aux chaînes de télévision et aux journaux chaque année, afin d'assurer la couverture médiatique de l'événement pour attirer le public et élargir la visibilité du festival.

**Tableau N°1 : Les parties prenantes de « Festival de court-métrage d’Alexandrie »**

<b>Bénévoles</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Président d’honneur</li> <li>Président du festival</li> <li>Directeur du festival</li> <li>Directeur exécutif</li> <li>Directeur artistique</li> <li>Assistants du directeur artistique</li> <li>Équipe d’hébergement</li> <li>Équipe de transport</li> <li>Comité de sélection</li> <li>Responsable de communication</li> <li>Responsable des ateliers</li> <li>Metteur en scène des spectacles d’ouverture et de clôture</li> <li>Les graphistes</li> <li>Responsable du catalogue</li> <li>Traducteur</li> <li>Responsable de rencontres, colloques et séminaires</li> <li>Responsable des programmes enfants</li> <li>Directeur Media</li> <li>Équipe de médias</li> <li>Attaché de presse</li> <li>Équipe de presse</li> <li>Responsable de relations publiques</li> <li>Comité d’organisation</li> <li>Équipe d’accueil des visiteurs au sein d’aéroports</li> <li>Intermittents : technicien image et son</li> <li>Intermittents / employés saisonniers</li> </ol>	<b>Sponsors</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Red Star Co.</li> <li>Order Co.</li> <li>Syndicat des métiers cinématographiques</li> <li>Alex films Co.</li> <li>Hôtel</li> <li>Centre national du cinéma</li> <li>Centre de la liberté pour la créativité</li> <li>Zest Studio</li> <li>OM&amp;MO Co.</li> <li>Talent Shop Co.</li> <li>Imprimerie de l’art</li> <li>Ministère de la Culture</li> <li>Ministère de la Santé</li> <li>Gouvernorat d’Alexandrie</li> </ol>	<b>Groupes culturels</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Centre de « la liberté pour la créativité »</li> <li>Théâtre « Mohamed Abdel-Wahab »</li> <li>Bibliothèque d’Alexandrie</li> <li>Association des artistes et des écrivains d’Alexandrie</li> <li>Théâtre « Beram El-Tunsi »</li> <li>Opéra « Saied Darwish »</li> </ol>
		<b>Media</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Journal de « Youm7 »</li> <li>Journal et site de « El-watan »</li> <li>Journal et site de « Al-bawabh news »</li> <li>Journal de « Sada Elbalad »</li> <li>Journal de « Al-Masri al-youm »</li> <li>E3lam.com</li> <li>filfan.com</li> <li>ahram.org.eg</li> <li>Chaîne de « cbc »</li> <li>Chaîne de «Dmc »</li> <li>Chaîne d’Alexandrie</li> <li>Les critiques</li> </ol>	<b>Artistes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Les cinéastes</li> <li>Les comités du jury</li> <li>Les artistes responsables des ateliers</li> <li>Les invités</li> <li>Bandes musicales</li> </ol>
<b>Membres du conseil d’administration</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Président de l’association</li> <li>Secrétaire général de l’association</li> <li>Trésorier de l’association</li> </ol>	<b>Syndicats</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Maison d’art du théâtre</li> <li>Compagnie égyptienne de cinéma</li> <li>L’union des artistes arabes</li> </ol>		
<b>Propriétaires</b>	L’association « Cercle d’art »	<b>Transports</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>L’autorité de transport public d’Alexandrie</li> <li>Voitures privées</li> </ol>		
<b>Gouvernement/ Pouvoirs publiques</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>L’administration de la région</li> <li>Le commissariat</li> <li>La protection civile</li> <li>La Direction de sécurité d’Alexandrie</li> </ol>	<b>Les groupes à but non-lucratif</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Caritas Égypte</li> <li>Association « Goana » pour l’art et le développement</li> <li>GFA-Groupe des jeunes francophones alexandrins</li> </ol>		
<b>Consommateurs</b>	Public	<b>Fournisseurs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Un hôtel</li> <li>Un restaurant</li> </ol>		

Source : Elaboration personnelle

Les médias disposent de l'attribut de l'urgence : *« c'est eux qui nous représentent et leurs demandes sont très urgentes pour garantir leur présence au festival »*. Ils possèdent aussi l'attribut de pouvoir « normatif » *« vu qu'ils nous font connaître au monde, en plus on essaye toujours d'éviter les mauvaises critiques et les rumeurs »*.

