



Changements institutionnels et conséquences relationnelles : le cas des entreprises subventionnées de spectacle vivant

Pascale Lepers-Verwaerde

Doctorante - Maître de Conférences associé

IAE de Lille

104, Avenue du Peuple Belge

pascale.lepers@iae.univ-lille1.fr

tel : 03.20.12.24.82

fax : 03.20.12.34.28

Résumé :

Les entreprises subventionnées de spectacle vivant sont depuis des siècles, des organisations fortement dépendantes en termes d'accès aux ressources, c'est-à-dire qu'elles doivent acquérir et entretenir des ressources dont elles n'ont pas le contrôle total et pour l'obtention desquelles elles dépendent d'autres organisations qui constituent leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1977). Elles sont donc soumises à un contrôle externe exprimant une certaine logique institutionnelle propre au champ organisationnel auquel elles appartiennent.

En raison de leur complémentarité, les approches théoriques de la dépendance en ressources et néo-institutionnelle ont été mobilisées pour analyser les comportements stratégiques adoptés lors de la reconfiguration du champ organisationnel. La thèse soutenue est que les changements réglementaires imposés aux entités, représentant une forme de coercition légale, déclenchent une attitude de résistance pour ralentir le processus de mise en oeuvre. Cette coercition fournit à un groupe très varié, réputé pour son individualisme, une opportunité de cohésion. En effet, lorsque leur avis est sollicité, l'attitude traditionnelle des entités est de contribuer à la réflexion sur le changement, tout en veillant à ce que leurs acquis soient préservés. Désormais, elles ont pris le parti de résister collectivement à certains changements réglementaires qui participent de leur devenir, en faisant valoir les valeurs qui les caractérisent.

S'appuyant sur une étude exploratoire auprès de trente et une entreprises subventionnées de spectacle vivant, et s'inspirant du cadre institutionnel proposé par Oliver (1991), l'objectif de cet article est d'apporter des facteurs explicatifs des comportements des entités artistiques et de leurs stratégies d'adaptation face aux décideurs publics. Dans un système en mutation, les réponses qu'elles apportent aux différents types de pressions peuvent être, suivant les enjeux, aussi bien collectives qu'individuelles. Si leurs comportements sont marqués par un certain déterminisme et si les entreprises subventionnées de spectacle vivant ne possèdent pas la maîtrise totale de leur évolution, elles veulent y contribuer.

Mots clés : changement institutionnel, dépendance en ressources, comportements, stratégies d'adaptation, modifications réglementaires, entreprises subventionnées de spectacle vivant, pouvoirs publics

Changements institutionnels et conséquences relationnelles : le cas des entreprises subventionnées de spectacle vivant

Mode d'expression d'une société, par la production d'objets, matériels et intellectuels (Dupriez, Simons, 2000), le secteur de la culture se caractérise par la place singulière qu'occupe le travail artistique dans le processus de production. Il est le ferment dont se nourrit l'activité dont elle tire sa raison d'être et sa légitimité. Cette propriété engendre un particularisme structurel que l'on rencontre de façon générale dans les organisations où la priorité est accordée au service rendu et donc aux professionnels qui le délivrent, davantage qu'à l'entreprise qui en permet l'exercice (Busson, in Evrard et al., 1993). Dans cette définition, la place accordée au travail artistique dans la réalisation d'une oeuvre est appropriée au secteur de la création en général et donc, à celui du spectacle vivant dont il est l'une des composantes. Il n'en reste pas moins que l'entreprise fournit le creuset indispensable pour asseoir et légitimer le travail de création auprès de l'environnement.

En effet, les entreprises subventionnées de spectacle vivant sont depuis des siècles, des organisations fortement dépendantes en termes d'accès aux ressources, c'est-à-dire qu'elles doivent acquérir et entretenir des ressources dont elles n'ont pas le contrôle total et pour l'obtention desquelles elles dépendent d'autres organisations qui constituent leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1977). Elles sont donc soumises à un contrôle externe exprimant une certaine logique institutionnelle propre au champ organisationnel auquel elles appartiennent.

