

L'influence des changements réglementaires sur l'organisation et sur les pratiques de gestion des compagnies subventionnées de spectacle vivant

Pascale Lepers-Verwaerde

Doctorante - Maître de Conférences associé
CLAREE
Institut d'Administration des Entreprises Lille

pascale.lepers@iae.univ-lille1.fr

Résumé :

Les compagnies subventionnées de spectacle vivant possèdent des caractéristiques généralement attribuées aux TPO (Toutes Petites Organisations), en termes de flexibilité, de centralisation des décisions et de vulnérabilité. Toutefois, par rapport à bon nombre de TPE (Très Petites Entreprises), leur particularité réside dans le fait que ces organisations se situent dans un contexte plus fortement institutionnalisé. Or, celui-ci est en cours de transformation et offre l'opportunité d'observer et d'analyser les modifications de leur comportement, de s'interroger sur leurs capacités de réactivité et de résistance, dans un environnement coercitif, lui-même en mutation.

Les TPE, qui constituent entre 95 et 98 % des entreprises recensées dans la plupart des pays du monde, sont communément décrites comme des unités de petite dimension dont la variété rend difficile l'établissement d'une taxinomie exhaustive (Marchesnay, 2003). Le choix de retenir les petites compagnies de création (dramatiques, arts de la rue, chorégraphiques, lyriques...) aidées au projet est guidé par le fait qu'elles présentent les conditions requises en termes de taille et de spécificités de gestion et qu'elles sont de toutes petites organisations (TPO) avec leurs finalités et leur organisation propre... Elles offrent aussi un terrain privilégié d'observation en raison de la souplesse de leur structure organisationnelle et de l'emploi, dans un contexte social agité notamment, par la remise en cause du régime des intermittents.

En France, les compagnies appartiennent à une population d'organisations subventionnées réparties en plusieurs catégories (compagnies de création, entreprises de création/diffusion, entreprises de diffusion), remarquables par leur interdépendance. Dans la hiérarchie des entreprises de spectacle vivant soutenues par les pouvoirs publics, les petites compagnies subventionnées au projet en constituent le premier échelon.

Si elles ont longtemps représenté une catégorie discrète dans l'univers polymorphe des TPE et des TPO, elles attirent aujourd'hui l'attention, en raison de l'opposition symptomatique et médiatisée des artistes, à la modification du statut des intermittents.

A la différence des créateurs d'entreprises qui, au démarrage, bénéficient d'aides publiques puis s'autonomisent progressivement, les artistes-créateurs, responsables de compagnies de spectacle vivant demeurent toujours dépendants de l'octroi de subventions publiques.

Pouvant être répertoriées dans les activités de services rendus à la population, les compagnies se distinguent aussi des autres secteurs, par une série de particularismes qui font leur originalité, et qui se décomposent ainsi :

- Les compagnies de création sont classées dans les activités non marchandes. Sous statut associatif, loi 1901, elles se veulent « à but non lucratif », en accord avec l'idéologie qu'elles véhiculent, qu'elles souhaitent préserver, et qui a des incidences sur leur mode de fonctionnement. Elles revendiquent des actions conduites par l'expression de valeurs symboliques et n'ont pas de vocation commerciale ;
- N'ayant pas de salariés permanents, elles fonctionnent sous le signe de la précarité et de la flexibilité. Elles s'organisent avec de petites équipes à géométrie variable, composées d'intermittents du spectacle, dont le régime est actuellement controversé ;
- Depuis ces dernières années, en tant qu'organisations fortement dépendantes en termes d'accès aux ressources, leur existence est conditionnée par le respect de la réglementation imposée par l'Etat.

Pourtant, l'attachement des entreprises françaises de spectacle vivant aux pouvoirs publics est tel que la définition institutionnelle de ces entreprises subventionnées est donnée par le ministère de la Culture : cette appellation recouvre les activités de création et de diffusion en musique (lyrique, symphonique), danse contemporaine, théâtre, arts de la rue, etc, qui reposent essentiellement sur le « jeu en direct » des artistes. Elles s'appuient d'abord sur le travail humain comme facteur de production et celui-ci ne peut être remplacé sans que le produit lui-même soit dénaturé. Pour Bruyat (1994), la création d'entreprise est un projet au service d'un autre projet et répond à une dialogique. En effet, l'entrepreneur a comme projet de devenir le dirigeant contrôlant l'entreprise qu'il a créée. Le créateur tente de réaliser un projet cohérent avec son projet de vie. Cette dialogique correspond parfaitement aux objectifs exprimés par les artistes. Les compagnies ne se créent pas ex nihilo, mais sont issues du vivier des compagnies « amateurs » qui ont fait leurs preuves et sont reconnues professionnelles par

l'Etat, leur permettant d'accéder à des financements publics plus composites, et au total, plus conséquents.

Antérieurement aux années 1980, il n'était pas question de rentabilité, d'équilibre budgétaire, mais plutôt de reconnaissance, de succès -voire de contestation- auprès du pouvoir, du public, de la critique et aussi de réflexion sur la société, éléments qui oeuvrent à la constitution d'une politique culturelle. Postérieurement aux années 1980, période qui coïncide avec une augmentation significative du nombre des TPE au niveau national, et les compagnies de création n'échappent pas à cette mouvance, leur nombre s'accroît fortement avec une logique entrepreneuriale, se rapportant à celle décrite par Saporta (1994). En effet, les compagnies formulent un projet construit autour d'une adéquation produit/marché, si tant est que l'on peut considérer la décentralisation culturelle engagée par l'Etat comme une forme d'ouverture du marché pour le spectacle vivant. A l'époque, leur nombre sans cesse croissant, incite l'Etat à poser des règles économiques et de contrôle qui n'existaient pas auparavant.

Aujourd'hui, les lois de décentralisation, l'instauration de la réglementation, et surtout la remise en cause du statut des intermittents sont en train de bouleverser la relation établie entre les entreprises de spectacle vivant et les pouvoirs publics, créant ainsi des incompréhensions et des conflits entre les différents protagonistes. Dans ce contexte de changements réglementaires, la théorie institutionnelle et la théorie de la dépendance en ressources apportent des visions complémentaires sur la façon dont les comportements organisationnels des entreprises subventionnées de spectacle vivant peuvent varier d'une conformité passive à une résistance active dans la réponse aux pressions institutionnelles.

La communication a pour objet de mettre en évidence les spécificités et les pratiques de gestion des compagnies de création, confrontées aux modifications en cours et de souligner une plus grande dépendance à l'environnement institutionnel que pour bon nombre de TPE. Dans ce contexte de changement, les données empiriques recueillies sur le terrain permettent de distinguer les types possibles de réponses collectives et individuelles apportées par les compagnies aux pressions exercées. Certes, si l'analyse de leur comportement met en évidence leur originalité et leur fragilité structurelle, elle exprime également leur volonté d'exister et de ne pas disparaître. Celle-ci se traduit par une forte ténacité et une capacité constante d'adaptation organisationnelle face à un système, lui-même en mutation, et qui se cherche encore.