Les pouvoirs publics représentent des acteurs primordiaux dans le domaine de la culture en Égypte, non seulement comme fournisseurs de subventions, mais aussi de par les objectifs et les outils mis en œuvre dans les politiques culturelles, économiques ou autres. Pour le festival, les formes d'intervention comprennent des soutiens administratifs (les autorisations nécessaires), des soutiens financiers, en nature (la mise à disposition des lieux) ou en ressources humaines (la prise en charge du service d'ordre et de sécurité, ainsi que du personnel mis à disposition pour les mesures de santé). Ceci explique leur détention des attributs de pouvoir et de légitimité.

A cela s'ajoute « la protection civile » avec l'attribut d'urgence en raison de sa mission de surveillance générale au niveau de la sécurité du festival. Elle doit ainsi disposer par exemple, de la liste exacte des invités notamment des ressortissants étrangers, de l'état de sécurité du lieu où les événements se dérouleront, etc. L'un des directeurs indique ainsi que : *« une année, on a été obligé d'annuler le festival pour cause de changement de lieu pour lequel il n'y avait pas les mesures de sécurité nécessaires »*

A ce jour, très peu d'études en Égypte présentent les principales caractéristiques d'un festival ou s'intéressent de façon plus globale à la fréquentation des autres événements culturels. D'après les estimations basées sur le nombre de sièges dans les salles, la fréquentation du festival, telle que communiquée par les directeurs, a augmenté de 500 à 15.000 spectateurs, entre 2015 et 2021. Elle provient majoritairement de locaux, et de jeunes hommes. Ce nombre *« représente un grand succès, pour nous personnellement, ainsi que pour le festival. Ça représente aussi une évolution dans la culture du public en général. Sans le public, il n'y aurait pas de festival et on n'aurait jamais continué »*.

Le public possède les trois attributs, vu que l'accroissement de la fréquentation rend le festival financièrement viable, qu'il amène au festival des ressources financières supplémentaires, qu'il attire les médias et augmente le nombre d'admissions des films. Cela rend par conséquent, *« le Festival du court-métrage d'Alexandrie le plus important dans les pays arabes, dédié aux courts métrages »*. Les demandes du public se révèlent très urgentes et légitimes. Par exemple, *« On a une obligation d'annoncer l'âge à partir duquel le film peut être regardé : tous publics,*

-10, -12, -16 et -18 ». Bref, le festival possède « *un contrat symbolique avec son public, en lui offrant un produit original et en maintenant un standard de qualité tout en se renouvelant à chaque édition* ». D'après les interviewés, la programmation contribue au succès et à la renommée du festival. Cette programmation dépend bien entendu des films admis et du comité de sélection. Les artistes constituent donc « la matière première » de l'événement. Les invités qui jouissent d'une popularité (les comédien (ne) s- les influenceurs) jouent un rôle important dans l'attraction du public et des médias, dans l'augmentation de la valeur, de l'image et de la visibilité du festival. Par conséquent, les artistes détiennent un pouvoir « utilitaire » au sein du festival et possèdent de la légitimité, avec des demandes négociables et dépourvues du caractère urgent.

Récemment, le directeur artistique a sollicité la participation d'associations à but non lucratif dans les activités du festival. L'engagement de ces associations offrent une certaine visibilité et une image de manière différente tout en apportant son soutien à une cause noble. En 2021, *Caritas Égypte* et l'Association « *Goana pour l'art et le développement* » ont été sollicitées pour faire participer les enfants membres de ces associations au programme créé spécifiquement pour eux.