Actuellement, avec la remise en cause du régime des intermittents du spectacle, les artistes sont dans la rue et "font la une" des médias. Cette attitude est symptomatique d'un malaise à propos de ce statut atypique et complexe qu'il faut, certes, réformer mais révèle également un mal être plus profond qui touche la profession dans une période de tensions sociales, avec notamment la mise en place de nouvelles réglementations et de la décentralisation. Aussi, suite à la reconfiguration actuelle du champ organisationnel, il s'agit ici de mettre en évidence des facteurs explicatifs des comportements des entités artistiques et de leurs stratégies d'adaptation face aux décideurs publics.

En raison de leur complémentarité, l'approche de la dépendance en ressources et l'approche néo-institutionnelle ont été retenues pour analyser les comportements stratégiques adoptés lors de cette reconfiguration. La thèse soutenue est que les changements réglementaires imposés aux entités, représentant une forme de coercition légale, déclenchent une attitude de résistance pour ralentir le processus de mise en oeuvre. Il fournit aussi à un groupe très varié, réputé pour son individualisme, une opportunité de cohésion. Lorsque leur avis est sollicité, l'attitude traditionnelle des entités est de contribuer à la réflexion sur le changement, tout en veillant à ce que leurs acquis soient préservés.

Collectivement, elles ont pris le parti de résister à certains changements réglementaires qui participent de leur devenir, en faisant valoir les valeurs qui les caractérisent. Si leurs comportements sont marqués par un certain déterminisme et si les entreprises subventionnées de spectacle vivant ne dirigent pas totalement de leur évolution, elles veulent y contribuer.

Après avoir retracé le développement des rapports entre les entités de spectacle vivant et l'Etat en insistant sur l'importance des liens historiques, des valeurs symboliques véhiculées, du nouveau contexte auquel ces entreprises doivent faire face, il s'agira de mettre en évidence leur diversité et tenter de les catégoriser. S'inspirant de la théorie des organisations et du modèle théorique de Bourdieu (1992), cette classification, qui peut sembler réductrice dans un domaine aussi diversifié permettra, à l'aide des données empiriques recueillies sur le terrain, de distinguer les types de réponses collectives qu'elles peuvent apporter aux processus institutionnels. Cette catégorisation permet aussi de déterminer les comportements qu'elles peuvent adopter pour continuer d'exister, maintenir leur accès aux ressources face à un système en mutation, mettant en relief la difficile partition des responsabilités entre l'Etat et les collectivités.

1. LA PLACE DES ENTREPRISES SUBVENTIONNEES DE SPECTACLE VIVANT DANS LE CHAMP ORGANISATIONNEL

1.1. UN APERÇU HISTORIQUE DES RAPPORTS ENTRE L'ETAT ET LES ENTREPRISES SUBVENTIONNEES DE SPECTACLE VIVANT

La notion d'"institution" peut désigner des formes aussi variées que l'Etat, l'entreprise, l'Eglise, l'école, etc, et se définit globalement comme des modes de penser et d'agir, des valeurs, des règles, des croyances. Elle peut également trouver à s'appliquer au domaine du spectacle vivant dans sa relation avec l'environnement. La reconfiguration du champ organisationnel du spectacle vivant, suite aux changements récents, permet de mesurer les modifications engendrées dans les aspects réglementaires, normatifs et culturels-cognitifs, tels qu'ils ont été définis par Scott (2001). En effet, si les procédures réglementaires impliquent la capacité d'établir des règles, d'inspecter la conformité de celles-ci et, si nécessaire, celle de prendre des sanctions, les aspects normatifs incluent des valeurs et des normes. Ils définissent les buts et les objectifs mais indiquent également les modes appropriés pour les poursuivre. Quant aux aspects culturels-cognitifs, ils regroupent les conceptions partagées qui constituent la nature de la réalité sociale et à laquelle la signification est donnée. Symboles, mots, signes façonnent les significations attribuées aux objets et aux activités ; ils sont utilisés pour donner du sens au cours progressif des événements.

Historiquement, les entreprises les plus anciennes et les plus prestigieuses ont d'abord été "patronnées" par l'Eglise et par de puissants princes mécènes puis, à partir de François Ier, par la

royauté. Celle-ci leur a attribué une grande part de leur financement (leur permettant ainsi de produire et de fonctionner), et leur a donné une plus ou moins grande marge de liberté selon l'époque et la personnalité du souverain. Le règne de Louis XIV sert souvent de référence en la matière.