1. Les spécificités des petites entreprises subventionnées de spectacle vivant

1.1. Leurs caractéristiques internes

En reprenant la catégorisation de Scott & Meyer (1991) sur les environnements techniques et institutionnels, on peut considérer qu'en France, les petites entreprises subventionnées de spectacle vivant fournissent un type donné de produits (des spectacles) et/ou des services complémentaires (de la sensibilisation, de la formation...) avec des jeux organisationnels associés comprenant d'autres acteurs. Pour elles, la dimension technique est peu prégnante, tandis que l'environnement institutionnel est puissant. En fait, elles représentent la concrétisation d'un projet indépendant porté par un créateur. Le projet, pour se développer, a besoin de l'apport et du soutien constant de l'Etat et des collectivités qui n'entravent pas la liberté du créateur mais imposent un contrôle bureaucratique, au sens de Weber (1995), de plus en plus contraignant.

D'une façon générale, les compagnies de création s'apparentent aux modèles autocratique et missionnaire exposés par Mintzberg (1986). D'un côté, les compagnies ont un mode d'organisation qui tend vers « l'autocratie », tout à fait spécifique à la France. Contrairement à d'autres pays, le pouvoir est concentré uniquement entre les mains du responsable artistique qui, tout en étant le fondateur, porte les activités de création, rassemble une équipe de comédiens, de danseurs, d'interprètes, anime et mène avec eux un projet où tous, en principe, s'identifient, ce qui leur permet d'exprimer leur loyauté envers le dirigeant.

Le modèle autocratique se caractérise par une coalition interne personnalisée qui correspond bien au cas des compagnies de création. Quant à la coalition externe qui devrait normalement être passive, elle prend en fait la configuration d'une coalition dominée. En dépit de leur multiplicité, les détenteurs d'influence, qui comprennent à la fois les pouvoirs publics (Etat et collectivités) et les diffuseurs, réussissent à s'accorder et à parler d'une même voix, ceci pour limiter les risques. Tout en étant composites, ils sont identifiés comme appartenant à un groupe dominant.

De l'autre, avec le modèle « missionnaire », le hiatus s'exprime de façon identique, avec une coalition externe également dominée au lieu d'être passive. Ce modèle adapté, lui aussi, aux compagnies, se caractérise par une idéologie forte partagée par les membres de la coalition interne, orientée vers la réalisation d'une création artistique. L'activité principale est centrée sur l'aboutissement d'un projet auquel l'équipe adhère sans conditions. Les contrôles de type bureaucratique sont considérés comme secondaires, mais ne sont pas négligés pour autant. La compagnie se doit de produire les justificatifs nécessaires pour l'obtention et le renouvellement des financements publics. La coalition interne est idéologique car elle orientée vers l'expression de valeurs favorisant l'aboutissement de la création.

1.2. Leurs caractéristiques externes

Les compagnies recherchent une forme de consécration, fonctionnent au projet et ont un mode de financement particulier. L'existence d'une idéologie culturelle telle que l'évoque Bourdieu (1979), joue également sur la perception de la valeur artistique par le consommateur. Comme toute croyance, l'idéologie culturelle influence le choix des objectifs comme le choix des moyens. Un système de valeurs comporte une échelle de jugement qui permet de dire ce qui est bien ou mal, ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas. Le rôle des croyances est d'autant plus visible et certain que les buts sont complexes et que les lois reliant les objectifs et les moyens sont incertaines. C'est ainsi que les organisations culturelles qui recherchent le plus activement la consécration, au sens de Bourdieu, et qui croient aux valeurs de l'art pour l'art n'ont quasiment jamais d'organigramme, ni de définition de fonctions, ce qui est propre aux petites compagnies de création.

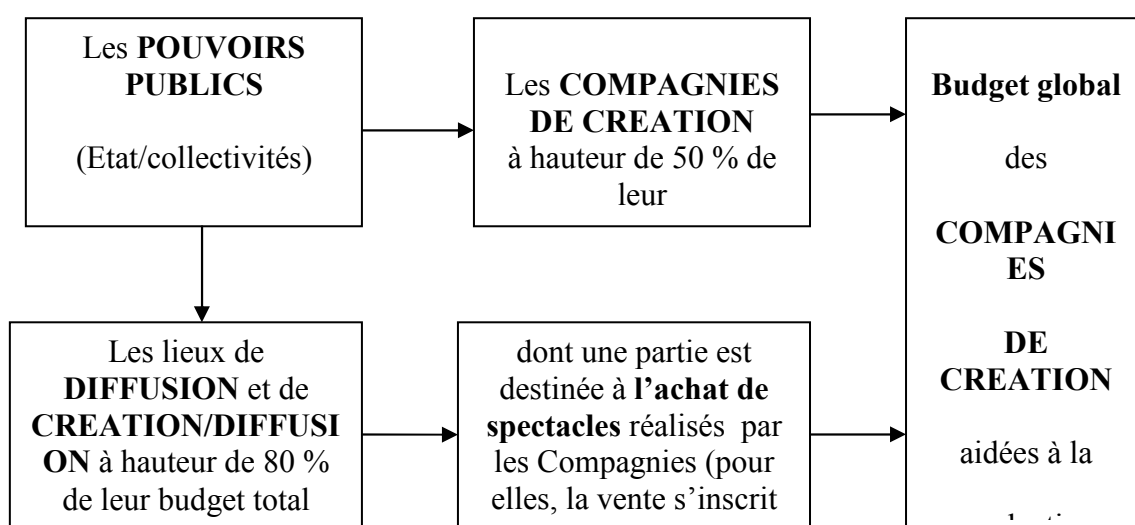
Celles-ci peuvent être qualifiées de « projets permanents », tandis les entreprises alliant création et diffusion (comme les centres dramatiques nationaux (CDN) et les centres chorégraphiques nationaux (CCN)), sont reconnues en tant « qu'institutions culturelles ». De taille plus importante, elles sont largement initiées et soutenues par les pouvoirs publics qui leur confient des missions de service public.

Pourtant, sans parler de bénéfice et de rentabilité, la recherche de l'équilibre budgétaire compte parmi les données les plus importantes vis-à-vis des bailleurs de fonds que sont l'Etat, les collectivités, les villes, individuellement de plus en plus exigeants car tous sont redevables devant leurs électeurs. Les demandes des pouvoirs publics, qui subventionnent largement, ont des retentissements sur le fonctionnement des entreprises de spectacle vivant qui sont tenues de rendre des comptes, de fournir des justificatifs de leur activité, d'éviter des dérapages budgétaires, sous peine d'être soumises à des pressions les invitant à rentrer dans le rang.