Il importe par ailleurs de souligner que les trois directeurs possèdent la même perception en ce qui concerne la concurrence, à savoir que le « Festival de court-métrage d'Alexandrie » ne compte pas de concurrents. Pour eux, les autres festivals, qu'ils se situent dans la même ville ou dans le pays, en Égypte en général, représentent « *des outils pour se développer* ». Ils affirment qu'« *il n'y a aucun festival de court métrage au même niveau que le nôtre* ». Le président ajoute qu'ils connaissent tous les autres festivals, en termes de qualité des films, d'organisation et d'invités. Ils analysent les raisons de ce qui fait le succès d'un tel festival, ce qui leur permet, dans les limites de leurs ressources, d'améliorer la qualité de l'événement et de se démarquer.

De tout ce qui précède, l'étude de cas dévoile la présence d'un réseau et d'interactions entre les nombreuses parties prenantes impliquées dans le festival. La littérature considère dans le même sens qu'elles s'avèrent considérables et importantes dans la littérature, étant donné que ces événements nécessitent le soutien d'acteurs locaux afin de fonctionner de manière réussie (Wilson et al., 2017)

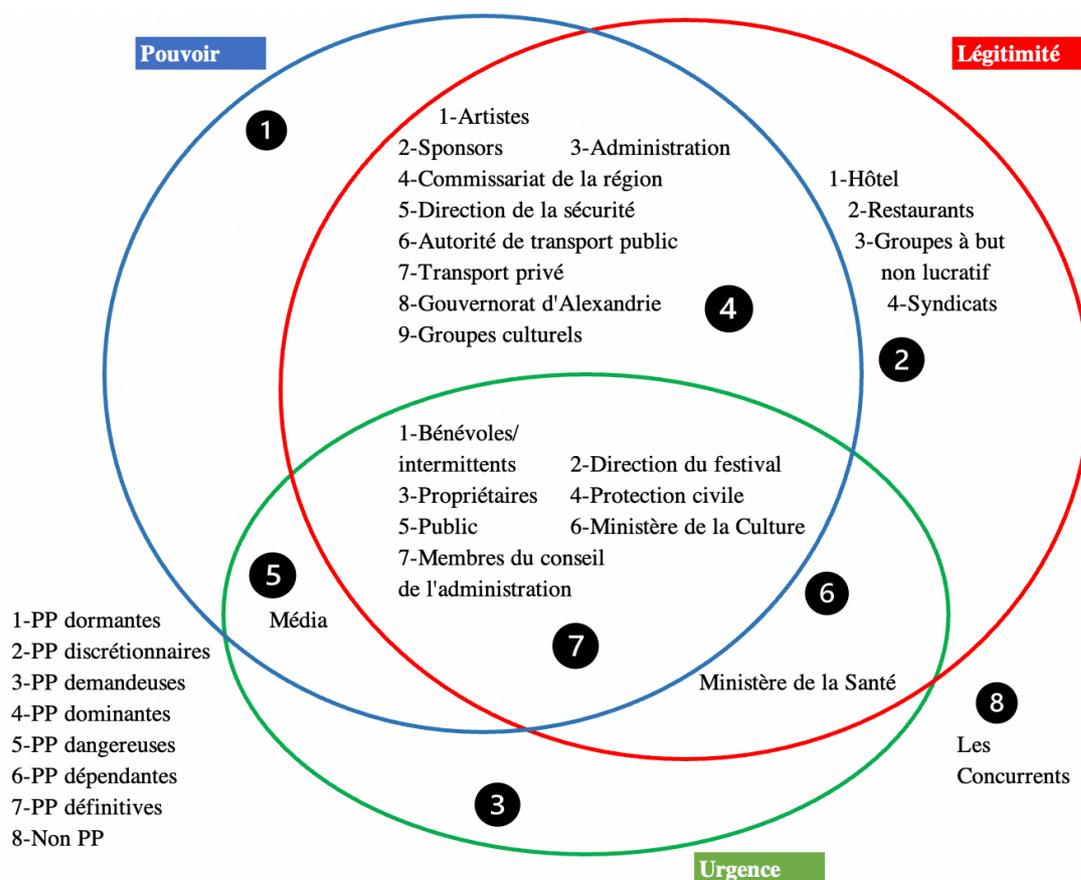
#### 4.2 Discussion des résultats obtenus à la lumière de la théorie des parties prenantes