Les artistes, regroupés en compagnies, s'attachaient à trouver les moyens de présenter leurs créations au public, sachant que celles-ci sont porteuses de message, souvent à la glorification du souverain en place, mais aussi contre l'autorité régaliennne. A une époque où seuls les intellectuels et les nantis savaient lire et écrire, le message contenu dans une pièce de théâtre, une pantomime, un pamphlet, pouvait atteindre facilement l'homme de la rue. Dans ce domaine, la dimension culturelle-cognitive, qui façonne les représentations des groupes, des individus et rationalise leur comportement, présente une grande importance. L'itinérance des troupes de comédiens rendait facile la diffusion dans les villes et les campagnes. Ils apportaient à la population de la signification et du sens sur la société dans laquelle ils vivaient et le travail des artistes consistait à faire circuler et à propager à la fois, des idées nouvelles et des informations sur l'actualité politique et sociale.

Dans ses particularités, le spectacle vivant est donc, de longue date, lié à la notion de pouvoir, en raison de la protection étatique dont il a bénéficié et qui lui a donné la possibilité de se développer à l'écart du système économique. De leur côté, les troupes artistiques ont fourni leur apport à la constitution de valeurs symboliques, telles que l'unification de l'Etat français, l'illustration de la grandeur ou de l'esprit d'ouverture du monarque. Néanmoins, elles ont aussi reflété l'air du temps et ont aussi été un ferment d'opposition, véhiculant les courants de pensée, en étant le témoin des crises de la société ou encore en anticipant ses comportements. Pendant des siècles, il ne fut donc 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, facteurs qui oeuvrent à la constitution d'une politique culturelle.

Désormais, l'instauration de la réglementation et la mise en oeuvre des lois de décentralisation sont considérées comme des institutions coercitives car elles constituent un ensemble de nouvelles règles et de sanctions auxquelles les entreprises subventionnées de spectacle vivant doivent se plier. Elles sont en train de bouleverser la relation établie au début de la V^e République entre les entreprises de spectacle vivant et les pouvoirs publics. Pour mieux les appréhender, il sera fait appel à l'approche institutionnelle et à la dépendance en ressources qui apportent des visions complémentaires sur la façon dont les comportements organisationnels peuvent varier d'une conformité passive à la résistance active dans la réponse aux pressions institutionnelles, en fonction des pressions elles-mêmes (Oliver, 1991).

1.2. LE POSITIONNEMENT DES ENTREPRISES SUBVENTIONNEES PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT

Scott & Meyer (1991) introduisent une distinction entre les environnements techniques et institutionnels. Ces derniers sont caractérisés par l'élaboration de règles et de conditions imposées, notamment par l'Etat, auxquelles les organisations doivent se conformer pour en obtenir l'appui et la légitimité. On peut considérer que les entreprises subventionnées de spectacle vivant constituent un ensemble d'organisations opérant dans un domaine particulier, celui de la culture. Elles fournissent un type donné de produits (des spectacles) et/ou des services associés (de la sensibilisation, de la formation...). Pour elles, la dimension technique est relativement faible, tandis que l'environnement institutionnel est puissant. En effet, globalement, on peut estimer que par leur mode de fonctionnement, les entités subventionnées de spectacle vivant peuvent être définies comme de petites entreprises relevant du secteur privé (cadre associatif pour la plupart, parfois SARL), aidées par les pouvoirs publics. Certaines compagnies de création peuvent être qualifiées de "projets permanents" et relèvent plutôt de l'économie artisanale, tandis que les plus importantes qualifiées "d'institutions culturelles" largement initiées et soutenues par les pouvoirs publics, s'apparentent davantage au secteur public en raison de leur label, de leur mission de service public, de leur rayonnement et de leur mode de fonctionnement.

Enfin, une autre caractéristique leur est commune : 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.

La gestion interne des entreprises de spectacle vivant est désormais conditionnée par le respect des codes de conduite imposés par l'Etat dans la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant (1998), qui doivent être intégrés dans les contrats engageant le ministère et les organismes subventionnés (en amont, proposition du programme d'activités ; en aval, bilan d'activités, compte de résultat de l'exercice...). La gestion est aussi tributaire de la réglementation imposée par la licence d'entrepreneur de spectacles et par le respect des engagements imposés par la signature d'une convention financière avec l'Etat et depuis 2001, avec les collectivités. Ces dernières ainsi que les entités artistiques se trouvent désormais confrontées à l'édification d'un nouveau système de règles et de normes.