Les compagnies sont à peu près autant dépendantes de l'obtention des subventions publiques, que de l'achat des spectacles par les programmeurs (panel composé des lieux de diffusion comme les scènes municipales, les scènes nationales, les centres dramatiques) qui sont déjà fortement subventionnés.

Ce fait mérite d'être souligné car il est important dans la vie des compagnies et éloigne quelque peu de l'idée générale du spectacle vivant directement subventionné par les pouvoirs publics. On peut donc estimer que l'Etat et les collectivités financent partiellement l'activité en direct. Ils évitent de s'impliquer dans le volet artistique, déléguant en partie et s'appuyant sur le savoir-faire des « institutions culturelles » ou des autres scènes, pour promouvoir le travail de l'une ou l'autre des compagnies. La représentation du système de dépendance à l'environnement donne le schéma suivant :

Fig.1 : Mode de financement des compagnies françaises aidées à la production



Ce schéma indique le mode de circulation de l'argent public et la part essentielle qu'il représente dans le fonctionnement des compagnies. Il précise non seulement la part des financements publics directs, mais aussi l'importance de la part indirecte, permettant d'entretenir la viabilité des compagnies de création. Il témoigne aussi de leur double dépendance induisant la nécessité, pour elles, de s'insérer dans des réseaux de diffusion et donc de s'intégrer dans plusieurs types de réseaux complémentaires.

2. Les transformations de l'environnement institutionnel

2.1. La nature des changements

Les changements relatifs à la mise en place progressive de la réglementation par l'Etat et à la décentralisation, ont des conséquences sur le fonctionnement de l'ensemble des entreprises subventionnées de spectacle vivant.

Dans le cadre des transformations du champ organisationnel, la parution de la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant (1998), initiée par le ministère de la Culture, a entériné un système de relations tacites jusqu'alors non formalisées. Elle a aussi fixé les règles, entraînant une série de modifications dans le fonctionnement de ces entités,

dans leurs rapports avec les collectivités, avec qui elles doivent davantage compter. A cela, il faut encore ajouter la polémique suscitée par la remise en cause du régime des intermittents.

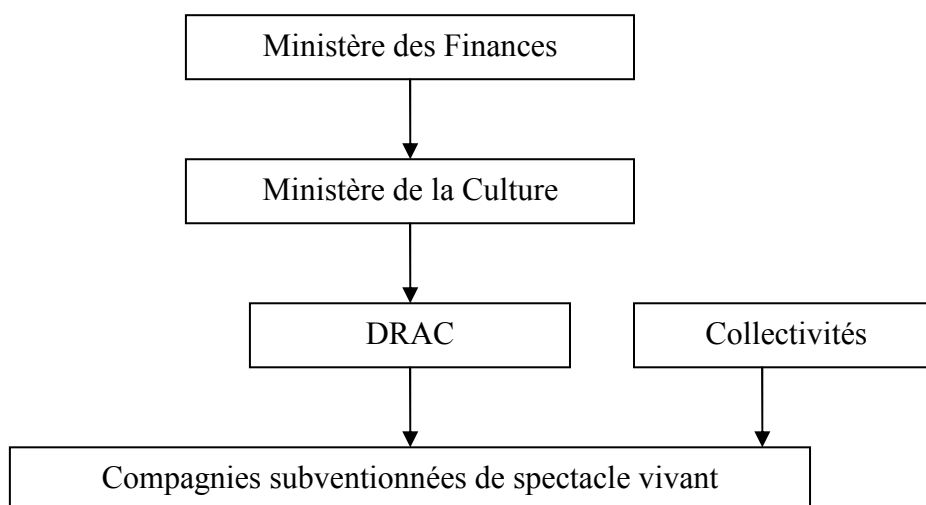
Désormais, pour les compagnies dramatiques professionnelles, les aides destinées à leurs activités de création et de diffusion sont réglementées par la circulaire 168 350 du 12 mai 1999, complétée par une note d'application adressée aux Préfets et destinée aux DRAC. Celles-ci précisent le rôle des comités d'experts, leur contribution quant à la décision d'affecter des aides à la production. En principe, les aides ne doivent plus être accordées deux années de suite à la même équipe pour des projets différents.

Cette nouvelle mesure a été conçue et mise en oeuvre pour que les compagnies puissent mener correctement un projet de création, depuis sa conception jusqu'à une diffusion la plus large possible. En effet, le ministère de la Culture avait constaté une fuite en avant de la part des compagnies. Pour obtenir une subvention leur permettant de maintenir un niveau d'activité satisfaisant, les compagnies s'imposaient de développer, chaque année, un nouveau projet de création, sans avoir toujours le temps nécessaire de le jouer plusieurs fois sur scène. Or, il faut entre dix et quinze représentations pour que le spectacle soit rôdé et puisse être amorti. Dans le but d'obtenir des subventions avec régularité, certaines équipes artistiques consacraient toute leur énergie au renouvellement constant de la création, sans avoir le temps d'en recueillir les fruits auprès du public.

Cependant, si le principe peut sembler cohérent et adapté à la situation, cette mesure a été considérée comme une menace par les compagnies qui l'ont fustigée considérant qu'elle était un moyen pour l'Etat de réduire l'enveloppe des aides accordées aux compagnies de création, ce qui, à l'usage, s'est souvent avéré vrai. De plus, les petites compagnies n'ont pas l'habitude de gérer un montant de subventions à répartir sur deux années civiles, alors qu'elles fonctionnent par saison (de septembre à juin). Ceci les astreint à une gestion plus complexe des subventions qu'elles ne maîtrisent pas toujours correctement. Enfin, certaines compagnies se sont posées la question du fossé creusé entre elles et les « institutions culturelles » qui ne sont pas touchées par cette mesure et bénéficient d'emblée d'un financement pluriannuel.

Par ce système l'Etat a introduit une forme de hiérarchisation qui n'est pas toujours bien comprise par les compagnies, et qui les contraint encore davantage à passer par les fourches d'un contrôle exercé directement par les décideurs publics pour les financements (cf. figure 2), et indirectement par les programmeurs, pour la diffusion des spectacles.

Fig. 2. : En France, circuit des financements publics directs pour les compagnies subventionnées de spectacle vivant



Par ailleurs, un autre motif important de déstabilisation est actuellement à l'ordre du jour, il s'agit de la remise en cause du régime des intermittents (relatif au chômage du spectacle en

France). Non seulement le patronat dénonce, depuis le début des années 1990, ce régime qui coûte davantage que les autres, mais tout le monde s'accorde sur les dérives d'un système où le contrôle est peu exercé, où les abus sont connus à la fois par les salariés et par les employeurs, où l'on sait désormais que la croissance de l'emploi s'est développée grâce à ce jeu de fraude.