La théorie de l'importance des parties prenantes développée par Mitchell et al., (1997) se trouve largement citée dans plusieurs études (Parent, 2007). Toutefois, il existe relativement peu de recherches empiriques pour déterminer si « les descriptions actuelles des attributs des parties prenantes sont adéquates (...) lors de l'examen des relations réelles entre les parties prenantes et les dirigeants » (Mitchell et al., 1997, p.881), notamment dans le domaine des festivals artistiques et culturels. Les deux problématiques découlant du principe posé par Mitchell et al., (1997), à savoir « qui et quoi compte vraiment ? » permettent de mieux structurer le débat concernant la théorie des parties prenantes. La première fait appel à la théorie normative de l'identification des PP, définie sur la base des obligations morales ou contractuelles. L'objectif de cette approche consiste à expliquer pourquoi les dirigeants doivent prendre en considération certaines classes d'acteurs comme des PP. Tandis que la seconde fait appel à la théorie descriptive de l'importance des PP. Son but vise à décrire les conditions dans lesquelles les dirigeants prennent en considération certaines catégories d'acteurs comme PP.

Ainsi que soulevé précédemment, la combinaison des trois attributs (le pouvoir, la légitimité et l'urgence) génère huit catégories d'acteurs comme l'illustre la figure n°1 ci-dessous. Selon ce modèle, pour qu'un acteur soit une PP, il doit posséder au moins un attribut. Par conséquent, la classe n°8 représente les acteurs qui ne possèdent aucun attribut, ils ne sont donc pas considérés comme PP et ne revêtent aucune importance pour les dirigeants. Ils renvoient, dans le cadre de notre étude, à « tous les autres festivals » qui n'exercent aucun impact sur la stratégie et les décisions managériales du festival.

Le modèle présente sept catégories de PP réparties en trois classes en fonction de leur importance. Celle-ci se révèle positivement liée au nombre cumulatif d'attributs qu'elles possèdent selon la perception des dirigeants. La première classe renvoie aux PP « latentes » (zone 1, 2 et 3 dans la figure n°1) dotées d'une faible importance et regroupant les PP disposant d'un seul attribut. Mitchell et al., (1997) estiment que les dirigeants peuvent les négliger, et que l'insatisfaction de leurs demandes ne génère aucun risque pour l'organisation. La deuxième classe correspond aux PP « en attente » (zone 4, 5 et 6 dans la figure 1 qui attendent quelque chose de l'organisation, et qui les engagent dans une relation passive versus active. D'après Mitchell et al., (1997), les dirigeants doivent prendre en considération les intérêts des PP « en attente » sans pour autant les prioriser, vu qu'elles peuvent devenir des PP « définitives » en obtenant l'attribut manquant.

**Figure N°1 : La classification des parties prenantes du « Festival de court-métrage »**



Source : Adapté de modèle de Mitchell et al (1997)

Enfin, la troisième classe a trait aux PP « définitives » dont le rôle se révèle crucial. Les dirigeants doivent, les prioriser et leur accorder une grande importance et établir avec elles une relation privilégiée dans le but de satisfaire leurs besoins.

Les résultats de notre étude mettent en exergue que 40,9% des acteurs du festival correspondent aux PP « dominantes » de la classe « en attente », suivies par les PP « définitives » à hauteur de 31,5% des acteurs, enfin 18% des acteurs renvoient aux PP « discrétionnaires » de la classe « latente ». Il ressort de l'étude que l'importance des PP n'est pas forcément liée au nombre cumulé d'attributs. À titre d'exemple, dans la classe « latente », « l'hôtel », constitue un acteur très important pour le bon déroulement du festival, vu qu'il offre une remise de 30 à 50% sur les tarifications. Ceci permet d'augmenter l'efficacité du festival eu égard à son petit budget, et donc de l'autoriser à réaliser d'autres tâches importantes. Ceci profite également à l'hôtel puisque le bon service de l'hôtel offert aux invités du festival augmente sa notoriété et participe à sa bonne image. Il constitue ainsi, une des priorités du festival. Il en va de même

pour les « syndicats » à qui les dirigeants s'adressent pour obtenir les autorisations nécessaires à la mise à disposition de théâtres ou de salles de cinéma.