La recomposition du paysage du spectacle vivant est d'autant plus complexe qu'il faut tenir compte de l'introduction des collectivités comme partenaires, qui fixent leurs propres règles dans le cadre de la décentralisation. L'alourdissement des contrôles et des procédures va modifier les modes relationnels entre l'Etat et les entreprises de spectacle vivant et par ricochet avec les collectivités, plaçant tous les acteurs dans une situation instable, dont ils ne maîtrisent pas encore les aboutissants et qu'ils ressentent comme insatisfaisante.

Cette recherche permet de faire le point sur les jeux relationnels, inscrits dans le temps, entre les entreprises de spectacle vivant et les acteurs publics, ainsi que sur les intérêts que les uns et les autres peuvent y trouver. Pour compléter cette approche et tenir compte de l'influence du contexte et des contraintes, le recours à l'analyse organisationnelle et sociologique permettent de comprendre

comment se structurent les entités culturelles et comment elles se décomposent et construisent à la fois, leur cohérence interne et leur adaptation à l'environnement, comment elles peuvent s'inscrire dans une relation contractuelle avec les pouvoirs publics.

1.3. LA CATEGORISATION DES ENTREPRISES SUBVENTIONNEES

Pour affiner le croisement des caractéristiques internes et de la relation des organisations à leur environnement, il s'avère nécessaire de mieux cerner la variété des entités culturelles. Grâce à l'apport de la typologie de Rhenman (1973) cité par Desreumaux (1998), qui s'attache à croiser les buts institutionnels et stratégiques de l'organisation avec les missions imposées de l'extérieur et de celle de Mintzberg (1986), qui définit des systèmes de coalition auxquels se rattachent les organisations considérées (selon leur statut, la nature de leur activité, leur mode de relation avec les pouvoirs publics), il est possible de catégoriser les différentes entités de spectacle vivant.

Pour Rhenman, l'organisation se définit par le rôle qu'elle assure et par les relations d'échange et de pouvoir qu'elle entretient avec les autres composantes de son environnement. Le rôle idéologique, la réflexion sur le devenir de la société, la promotion d'idées neuves, la recherche de l'adhésion du public, la proposition d'une offre culturelle diversifiée font partie des éléments qui justifient de l'intervention publique. Cependant, toutes les entités artistiques ne sont pas au même niveau et ne rendent pas les mêmes services : les compagnies de création sans lieu peuvent être considérées comme appartenant aux organisations dites "marginales", car elles vivent dans une grande incertitude, tandis que celles qui gèrent un lieu et les entreprises de création/diffusion et de diffusion définissent leurs propres buts, tout en tenant compte du contrat (convention, contrat d'objectifs) passé avec les pouvoirs publics et sont plus stables. Elles peuvent donc être qualifiées d'"institutions", suivant le modèle de Rhenman.

Par ailleurs, les coalitions décrites par Mintzberg font apparaître des appartenances différentes: les compagnies sans lieu relèvent plus de l'autocratie ou du type missionnaire, tandis que les plus importantes relèvent du type méritocratique ou de l'arène politique pour celles qui vont se transformer en EPCC (Etablissement Public de Coopération Culturelle). Mintzberg permet également de mettre en évidence le rôle du conseil d'administration qui fait l'interface entre l'entreprise et les pouvoirs publics.

Si l'approche organisationnelle permet d'exprimer la diversité des entreprises de spectacle vivant dans leurs modes de fonctionnement et dans leurs rapports avec l'Etat, elle soulève aussi certaines contradictions, notamment dans le cadre des activités de création. On peut citer notamment, l'importance des mécanismes incitatifs pour la réalisation d'un objectif commun obtenu dans la plupart des cas, avec un volant de personnel artistique et technique au statut précaire ; l'importance des mécanismes de coordination entre les entités artistiques et les pouvoirs publics qui appartiennent à des configurations différentes, où les adaptations sont nécessaires et ont besoin d'être réciproques

pour parvenir à un échange, où la relation d'agence pourrait aussi constituer une entrave à la création. De même, les notions de confiance, de réciprocité, de don, de valeurs partagées, de relations affectives (Chiapello, 1997) font partie des fondamentaux qui concourent à l'aboutissement et à la diffusion d'une oeuvre collective originale, tant vis-à-vis des financeurs que des spectateurs, dans une discipline où l'offre et la demande sont itératives (Assassi, 2000).