Jusqu'en 2003, les annexes VIII (pour les ouvriers et les techniciens du cinéma et de l'audiovisuel) et X (pour les techniciens et les artistes du spectacle vivant) ont toujours été prorogées à défaut d'accord entre les partenaires sociaux, ce qui indique qu'il n'y a jamais eu de véritable dialogue et que l'Etat n'a pas toujours joué son rôle de régulateur-médiateur. De plus, par le biais de l'assurance chômage, les décideurs publics se sont défaussés sur la caisse de l'UNEDIC, d'une partie du financement de l'activité artistique et cette manœuvre n'a fait que reculer le problème. Pour un dirigeant de compagnie, le mode équivoque d'indemnisation constitue le noeud du problème : « Progressivement, les indemnités de chômage ne servent plus seulement à rétribuer les périodes de non activité ou de recherche d'emploi, mais se substituent aux salaires que les compagnies ne peuvent pas verser pour remplir leur mission ».

Aussi, la signature du protocole modifiant le régime, en juin 2003, a suscité un mouvement de contestation de la part des intermittents, exclus de la négociation. Des analyses prospectives sur les effets du nouveau protocole sont difficiles à réaliser et le désarroi actuel des acteurs de la vie culturelle est à la hauteur de ces paramètres incertains qui menacent l'existence des compagnies les plus fragiles. En dépit des capacités d'adaptation de la profession artistique, cette dernière mesure est considérée comme inacceptable, car elle menace son devenir.

2.2. Les types de réponses possibles des compagnies aux changements institutionnels

On assiste donc à une reconfiguration du champ organisationnel suite aux changements introduits par les instances de régulation. Ceux-ci portent d'abord sur les aspects réglementaires mais auront également des impacts sur les rapports de force, relatifs à la triangulation indissociable, entre l'Etat, les collectivités et les entités artistiques.

Pour éclairer cette situation, le courant néo-institutionnaliste d'inspiration sociologique permet de porter l'attention sur les systèmes de production et sur les relations des entités au sein d'un environnement institutionnel en cours de transformation. Si la mise en place de la réglementation détermine les responsabilités des entreprises subventionnées de spectacle vivant et des collectivités vis-à-vis de l'Etat, la décentralisation aura tendance à fragmenter les processus décisionnels et les financements, tandis que la modification du régime des intermittents risque de provoquer la disparition des compagnies les plus fragiles.

Les réponses apportées par les compagnies se font en fonction des enjeux et de la nature des pressions exercées. Selon les cas, elles pourront aussi bien être collectives qu'individuelles. Tandis que les organisations sociales pèsent sur l'avenir des emplois des intermittents, que l'Etat français est en train d'accorder une plus grande reconnaissance aux collectivités dans le domaine culturel, favorisant une mainmise plus locale que nationale, ainsi qu'une redistribution des subventions publiques, il semblerait que la modification des équilibres externes aura une influence, à la fois sur le nombre et sur l'équilibre interne de ces entreprises.

Le cadre théorique néo-institutionnel se prête bien à l'analyse du renforcement des règles institutionnelles. Dans ce domaine, R. Scott (1995) considère que les institutions s'appuient sur trois piliers interdépendants, à savoir : réglementaire, normatif, cognitif, qui renvoient à trois formes de pressions sociales (Di Maggio & Powell, 1983). Les procédures réglementaires sont établies dans l'intention d'influencer les comportements et l'Etat se trouve

à la source de la contrainte. Actuellement, par rapport aux entreprises subventionnées de spectacle vivant, le pilier réglementaire est le plus activé. Les règles normatives introduisent une dimension prescriptive et évaluative. Elles confèrent des droits et des responsabilités, des privilèges et des devoirs et induisent des comportements standardisés. Pour le pilier cognitif, l'accent est mis sur l'importance des symboles et des significations et renvoie aux travaux de Weber (1995).

Tandis que les théoriciens de la dépendance en ressources défendent l'idée que la stabilité de l'organisation dépend de la puissance de la commande ou de la négociation des interdépendances, les arguments institutionnels de reproduction et d'isomorphisme soulignent l'importance de la conformité et des habitudes. Le pouvoir tend à être attribué à l'environnement institutionnel plutôt qu'à l'organisation. Engagée depuis ces dernières années pour le spectacle vivant, la modification en profondeur du champ organisationnel n'a encore jamais connu de précédent. Elle semble aussi désorganiser les rapports entre les différentes tutelles publiques qui n'ont pas, pour l'instant, trouvé leur place respective, ni leur légitimité propre. Elle a aussi pour conséquence d'inquiéter la profession artistique.

Pour répondre aux pressions institutionnelles considérées comme coercitives, les entreprises subventionnées de spectacle vivant prennent de la distance avec le respect des traditions de la V^e République, qui leur étaient favorables et constituaient jusqu'alors, la base de leur comportement. Elles sont en train de modifier leurs réponses stratégiques, en fonction des nouveaux enjeux et des événements, à la fois dans le but d'assurer leur survie, de préserver autant que possible leurs acquis, leur légitimité, et de maintenir leur stabilité.

Présenté sous forme de tableau fondé sur l'hypothèse de la variation potentielle des dimensions du comportement organisationnel, Oliver (1991) propose un sommaire des comportements stratégiques qui peut être appliqué aux organisations artistiques. Le tableau indique aussi les types de réponses pouvant être adoptées en réponse aux pressions exercées par l'environnement institutionnel, et utilisé pour analyser l'échantillon de compagnies.

Tableau 1 : Réponses stratégiques aux processus institutionnels
d'après Oliver (1991)

Stratégies	Tactiques	Exemples
Consentement	Suivre les habitudes Imiter Etre en conformité	Suivre des normes invisibles considérées comme légitimes Imiter des modèles institutionnels Obéir aux règles et accepter les normes
Compromis	Equilibrer Pacifier Négocier	Equilibrer les attentes des multiples constituants Apaiser et accommoder les éléments institutionnels Négocier avec les acteurs institutionnels
Evitement	Dissimuler Protéger S'échapper	Déguiser la non conformité Relâcher les liens institutionnels Changer les buts, les activités ou les domaines
Défi	Renvoyer Défier Attaquer	Ignorer les normes et les valeurs explicites Contester les règles et les exigences Agresser les sources de pressions institutionnelles
Manipulation	Coopter Influencer Contrôler	Chercher à coopter les comportements influents Modeler les valeurs et les critères Chercher à dominer les constituants institutionnels et les processus

Sur cette base, il est possible de formuler des conjectures sur les comportements des compagnies subventionnées de spectacle vivant qui ont été vérifiées sur le terrain, sachant que ces comportements exprimaient, jusqu'à présent, une logique de conformité en raison des prescriptions historiques bienveillantes à la profession. En revanche, si la conformité, par l'incorporation des valeurs et des conditions institutionnelles, a été commune à l'ensemble des entités qui, en échange, ont obtenu l'appui et la reconnaissance des pouvoirs publics, on peut supposer qu'avec certains changements en cours, les compagnies sont en train de rompre avec des habitudes et des pratiques anciennes, tout en ayant l'impression d'entrer dans un nouveau système qui n'est pas encore le leur. De plus, celui-ci devrait leur apporter plus d'inconvénients que d'avantages.