Dans la classe « en attente », figurent également les « médias », qui jouent un rôle clé pour la survie du festival. Ils possèdent la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou non de sa performance. Par conséquent, ils peuvent causer des dommages importants au festival. Les « Sponsors » disposent aussi, d'une importance primordiale pour le festival, et occupent une position prioritaire dans sa gestion, puisqu'il s'agit de la seule source du financement du festival. Pareillement, les « artistes » constituent la base ou la « matière première » du festival. Les résultats révèlent aussi pour l'attribut du « pouvoir », que premièrement, celui-ci représente l'attribut le plus important et le plus influent sur les décisions managériales, suivi par l'urgence et la légitimité, conformément aux résultats de Parent et Deephouse (2007). Deuxièmement, il existe plusieurs types de « pouvoir » identifiés par les dirigeants, et plus les PP possèdent différents types de pouvoir, plus son degré d'importance est élevé. Cependant, le modèle ne distingue pas entre les types de « pouvoir », et catégorise toutes les PP disposant de pouvoir dans le même groupe. Par conséquent, une catégorisation plus précise de cet attribut s'avère nécessaire, à l'instar de celle d'Etzioni (1964) dans le contexte organisationnel. Cette catégorisation se fonde sur le type de ressources offertes ou utilisées pour exercer un pouvoir. Il convient donc de distinguer entre le pouvoir « utilitariste » basé sur les ressources matérielles et financières, le pouvoir « coercitif » fondé sur les ressources de contraintes, de force ou de violence et le pouvoir « normatif » s'appuyant sur les ressources symboliques. A titre d'exemple, le ministère de la Culture possède les trois types de pouvoir, en revanche, les « sponsors » possèdent uniquement le pouvoir « utilitaire » selon la perception des dirigeants. En ce qui concerne la légitimité, aucune distinction n'est opérée entre la légitimité d'une PP et celle de ses revendications dans ce modèle. Toutefois, les dirigeants, dans notre étude, tendent à attribuer la « légitimité » aux acteurs disposant de demandes légitimes, ce qui s'avère conforme avec la proposition de Neville et al., (2011). En effet, selon ces auteurs la légitimité de la revendication doit être exclusive pour l'évaluation de l'importance des PP par les dirigeants (Neville et al., 2011). Enfin, il importe de relever que les dirigeants considèrent cet attribut comme une base essentielle et « logique » de presque toutes les relations qui s'opèrent au sein du festival avec ses PP. En effet, leurs demandes se fondent sur : l'échange, le titre légal, le droit légal, le droit moral, le contrat, ou l'intérêt moral. Ceci explique que 95.5% des acteurs possèdent l'attribut de légitimité. Par conséquent, la « légitimité » ne constitue pas un

attribut approprié pour décrire l'importance d'une PP dans le contexte de l'événementiel. Il importe par conséquent de vérifier si cet attribut se vérifie dans le cadre d'une étude générique (quantitative). L'ensemble des éléments précités nous amène à soulever les principaux apports de notre recherche sur le plan théorique, méthodologique et empirique.

#### **4.3 Les apports théoriques**

Cette étude possède une double originalité : la première concerne la rareté des recherches menées sur le plan théorique dans le cadre spécifique du festival et dans le contexte de l'Égypte. La seconde réside dans le résultat de notre recherche nous conduisant à combiner le modèle de Mitchell et al., (1997), relativement aux trois attributs des PP et la subdivision de l'attribut pouvoir de Parent et Deephouse (2007).

Très peu de recherches s'intéressent à l'heure actuelle, à ce type d'événement en Égypte sous l'approche des parties prenantes, plus précisément dans le cadre du modèle de Mitchell et al (1997). Par conséquent, cette étude vient compléter cette rareté des travaux sur cette thématique spécifique en Égypte.

Si la théorie de l'importance des PP de Mitchell et al. (1997) et son modèle général s'applique bien aux parties prenantes d'un festival, pour autant, il apparaît judicieux d'intégrer la subdivision de Parent et Deephouse (2007) sur les types de pouvoir puisque les organisateurs eux même distinguent entre différents pouvoirs.