Les spécificités des entreprises de spectacle vivant méritent donc d'être nuancées de façon plus approfondie pour elles-mêmes et dans leur relation avec l'environnement. Elles réunissent un système de compétences spécialisées (artistes, techniciens, décorateurs, costumiers...), un système de croyances et de valeurs qui les distingue du commun des entreprises commerciales, elles peuvent véhiculer une ou des idéologies, influencer la société. Aussi, la mobilisation du cadre théorique de Bourdieu (1992) sur la représentation du champ culturel permet à la fois de mieux cerner les caractéristiques des entreprises de spectacle vivant, de les répertorier dans plusieurs catégories ceci, afin de mieux expliquer les comportements des acteurs en présence. Les entreprises subventionnées de spectacle vivant peuvent ainsi répondre à la catégorisation suivante :

- Les "nouveaux entrants" peuvent être représentés par les entités qui sont depuis peu d'années, aidées au projet avec régularité par l'Etat (via les Directions Régionales des Affaires Culturelles (DRAC)), c'est-à-dire les jeunes compagnies sans lieu, privilégiant la création en théâtre, en danse, etc, qui auront l'appellation de "Débutantes".
 - L'"avant garde consacrée" peut être transposée aux compagnies également créées par des artistes qui sont, quant à elles, subventionnées depuis plusieurs années consécutives par l'Etat (via la DRAC). Elles présentent les mêmes caractéristiques que les "Débutantes" mais ont le privilège de l'ancienneté. La plupart d'entre elles ne disposent pas de lieu. Celles-ci auront l'appellation de "Reconnues".
 - Les "classiques" peuvent être assimilées aux compagnies qui disposent d'un lieu de diffusion et qui sont conventionnées avec l'Etat (via la DRAC). Elles peuvent donc mener, dans de bonnes conditions, des activités conjointes de création et de diffusion avec des formes d'organisation plus structurées. Elles auront l'appellation de "Confirmées".
 - Enfin, la catégorie "culture commerciale" peut être dédiée aux entreprises qui sont qualifiées d'"institutions culturelles", dans le sens où elles produisent des biens et des services culturels accessibles au plus grand nombre. Ce sont des organisations issues de la volonté des pouvoirs publics (Etat associé aux collectivités). Elles comptent principalement des structures à dominante diffusion comme les scènes nationales ou les scènes conventionnées.
- Exceptionnellement, parce qu'elles sont peu nombreuses et qu'elles s'inscrivent parmi les équipements culturels de prestige, deux types de structures qui confèrent du prestige à un territoire en combinant, à la fois, de la création et de la diffusion ont été ajoutées à ce dernier

groupe : il s'agit des Centres chorégraphiques nationaux (CCN) et des centres dramatiques nationaux (CDN). Ces entités dirigées par des artistes, ont pour mission première de faire de la création, elles exercent aussi des missions de diffusion pour lesquelles elles sont largement reconnues. Cette catégorie rassemblant ces deux types d'entités à dominante diffusion et création/diffusion aura pour appellation : les "Etablies".

Si les "Etablies" ont un mode de fonctionnement plus bureaucratique, une ouverture plus commerciale, une organisation hiérarchique structurée, elles sont placées sous la coupe du secteur public et surtout celle de l'Etat, avec comme obligation de devoir répondre à une "mission de service public", et "d'ouvrir le spectacle vivant au plus grand nombre", ce qui sous-entend de toucher le plus grand nombre de catégories sociales, ce dernier critère n'étant pas toujours facile à atteindre.

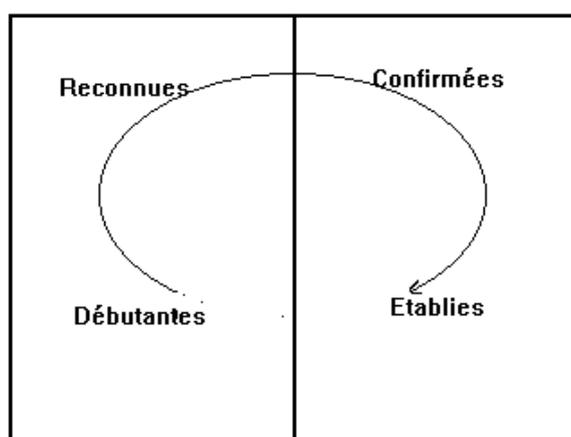


Fig. 1 : Représentation du spectacle vivant subventionné
à partir du modèle de Bourdieu (1992)

Utilisant le modèle de la rotation constante, la flèche guidant l'évolution des entités et signifiant leur passage d'une catégorie à l'autre, commence par les "Débutantes", encore fragiles, qui après quelques années, cherchent à devenir "Reconnues" grâce à l'aval des pouvoirs publics, des programmeurs et du public.