3. La méthodologie et les résultats des observations de terrain

3.1. Le choix d'une approche qualitative

Le travail empirique, réalisé auprès d'un échantillon d'entreprises subventionnées de spectacle vivant, est plus particulièrement centré sur l'analyse des stratégies d'accès aux ressources et sur l'attitude des entreprises éponymes face aux changements réglementaires, à la modification du régime des intermittents, ainsi qu'à la décentralisation qui cristallise des conflits d'intérêt pour le pouvoir entre l'Etat et les collectivités.

Comme le suggèrent Berger et Luckman (1966, cités par Thiétart & al. 1999), entre les différents acteurs concernés, le jeu d'interactions permet de développer une signification intersubjectivement partagée qui est à la source de la construction sociale de la réalité. La démarche de compréhension consiste avant tout à « donner à voir » la réalité des acteurs

étudiés, dans une approche inductive et qualitative, où les liens de causalité émergent du terrain. Les petites entreprises subventionnées de spectacle vivant sont considérées comme des structures dynamiques et analysées comme des systèmes adaptatifs. Les pressions exercées par les pouvoirs publics sont de nature différente et peuvent à la fois se succéder et être simultanées, ce qui ne permet pas aux entités de faire des réponses simples.

Le choix d'une approche qualitative a permis de décrire un système social complexe dans sa relation avec l'environnement. La description sous forme de monographies, a permis d'éclairer la compréhension de l'objet étudié, dans une approche interprétative. L'analyse du processus a pour objectif d'expliquer le phénomène observé et permet de comprendre comment les modifications réglementaires assorties à la mise en place de la décentralisation peuvent influencer la relation des entreprises de spectacle vivant avec l'environnement.

Van de Ven & Poole (1995, cités par Thiétart & al. 1999) proposent quatre groupes de théories sur le développement d'un processus qui expose comment et pourquoi celui-ci évolue et se déroule dans le temps. Dans cette période de bouleversements réglementaires, il apparaît que les entités de spectacle vivant ont des logiques de développement de nature plutôt « dialectique », car leur logique de changement se déroule vraisemblablement selon une dialectique entre thèse et antithèse, ordre et désordre, stabilité et instabilité bien qu'elles soient toujours en recherche de légitimité. En principe, elles choisissent habituellement, de se rallier à la tradition étatique qui les a longtemps protégées.

Actuellement, ce sont des forces contraires ou tout au moins de résistance de la part des entités de spectacle vivant qui expliquent le déroulement dans le temps du processus. Pour l'instant, la progression des événements est toujours en cours et ne converge pas encore vers un nouvel état du système étudié. Les incertitudes, liées à la mise en application de la réglementation et du nouveau régime des intermittents, ainsi que celles relatives aux avancées de la décentralisation en matière de spectacle vivant, ne sont pas encore levées.

Les grandes thématiques de la grille d'entretiens à destination de l'échantillon des quatorze compagnies sélectionnées (dix dans le Nord/Pas-de-Calais et quatre en Picardie, le tissu des compagnies dans le Nord/Pas-de-Calais étant 2,5 fois plus dense qu'en Picardie), comprenant quatre compagnies de moins de cinq ans et dix de plus de dix ans, ont porté d'une part, sur des éléments permettant d'appréhender le fonctionnement des entités, d'autre part sur leur mode de relation avec l'environnement, qui se décomposent de la manière suivante :

- leurs caractéristiques générales et leur fonctionnement en interne :
- leurs activités de création et de diffusion
- leurs activités de formation et de sensibilisation
- l'impact social généré par les activités

Puis, ont été examinées les relations des entités avec les financeurs publics, suite à la mise en place de la Charte des missions de service public, de la mise en oeuvre de la décentralisation, de la modification du régime des intermittents.

Pour ce faire, les comportements de chacune des compagnies ont été étudiés d'après leurs demandes de subvention, du suivi des opérations, de leurs modes de négociation. La période où les dossiers sont déposés, les délais de réponse et de versements, les pourcentages obtenus par rapport aux sommes demandées ont été vérifiés et ont été complétés par l'analyse des ressources financières. L'accès aux données secondaires mises à disposition, notamment les documents certifiés fournis par les acteurs engageant leur responsabilité propre, a permis de compléter et de recouper les données collectées de façon ouverte, qui pouvaient être empreintes d'une certaine subjectivité due à la distorsion provoquée par les filtres perceptuels

des sujets interrogés (Starbuck & Miliken, 1988, cités par Thiétart & al., 1999) ou à la sélectivité de leur mémoire.

Afin de mieux mesurer les disparités interrégionales, des analyses ont donc été réalisées auprès d'un échantillon d'entreprises de spectacle vivant du Nord/Pas-de-Calais et de Picardie et des pouvoirs publics (conseillers spectacle vivant de la DRAC ; élu régional et chargé de mission spectacle vivant pour le Conseil Régional). Leur bonne connaissance du fonctionnement de leurs institutions respectives, des dossiers, du terrain pour la plupart d'entre eux, a permis de nourrir la réflexion sur la relation entre les pouvoirs publics et les entreprises de spectacle vivant.

Les critères discriminants de sélection pour constituer l'échantillon sont au nombre de deux. En effet, la notion d'implantation sur un territoire et le fait d'être compagnie reconnue par l'Etat ont été privilégiés. Suivant leur disponibilité ou leur proximité, les responsables artistiques ont été interrogés soit, en vis-à-vis, soit par téléphone. Pour le Nord/Pas-de-Calais, la collecte des données a été réalisée jusqu'à ce que le degré de précision souhaité ait été atteint (croisement des données orales recueillies avec les documents fournis aux bailleurs publics, plus précisément les programmes et les bilans d'activités). Pour les compagnies picardes, il n'a pas été possible d'aller aussi loin dans le croisement de ces données, ce qui souligne la plus grande fiabilité des informations collectées et exploitées dans le Nord/Pas-de-Calais.