#### **4.4 Les apports méthodologiques**

Nous avons opté pour cette recherche pour une étude qualitative consistant en une étude de cas sur un événement culturel et artistique en Égypte, plus précisément sur un festival. Ce type d'étude se révèle rare, à notre connaissance, dans cette littérature très spécifique.

Les rares recherches publiées adoptent une approche quantitative et traitent les événements culturels et artistiques dans le domaine du tourisme. À titre d'exemple, Mahmoud et Bassion (2015) examinent les motivations des étudiants universitaires, des universités publiques et privées, bénévoles concernant la participation à des événements touristiques spéciaux, en prenant la ville d'Alexandrie, en Égypte, comme étude de cas. El Sherbini (2016) élabore une étude comparative entre un festival en Égypte et un festival au Brésil comme un outil de développement du tourisme. Compte tenu de la rareté des travaux, cette étude propose de compléter les travaux existants et d'adopter une approche originale dans le cadre des événements culturels et artistiques plus précisément sur les festivals en Égypte.

#### 4.5 Les apports managériaux

La préoccupation majeure des recherches en sciences de gestion consiste à rendre l'organisation plus efficace. En effet, le modèle de Mitchell et al., (1997) appliqué à la gouvernance de l'organisation du festival n'a de sens que si elle aide au développement de l'efficacité de la gestion d'une telle organisation. En analysant son environnement, il donne lieu à des propositions stratégiques appropriées au management des parties prenantes. Les résultats de la recherche incitent les organisateurs à impliquer les PP susceptibles de contribuer à la réalisation des activités et des objectifs du festival et d'appréhender les facteurs donnant lieux à leur pérennité.

D'après les résultats, nous constatons une nécessité de mettre en place une stratégie de management des PP, d'une part, à orientation interne, et d'autre part, à orientation externe. Premièrement, afin de mettre en œuvre le management de ses PP, le festival doit engager des ressources et des compétences, les organiser et les coordonner au niveau interne. Le programme stratégique à orientation interne consiste dans l'obligation, dans une perspective organisationnelle, de mettre en place des actions stratégiques visant à recruter des personnes apportant de la valeur au festival. Le personnel salarié représente une ressource essentielle à la mise en œuvre des objectifs et des activités. Il s'agit d'une problématique classique de gestion des ressources humaines que rencontre le festival. La principale difficulté à laquelle se trouve confronté le festival, dans le cadre de notre étude de cas, a trait à l'absence de capital intellectuel. Bukowitz et Williams (1999) expliquent que le capital intellectuel renvoie à « tout ce qui est, maîtrisé par les personnes, peut être valorisé au sein de l'organisation, comme relevant des processus, des systèmes et de la culture de l'organisation : compétences et aptitudes individuelles, normes et valeurs, bases de données, méthodologies, logiciels, savoir-faire, licences, marques, secrets de fabrication, pour ne mentionner que cela » (Bukowitz & Williams, 1999). Deuxièmement, la stratégie de management des PP à orientation externe, concerne la problématique de la fidélité. D'après les résultats, les organisateurs du festival concentrent leurs efforts pour trouver des sources de financement sans chercher à développer une relation à long terme avec ceux-ci. La fidélité renvoie selon Boroff et Lewin (1997) et Akerlof et Kranton (2005), à une disposition psychologique comme l'identification, l'attachement ou encore l'engagement auprès de l'organisation, en l'occurrence le festival. L'objectif consiste ainsi, à mettre en œuvre des relations durables avec les entités et les personnes concernées. Sur le fondement des travaux de Peelen (2005) pour le développement

de telles relations, nous suggérons à la direction du festival d'adopter une offre personnalisée tenant compte de la connaissance de ses PP et de leurs attentes. Cela revient à déployer ou élargir le concept de gestion de la relation client aux relations avec toutes les PP internes et externes. Ce concept traite l'information comme une ressource stratégique.

## 5. Conclusion

L'objectif de cet article consiste à réaliser une classification des PP d'un festival officiel en Égypte, de déterminer ainsi leur positionnement selon leur importance perçue par ses dirigeants afin de tester la théorie de l'importance des PP de Mitchell et al., (1997) dans le contexte d'un festival. Autrement dit, il s'agit d'appliquer le modèle de Mitchell et al., (1997) à la gouvernance d'un festival en Égypte. L'étude de cas réalisée sur le « Festival du court-métrage d'Alexandrie », avec un accent particulier sur les entretiens avec les concepteurs et les dirigeants du festival.