Certaines d'entre elles, peuvent transférer leurs activités dans un lieu, souvent à la demande d'une commune et se transformer en entreprise mixte alliant création et diffusion. Elles présentent leurs propres créations et invitent d'autres compagnies à se produire sur leur scène. Elles passent alors au stade de "Confirmées" qui évolue rarement vers celui des "Etablies". Leur nombre étant contingenté par l'Etat, il est très difficile pour les compagnies d'obtenir le label de scène nationale, de CCN ou de CDN.

Ensuite, la description des comportements possibles a été réalisée à l'aide de la grille de lecture proposée par Macintosh (1996), elle-même issue des travaux de Weber. Celle-ci présente l'avantage de ne pas s'intéresser seulement au cadre formel des contrôles mais aussi à la relation

informelle qui engendre un réseau de rapports subtils entre les entités artistiques et les pouvoirs publics, loin d'être aussi formalisé qu'on pourrait le supposer. Cette mise en regard des postures favorise la compréhension des mécanismes relationnels, explicite les logiques dominantes qui les animent et permet aussi de saisir les comportements différenciés de la part de l'Etat et des collectivités, selon qu'elles appartiennent à l'une ou l'autre des catégories, ainsi que les échanges qu'elles pratiquent entre elles.

2. LA RECONFIGURATION DU CHAMP ORGANISATIONNEL

1.2. LES TRANSFORMATIONS DU CHAMP ORGANISATIONNEL

La reconnaissance officielle de la place de la culture dans la société française s'est faite en 1959, avec la création du ministère des Affaires Culturelles. Celui-ci a procédé au fil des ans, au renforcement du cadre réglementaire et de l'administration. Le passage du centralisme étatique à la décentralisation a eu lieu officiellement en 1983. Il se caractérise comme un système dans lequel des collectivités ou des services techniques s'administrent eux-mêmes sous le contrôle de l'Etat, mais ceci ne s'est pas traduit immédiatement dans les faits.

En effet, pour la culture, l'ouverture se concrétise, sur la base du volontariat, par une augmentation progressive du nombre de financeurs publics constitués par les collectivités et donc du nombre de subventions ; quant aux participations privées, elles restent souvent anecdotiques. Les bailleurs, souvent regroupés sous le vocable "pouvoirs publics", méritent donc d'être différenciés en raison de la politique qu'ils mènent, des compétences, des actions, des responsabilités qu'ils assument, notamment en positionnant le rôle de l'Etat par rapport à celui des collectivités.

L'attachement des entreprises de spectacle vivant aux pouvoirs publics est tel que la définition des entreprises subventionnées de spectacle vivant est donnée par le ministère de la Culture : cette appellation recouvre les activités de création et de diffusion en musique (lyrique, symphonique), danse, théâtre, arts de la rue, etc, qui reposent essentiellement sur le "jeu en direct" des artistes. Lorsqu'elles sont reconnues professionnelles, elles sont financées en moyenne entre 30 et 80 %, par les pouvoirs publics.

Tous ces éléments s'interprètent sur la base d'une approche de la dépendance en ressources et néo-institutionnaliste d'inspiration sociologique. Les organisations culturelles peuvent être considérées comme structurées par leur environnement et refléter une réalité construite socialement. Les environnements institutionnels sont, par définition, caractérisés par l'élaboration de règles et d'exigences auxquelles les organisations individuelles doivent se conformer pour en recevoir l'appui et la légitimité. Les exigences peuvent provenir d'agences régulatrices autorisées par la nation en tant qu'Etat ou de systèmes généralisés de croyances qui définissent comment les types spécifiques des

organisations doivent se comporter et sont récompensées pour leur conformité à ces règles ou à ces croyances.