Tableau 2. : Récapitulatif des personnes interrogées pour la constitution des monographies selon leur appartenance au spectacle vivant, ou aux pouvoirs publics

	Compagnies de théâtre	Compagnies de danse	Compagnie de lyrique
Cie de Spect. viv. Personnes interrogées	9 metteurs en scène 1 administrateur	2 chorégraphes 1 administrateur	1 metteur en scène
Total	10	3	1
Pouvoirs publics Etat : représ. des DRAC N/PdC, Pic. Région * : rep. de 2 Cons. Rég. N/PdC et Pic.	le conseiller spect. viv. de la DRAC N/PdC et Pic. la chargée de mission spect. viv. du Conseil Régional N/PdC et Pic.	le conseiller danse N/PdC la chargée de mission spect. viv. du Conseil Régional N/PdC et Pic.	le conseiller spect. viv. de la DRAC N/PdC et Pic. la chargée de mission spect. viv. du Conseil Régional N/PdC et Pic.

* à noter : pour le Nord/Pas-de-Calais, le Vice-Président chargé de la Culture au Conseil Régional a également été interviewé.

Le but est de mieux appréhender le poids de l'environnement constitué par les pouvoirs publics et les rapports qu'il engendre entre les entités et les tutelles publiques et aussi de traduire plus concrètement le rôle que peut jouer une collectivité comme le Conseil Régional dont le périmètre d'intervention est identique à celui de la DRAC. La connaissance des mécanismes régissant les acteurs publics, dans leurs rapports avec les entreprises de spectacle vivant, donne aussi le moyen de mieux saisir les modes de fonctionnement interne et externe des entités.

3.2. Les modes de fonctionnement des compagnies subventionnées

Les observations de terrain révèlent à la fois la diversité de l'offre proposée par les compagnies, la nécessité pour elles de s'appuyer sur plusieurs réseaux complémentaires, et leur dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et des diffuseurs. Les compagnies de création ont toutes plus de dix ans d'existence pour les plus anciennes et moins de cinq ans pour les plus jeunes. Sauf exception, elles ne sont pas installées dans un lieu, à savoir un théâtre ou une salle de spectacles, ce qui les rend dépendantes des lieux de diffusion et participe de leur fragilité. Elles essaient d'être accueillies en résidence (trois ans, en général, éventuellement le temps d'une saison) afin de pouvoir répéter et se produire dans des conditions professionnelles.

Chacune d'entre elles possède sa singularité, que ce soit dans ses créations, dans ses activités annexes de sensibilisation et de formation, son organisation, son espace d'intervention prioritaire (métropole, banlieue, ville, littoral, secteur rural...) et dans sa relation avec les décideurs publics et les diffuseurs. Toutes les compagnies de théâtre et d'arts de la rue (les plus nombreuses), de danse contemporaine, de lyrique ont une programmation originale.

En règle générale, le mode de fonctionnement de ces compagnies est le suivant : elles préparent une création « principale » étalée sur une ou deux saisons, avec plusieurs interprètes intermittents, ainsi qu'une ou deux « petites formes », spectacles plus courts et plus faciles à faire tourner, car ils ne mobilisent qu'un ou deux interprètes, y compris souvent le directeur artistique. La création ne pose pas de problème, c'est l'intérêt du métier. Par contre, la diffusion est un souci permanent : il faut pouvoir accomplir un nombre suffisant de représentations qui rencontrent l'adhésion du public (au minimum une dizaine), à la fois, pour rôder le spectacle et pour qu'il soit vu par les acheteurs potentiels. Ensuite, il faut réussir à le faire tourner en région, hors région, dans des périodes suffisamment ramassées pour que les artistes soient disponibles. Enfin, l'idéal est de pouvoir faire des reprises l'année suivante ou même quelques années plus tard, toujours avec un nombre significatif de représentations pour amortir la production. Par habitude et par la connaissance du système en place qu'elles ont acquis, les compagnies ont tendance à se conformer aux règles institutionnelles. Cependant, les changements introduits par la Charte signifiant une allocation d'aide à la création bisannuelle au lieu d'annuelle, les a fait réagir. Elles ont contesté la nouvelle mesure et se sont débrouillées pour essayer de maintenir le niveau et la fréquence annuelle des subventions. En réalité, sur le fond, les compagnies partagent l'avis de l'Etat, mais ont refusé de voir leurs allocations partiellement amputées.

Toutes les compagnies insistent sur les problèmes de diffusion, sur la nécessité de vendre les spectacles et donc de pouvoir assurer suffisamment de représentations pour attirer les programmeurs. Lorsque la compagnie ne dispose pas d'un lieu, ni d'un accueil en résidence, la solution la plus adaptée est de réaliser, dès le départ, des co-productions ou des pré-achats.

Elles gèrent un budget annuel variant de 30.000 à 75.000 euros pour les plus récentes et de 90.000 euros à 270.000 euros pour les plus anciennes. Même si elles assurent une large part d'autofinancement, toutes posent le problème du versement des subventions publiques qui constitue un apport indispensable. Ne disposant pas de lieu, elles ne peuvent pas compter sur les recettes d'abonnements, ni sur la billetterie. Les actions de sensibilisation et de formation qu'elles réalisent ne constituent qu'un complément plus régulier de revenus. Dans leur cas, parce qu'elles sont aidées au projet, les subventions des collectivités sont versées lorsque le service est fait, c'est-à-dire en fin d'année civile ou l'année suivante. A la différence des grosses entités qui sont aidées au fonctionnement, elles ne perçoivent pas d'acompte en début d'année civile, ce qui les contraint pour la plupart, même avec une gestion stricte, d'avoir recours aux banques et de payer des agios.

Elles structurent leur administration par nécessité, souvent avec l'aide bénévole de leur conseil d'administration, afin de répondre aux demandes des bailleurs publics (fourniture du programme d'activité prévisionnel, du réalisé, du bilan et du compte de résultat...) et ainsi respecter la conformité. Les compagnies qui réagissent à la modification de l'attribution des subventions et du statut des intermittents le font sciemment dans le but d'attaquer et de dénoncer les nouvelles valeurs institutionnelles promues par l'Etat qui est en train de les expérimenter.

Pour elles, toucher aux modes d'attribution des subventions et surtout au statut des intermittents est une façon d'entraver et de mettre en péril leur liberté d'organiser le fonctionnement de l'activité tant artistique, que technique ou administrative. La violence de leur propos exprime le malaise d'une profession soumise à des demandes de plus en plus coercitives et bureaucratiques.

Sinon, au quotidien, elles cherchent à maintenir la stabilité, tout en essayant de réunir des conditions de travail acceptables. Elles composent autant avec les pouvoirs publics qui financent, qu'avec les diffuseurs qui achètent leur spectacle et leur donnent l'accès au public. En règle générale, ne voulant pas se priver d'une certaine forme d'indépendance, ni de la liberté de créer, elles ont tendance à se plier autant que possible aux demandes composites de l'environnement.