Les résultats contredisent la proposition principale de Mitchell et al., (1997), à savoir que l'importance d'une partie prenante se trouve positivement liée au nombre cumulatif des attributs qu'elles possèdent aux yeux des dirigeants. Les résultats indiquent aussi que le « pouvoir » représente l'attribut le plus important suivi par l'urgence et la légitimité. Il convient néanmoins de mobiliser l'approche retenue par Parent et Deephouse (2007) relativement à l'attribut du pouvoir. Il existe en effet, trois types de pouvoirs (utilitariste, coercitif et normatif), et plus une partie prenante en possède différents types, plus son degré d'importance est élevé. L'attribut de « légitimité », possède sa place dans le domaine des festivals, vu qu'elle se trouve à la base de toutes les interactions entre le festival et ses parties prenantes.

Nous proposons donc plusieurs suggestions pour les recherches futures. La première consiste à approfondir l'analyse du modèle de Mitchell et al., (1997) et examiner l'adéquation des attributs dans le contexte de l'événementiel et des festivals. En ce sens, il s'avère judicieux de réaliser une étude quantitative de façon à observer dans quelle mesure, les résultats obtenus se confirment notamment relativement à l'attribut de légitimité et de pouvoir.

La deuxième revient à examiner si les différents types d'attribut (pouvoir, légitimité, urgence) impactent l'importance d'une PP. Une troisième suggestion conduit à considérer les conditions auxquelles une PP peut acquérir ou perdre un attribut, et les différentes trajectoires possibles affectant sa position. Enfin, une dernière suggestion a trait à l'examen des réponses managériales et organisationnelles au regard du degré d'importance perçue des PP.

## BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof, G. & Kranton, R. (2005). Identity and the economics of organization. *Journal of Economics Perspectives*, 19(1), 9-32.
- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2010). *Festival and Special Event Management* (éd. 5e édition). John Wiley & Sons.
- Andersson, T. D., & Getz, D. (2009). Festival Ownership. Differences between Public, Nonprofit and Private Festivals in Sweden. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9(2-3), 249-265.
- Ansoff, H. (1968). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Bakry Hassan, S., Abdelhamid, M. S., & Bohairy, H. A. (2010). Perception of Destination Branding Measures: A Case Study of Alexandria Destination Marketing Organizations. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, 3(2).
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property* (éd. 2nd edition). London & New York 2017: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.
- Boesso, G., & Michelon, G. (2010). The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Management*, 27(3), 470-496.
- Boroff, K., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 50-63.
- Brammer, S., & Millington, A. (2008). Does it Pay to be Different? An Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Brulhart, F., Guieu, G., Maltese, L., & Prévot, F. (2010). Théorie des ressources : débat théorique et applicabilité. *Revue Française de Gestion*, 204, 83-86.
- Bukowitz, W., & Williams, R. (1999). *Knowledge Management Fieldbook* (éd. 1). Financial Times/ Prentice Hall.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies : A Stakeholder Management Perspective . *Strategic Management Journal*, 24, 453-470.
- Chawki A. & Aitlemqeddem H. (2020) « Stakeholder theory : Literature review of historical development and influence in the strategic management discipline », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1» pp:104 - 130
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Dahl, R. (1957). The Concept of Power. . *Systems Research and Behavioral Science*, 2, 201-215.