En externe, pour satisfaire à leurs besoins, elles doivent obtenir le soutien de groupes extérieurs. En échange de ce soutien, ces groupes constitués principalement par les pouvoirs publics (Etat, Ville, Conseil Régional, Conseil Général, Agglomérations...), exigent des actions de leur part, surtout pour les plus importantes d'entre elles. Cependant, cette forme de contrôle individualisé n'est pas total. Pour les entreprises de spectacle vivant, les tentatives de satisfaire les demandes d'un groupe donné sont fonction de leur dépendance à ce groupe relativement aux autres groupes, et du degré auquel les demandes de ce groupe sont en conflit avec les demandes des autres groupes.

En interne, la logique institutionnelle est une logique centrale qui modèle les pratiques matérielles, concrètes et les constructions symboliques constituant les principes d'organisation ou de fonctionnement d'une catégorie d'activités. Cette logique correspond à un certain nombre de règles générales qui définissent le caractère approprié ou non de certaines pratiques dans des circonstances spécifiques, participent de la construction de l'identité organisationnelle, spécifient ce qui est valorisé. On peut supposer, a priori, que les entités artistiques adopteront une attitude homogène pour défendre collectivement les intérêts de la profession du spectacle vivant, mais qu'elles adopteront un comportement différencié pour défendre leurs propres intérêts, à la fois, en raison de leurs caractéristiques intrinsèques, de leur appartenance à un groupe et de la relation tissée dans le temps avec l'Etat et les collectivités.

Il s'agit d'analyser les étapes de cette reconfiguration, suite aux changements introduits par les instances de régulation qui portent surtout sur le pilier réglementaire dans le sens de Scott (2001), avec la question de savoir comment les acteurs en présence se représentent les enjeux de régulation et de contrôle. Les deux autres piliers ne peuvent être ignorés car ils sont empiriquement indissociables. Dans un contexte où le rôle de l'Etat est à la fois ancien et prépondérant, les institutions représentent les multiples facettes des structures sociales composées d'éléments symboliques, d'activités et de ressources matérielles .

2.2. UN NOUVEAU CONTEXTE POUR LES ENTREPRISES SUBVENTIONNEES DE SPECTACLE VIVANT

On assiste actuellement à une reconfiguration du champ organisationnel suite aux bouleversements introduits par les instances de régulation. Si les changements portent d'abord sur les aspects réglementaires considérés comme étant coercitifs par les entités, ils auront également d'autres impacts sur les relations entre l'Etat, les collectivités et les entités artistiques. Ici, le but n'est pas seulement de savoir comment les institutions surviennent et se maintiennent, mais surtout comment elles supportent les modifications en cours.

Les institutions imposent des restrictions par définition et des limites déterminant les activités légitimes, des activités illégitimes. Tandis que les rôles respectifs de l'Etat et des collectivités par rapport au spectacle vivant sont en train d'évoluer vers une plus grande reconnaissance des

collectivités dans le domaine culturel et conditionnent une mainmise plus locale que nationale, ainsi qu'une nouvelle ventilation des subventions, il apparaît que la modification des équilibres externes a une influence sur l'équilibre interne des entreprises. Toutefois, des différences s'expriment selon leur statut, leur taille et le label accordé par l'Etat.

Pour R. Scott (2001), les procédures réglementaires sont établies dans l'intention d'influencer les comportements et l'Etat est à la source de la contrainte, ce qui correspond bien au cas du spectacle vivant subventionné. La légitimité est une condition qui reflète l'accord perçu avec des règles pertinentes. Elle doit être considérée comme une valeur symbolique qui doit être affichée de telle sorte qu'elle soit visible par tous. Cependant, les théories institutionnelle et de la dépendance en ressources suggèrent que les organisations essaient d'obtenir ou de conforter la stabilité et la légitimité et supposent également que les organisations sont conduites par leurs intérêts propres mais qui ne sont pas clairement explicités (Di Maggio, 1988, cité par Oliver, 1991).

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, à la condition qu'il n'empiète pas sur la liberté de l'artiste pour les entités de spectacle vivant.

Engagée depuis ces dernières années avec la réglementation et la décentralisation, la modification en profondeur du champ organisationnel du spectacle vivant n'a encore jamais connu de précédent. Elle semble 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 de déstabiliser la profession artistique. L'Etat a activé le pilier réglementaire en introduisant des changements dans les règles qui ont des incidences sur les entreprises de spectacle vivant et sur la capacité d'action des collectivités.