3.3. Les stratégies de réponses des compagnies aux changements institutionnels

Aussi, les stratégies de réponses collectives, des entreprises subventionnées de spectacle vivant aux changements institutionnels, observées dans les différents cas étudiés sont étroitement dépendantes du degré de bouleversement des habitudes occasionné par les changements issus de la réglementation et indirectement de la décentralisation. Ceux-ci se manifestent plus nettement parmi les entités du Nord/Pas-de-Calais que parmi celles de Picardie.

Par contre, le phénomène de la modification du régime des intermittents, parce qu'il est en cours, ne peut être analysé avec le recul nécessaire. Toutefois, il faut comprendre que ce régime sous-tend une grande partie de l'activité et notamment celle des compagnies qui vont probablement connaître de graves difficultés. En effet, quasiment toutes fonctionnent uniquement avec des intermittents. Pour l'instant, les réponses collectives, de l'ensemble de la profession, apportées à la modification de ce régime particulier se traduisent par le défi. Les compagnies n'ont pas d'autre alternative, et la disparition programmée de certaines d'entre elles rejallira sur l'activité des « institutions culturelles » et des lieux de diffusion. Eux-

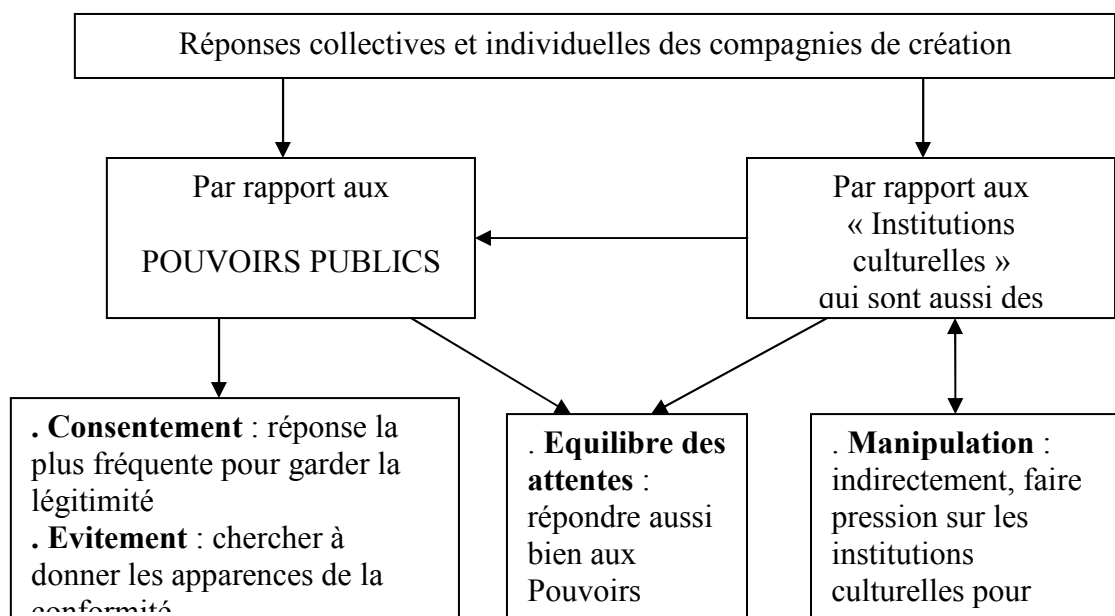
mêmes emploient aussi des intermittents et auront aussi davantage de difficulté pour organiser leur programmation, en raison de la réduction probable du nombre de compagnies.

Actuellement, la décentralisation en spectacle vivant n'est pas suffisamment avancée, ni clarifiée pour que les entités la considèrent comme une forme établie de coercition. Pour l'instant, elles n'ont pas les moyens d'identifier les pressions, ni de se les approprier. En attendant, d'autres solutions leur sont offertes, c'est-à-dire, soit de contourner les règles institutionnelles et les exigences plus ou moins floues, en établissant des procédures ritualistes pour promouvoir l'apparence de la conformité, par exemple, en inondant les pouvoirs publics de justificatifs de leurs activités, soit de chercher à équilibrer au mieux les attentes.

Les compagnies les plus récentes ont habituellement tendance à incorporer les valeurs, les normes et les conditions institutionnelles pour s'assurer d'une place au sein des entreprises reconnues et subventionnées par l'Etat et agissent dans la conformité car, pour elles, l'obtention de la reconnaissance de l'Etat représente souvent la première étape du parcours de professionnel. A la recherche de stabilité, de moyens de pérenniser leurs créations par la diffusion, elles essaient d'équilibrer les pressions exercées par les programmeurs et celles des pouvoirs publics et manifestent un comportement mimétique, à l'image des plus anciennes.

Dans cette période de bouleversements et de contestation des décisions imposées par l'Etat et indirectement par les organisations sociales, avec la remise en cause du régime des intermittents, les compagnies utilisent, au mieux, la gamme de réponses stratégiques. Aussi, les différentes attitudes adoptées peuvent être représentées comme suit :

Fig. 3 : Gammes de réponses des compagnies subventionnées de spectacle vivant aux pressions institutionnelles



Suivant les types de pression exercée, toutes les stratégies sont utilisées, y compris indirectement, celle de la manipulation qui, dans le cadre des réponses collectives de la profession du spectacle vivant subventionné, est du ressort des « institutions culturelles ».

Celles-ci, ayant un accès privilégié aux constituants institutionnels, peuvent négocier plus facilement. En effet, elles participent aux comités d'experts, ont des représentants des pouvoirs publics au sein de leur conseil d'administration et possèdent souvent leurs propres entrées au ministère de la Culture. Peu de compagnies disposent de tels moyens d'action, et considèrent qu'elles ne sont pas suffisamment représentatives pour se faire entendre. En revanche, elles sont conscientes que les « institutions culturelles » et que les décideurs publics ont besoin de leur contribution pour participer au renouvellement de la création, ce qui les rend irremplaçables dans le paysage artistique et leur confère un certain pouvoir pour faire passer des messages.

Ordinairement, les gammes de réponses individuelles fournies par les entités consultées sont liées aux modes de fonctionnement en interne et à la relation de la compagnie avec l'environnement. Il s'avère que les stratégies de consentement et de compromis sont les plus développées, tandis que celles de défi et de manipulation, sont utilisées dans des cas particuliers pour attirer l'attention des pouvoirs publics et surtout de l'Etat.

Les plus jeunes ne sont pas assez expérimentées pour utiliser des stratégies de défi et de manipulation. Elles orientent surtout leur efforts pour agir en conformité, afin de garder et entretenir leur statut de compagnies professionnelles. Leur principale préoccupation est de trouver un lieu d'accueil permanent pour préparer leurs créations et les diffuser dans de bonnes conditions, les contraintes s'avérant encore plus drastiques pour la danse. Pour asseoir leurs activités, elles imitent les plus anciennes et nouent, avec l'aide de leur conseil d'administration, de nombreux contacts avec une multitude de partenaires, non seulement pour la création, mais aussi pour la formation, la sensibilisation, l'organisation de tournées.