- Donaldson , T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Donaldson, T. (2002). The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles. *Business ethics quarterly* , 12(2), 107-111 .
- El Sherbini, M. Z. (2016). al-āstfādī mn al-’ağndī al-sīāhīī k’adāī ltswyq al-mqsd al-sīāhī al-mṣrī: dārsī mqārñī bīn al-mhrġān al-dūlī llṭbūl wālfnūn al-t arṭīī bmsr ūmhrġān krñfāl bālb arzīl. *Journal de la faculté du tourisme et hôtelière-Université Al-Fayoum-Égypte*, 2.
- El Wakil, R. M. (2016). La promotion du tourisme patrimonial en Egypte et les pays Africains Vision pour un échange culturel et un développement touristique durable. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*(Special Issue’ Al-Seyouf Conference), 22-32.
- El-Gohary, N., Osman, H., & El-Diraby, T. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management*, 24(7), 595-604.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: NJ : Prentice-Hall.
- Evan, W., & Freeman, R. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism. Dans *Ethical Theory & Business* (pp. 75-84). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Falassi, A. (1987). *Time Out of Time: Essays on the Festival*. Univ of New Mexico Press; 1er édition.
- Felton, A. (1959). Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, 37, 55-65.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of management review*, 24(2), 206-221.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2007). *Event Studies. Theory, research, & policy for planned events*. (éd. 1st edition). Heinemann: Butterworth.
- Getz, D. (2010). The nature and scope of festival studies . *International Journal of Event Management Research*, 5(1), 1-47.
- Getz, D., Andersson, T., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies : Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. *International Journal of Event and Festival Management 1 (1)*, 29-59.
- Getz, D., Andersson, T., & Larson, M. (2007). Festival Stakeholder Roles: Concepts and Case Studies. *Event Management* , 10(2), 103-122.
- Greenley, G., Hooley, G., Broderik, H., & Rudd, J. (2004). Strategic Planning Differences among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 163-182.
- Harrison, J., Bosse, D., & Philips, R. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.

- Harrison, J., Bosse, D., & Philips, R. A. (1996). Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hull, C., & Rothenberg, S. (1995). Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.
- Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Brand management*, 13(1), 10-32.
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jones, T., Felps, W., & Bigley, G. (2007). Ethical Theory and Stakeholder Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.
- Kochan, T., & Rubinstein, S. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4), 367-386.
- Mahmoud, E. A., & Bassiony, G. M. (2015). Special Events in the Tourism and Hospitality Industry: A Comparative Study on Volunteering Motivations of University Students. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 12(1), 129-139.
- Maltese, L. (2009). Managing assets in the field of sports special events: A proposal for a new methodological and analytical approach. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(3).
- Merrilees, B., Getz, D., & O'Brien, D. (2005). Marketing stakeholder analysis: Branding the Brisbane Goodwill Games. *European Journal of Marketing*, 39(9), 1060-1077.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Négrier, E., Agustí, L. B., & Guérin, M. (2013). *Music Festivals, a Changing World*. Michel de Maule.
- Neville, B., Bell, S., & Whitwell, G. (2011). Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Business Ethics*, 102(3), 357-378.
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328.
- Parent, M. M., Deephouse, D. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 23.

- Parizot, I. (2002). L'enquête par questionnaire. Dans *L'enquête sociologique* (pp. 93-113). Press universitaires de France.
- Peelen, E. (2005). *Customer Relationship Management*. Pearson Education.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Pulh, M. (2001). *Valeurs et festivals*. IAE Dijon, Université de Bourgogne. Actes de la 6ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne.
- Reid, S., & Arcodia, C. (2002). Understanding the role of the stakeholder in event management. *Journal of Sport & Tourism*, 7(3), 20-22.
- Richards, G. (2006). *Cultural Tourism : Global and Local Perspectives*. Routledge; 1st edition.
- Sachs, S., & Maurer, M. (2009). Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85, 535-544.
- Sautter, E., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders : a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 312-328.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 728-753.
- Sharples, L., Crowther, P., May, D., & Orefice, C. (2014). *Strategic event creation*. Oxford : Goodfellow Publishers Ltd.
- Slater, S., & Narver, J. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-29.
- Speck, S. (2015). *Les grands festivals urbains comme vecteurs de développement durable ; le cas des francofolies de Montréal et du festival international de jazz de Montréal*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec, Montréal.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-611.
- Surroca, J., Tribo, J., & S.A. Waddock. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Niekerk, M., & Getz, D. (2016). The Identification and Differentiation of Festival Stakeholders. *Event Management*, 20, 419-431.
- Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, Academics and the Progress of Citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.
- Wilson, J., Arshed, N., Shaw, E., & Pret, T. (2017). Expanding the Domain of Festival Research: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management*, 19(2), 195-213.