Dorénavant, les compagnies qui avaient tendance à respecter la tradition sachant qu'elle était en leur faveur (tout en s'élevant parfois contre les décisions de l'Etat), sont entrées dans une phase de résistance active sur certains aspects de la nouvelle réglementation qu'elles considèrent défavorables à leur activité et ont utilisé diverses tactiques pour ralentir l'allure du changement institutionnel et obtenir des compromis. Elles sont entrées dans le champ des stratégies collectives depuis que les pressions menacent la profession elle-même et surtout la survie des compagnies.

Conclusion

La mobilisation de la grille de lecture néo-institutionnaliste a permis de comprendre les stratégies et les comportements des compagnies subventionnées, soumises à la modification, toujours en cours, du champ organisationnel du spectacle vivant. Pendant toute une période, les compagnies se sont montrées circonspectes et ont souvent fait preuve de souplesse pour adopter les nouvelles règles. Toutefois, depuis 2003, elles résistent à la remise en cause du statut des intermittents et se sont alliées avec les entreprises de création et de diffusion pour opposer un front commun et infléchir la décision de l'Etat.

Dans leur cas, le poids de l'environnement institutionnel (pour l'obtention du statut de professionnel et pour les subventions) représenté prioritairement par l'Etat apparaît incontournable. Son soutien financier faible mais constant et toujours renouvelé, passe par les arcanes du ministère de la Culture, alors que pour la plupart des TPE qui en font la demande, le fil rouge au moment de la création consiste en une aide publique qui intervient surtout au démarrage de l'activité, puis de manière plus ponctuelle, pour le recrutement et la formation. En général, l'aide transite par le biais d'un autre ministère, rattaché à l'Economie et aux Finances, en l'occurrence, le secrétariat d'Etat aux PME. Non seulement, les modes de

reconnaissance et d'accès aux financements sont différents, mais ils impliquent également, au cours du temps, des logiques différenciées de dépendance.

Par ailleurs, comme pour les autres TPE, l'organisation interne repose surtout sur son créateur, à savoir, l'artiste qui doit s'intégrer dans de multiples réseaux et endosse de nombreuses responsabilités : devant les pouvoirs publics en matière de gestion, dans le choix de son équipe pour monter un projet de création, dans la recherche de diffuseurs... Néanmoins, à la différence de bon nombre de TPE, l'artiste-créateur dispose d'un statut social très particulier. En effet, il est lui-même, à la fois employeur et intermittent du spectacle, c'est-à-dire, employeur à titre précaire. De plus, lui-même peut aussi être l'interprète de ses propres créations. Son statut et ses activités le contraignent à se trouver simultanément des deux côtés de la barrière, sans cesse confronté aux contradictions du système. Forts de cette double appartenance, les artistes-créateurs sont les premiers conscients de la fragilité des compagnies, des risques encourus avec la modification du régime des intermittents. Pour se protéger et protéger la profession, ils jouent la cohésion pour le faire savoir.

Au delà de la dimension interprétation et de son caractère idiographique, la recherche présente certaines limites, notamment le point de vue des acteurs sur les changements en cours ne permet pas d'avoir le recul nécessaire pour mener une analyse distanciée. Par ailleurs, en insistant sur le rôle joué par l'environnement, la recherche a aussi privilégié une approche stratégique plutôt qu'une approche entrepreneuriale (en référence à Saporta, 1994). En effet, la seconde approche aurait mis plus en évidence les caractéristiques intrinsèques de l'entrepreneur dans sa relation avec le processus de création, qui est normalement toujours privilégié par l'artiste tout au long de sa carrière, parfois aux dépens de la gestion. Elle aurait apporté un éclairage complémentaire sur la trajectoire, sur l'acquisition de l'expérience, et sur le conflit permanent entre l'art et la gestion dans ce secteur d'activité. Enfin, la dimension des jeux de pouvoir entre les organisations en question, les commanditaires et les apporteurs de ressources relevant des pouvoirs publics, mériterait d'être développée davantage.

En définitive, avec la décentralisation et l'instauration d'un nouveau système de domination réalisé par l'Etat au niveau central et les collectivités au niveau territorial, le poids des collectivités sera plus significatif qu'auparavant, ce qui ne sera pas toujours à l'avantage des petites organisations artistiques. En effet, le rôle des collectivités va s'accroître sur le territoire et la représentation des différents groupes politiques, au sein des instances de régulation, est susceptible d'exercer une plus grande influence. Celle-ci peut se caractériser, soit par une saine émulation au bénéfice des entités culturelles, qui seront soumises à un contrôle équilibré placé sous l'égide de plusieurs partis politiques, soit par un immobilisme au détriment des activités culturelles et de la création artistique, dû au veto exprimé par certains partis politiques. Placées au coeur de cet environnement en mutation, les compagnies devront, une fois de plus être attentives et faire preuve de souplesse et de réactivité pour perdurer, chercher à maintenir leurs activités, dans des conditions acceptables pour elles.

BIBLIOGRAPHIE

- BOURDIEU P. (1979)**, *La distinction - Critique sociale du jugement*, Editions de Minuit
- BRUYAT C. (1994)**, *Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat*, Revue Française de Gestion, n° 101, nov-déc 1994
- DI MAGGIO P.J. & POWELL W.W. (1983)**, *The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, p. 147-160
- MARCHESNAY M. (2003)**, *La petite entreprise, sortir de l'ignorance*, Revue Française de Gestion, Vo 24, n° 144, mai-juin 2003
- MINTZBERG H. (1986)**, *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions des organisations
- OLIVER C. (1991)**, *Strategic Responses to Institutional Processes*, Academy of management review, vol. 16, n°1 – 1991, p. 145-179
- PFEFFER & SALANCIK (1978)**, *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper et Row
- SAPORTA B. (1994)**, *La création d'entreprises : enjeux et perspectives*, Revue Française de Gestion, n° 101, nov-déc 1994
- SCOTT W. R. & MEYER J.W. (1991)**, « *The Organization of Societal Sector : Propositions and Early Evidence* » in POWELL W.W. & DI MAGGIO P.J. (eds) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, chap 5, p. 108-142
- SCOTT W.R. (1995)**, *Institutions and organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks
- THIETART R. A. et coll. (1999)**, *Méthodes de recherche en management*, Dunod
- WEBER M. (1995)**, *Economie et société, Les catégories de la sociologie (Tome 1)*, Agora pocket (édition originale, 1921)