Parmi les mesures qui contribuent à fragiliser les entreprises subventionnées de spectacle vivant, l'une a remis en cause, dans les années 1990, la fiscalité des associations qui a longtemps reposé sur l'exonération des impôts dits "commerciaux". L'autre, qui est en cours, modifie en profondeur le régime des intermittents relevant de l'annexe X, qui accorde un régime spécifique aux artistes et aux techniciens du spectacle vivant, dont l'une des conséquences directe sera d'en réduire le nombre. Ces mesures atteignent les valeurs qui guident le spectacle vivant et bouleversent la profession pendant que les pouvoirs publics, engagés dans la décentralisation ont des difficultés, non seulement, à proposer une ligne de conduite claire mais aussi, à jouer leur rôle institutionnel de régulation.

Dans ce contexte houleux, les entreprises de spectacle vivant ne sont pas restées inactives et ont adopté des stratégies de réponses aux pressions institutionnelles qui varient selon leur statut, leur mode de contractualisation désormais fixé par la Charte des missions de service public déjà citée. Celle-ci réglemente la gestion interne des entités subventionnées et a été établie après consultation

des collectivités et des secteurs professionnels concernés. Dans ce domaine, les travaux d'Oliver (1991) offrent un cadre de référence sur les réponses stratégiques qui peuvent être apportées à ces différents types de pressions. La variété des réponses peut s'étendre de la conformité passive, ceci pour assurer la survie des entités considérées, jusqu'à une résistance collective active lorsqu'elles se sentent menacées dans leurs prérogatives acquises dans le respect de la tradition.

Aujourd'hui, pour les entités, ces pressions semblent telles, qu'elles ne peuvent que les contester. Le positionnement, qu'elles ont massivement adopté concernant le régime des intermittents, est d'exprimer leur opposition par une stratégie d'attaque dans le sens d'Oliver (1991), en dénonçant violemment les valeurs institutionnelles et les constituants externes qui les expriment, à la fois pour se faire entendre, faire reconnaître par la population le bien-fondé de leur résistance et ainsi, tenter de faire reculer l'Etat et les organisations patronales et sociales, tout en ayant l'objectif de préserver la survie de leur outil de production.

On peut supposer que la véritable mise en application de l'accord du 25 juin 2003 complété par l'avenant du 8 juillet 2003, relatifs au régime particulier de l'intermittence, passera par différentes étapes. Celles-ci s'étaleront dans le temps et feront encore l'objet de concertations difficiles entre les différents protagonistes, y compris l'Etat qui devrait se positionner comme arbitre entre les intermittents, les collectivités, les organisations patronales, les organisations syndicales... Cependant, chacun peut avoir des intérêts divergents et des visions parfois antagonistes de la culture et de son mode de fonctionnement.

Avant de parvenir à un compromis, on peut supposer que les entreprises de spectacle vivant auront encore l'occasion d'utiliser la tactique de l'attaque, qui les place depuis un an sur le devant de la scène nationale car, même si toutes ne sont pas unanimes, elles ont en commun de défendre la création, ses moyens de production, sa flexibilité, tout en sachant qu'à l'opposé, par cette manoeuvre, elles peuvent aussi se saborder.

Avec la réforme du régime des intermittents, la complexité du contexte a encore augmenté car le cercle des constituants externes s'est élargi davantage, notamment avec la présence des organisations patronales et sociales qui contribuent à diversifier davantage les pressions externes auxquelles le spectacle vivant est soumis.

D'après les perspectives institutionnelles et de la dépendance des ressources, le choix organisationnel est limité par une variété de pressions externes, les environnements sont collectifs et interconnectés et pour survivre, les organisations sont sensibles aux demandes externes. C'est ce que vont montrer les mesures instaurées par l'Etat.

Ces réglementations commencent seulement à porter leurs fruits car la promulgation de la Charte a entraîné la mise en application :

- de la licence d'entrepreneur de spectacle

- des contrats d'objectifs pour les "institutions culturelles" (sauf pour les centres dramatiques nationaux qui ne sont pas concernés), les scènes nationales et des conventions ou de l'aide au projet pour les compagnies.

Toutefois, si le pouvoir de l'Etat se manifeste par la mise en place de la réglementation, il ne touche pas à la liberté du créateur, ni à la création artistique, mais s'attache à des réalités plus prosaïques, aussi indispensables à la protection individuelle et collective des artistes, notamment celles d'imposer, comme aux autres secteurs d'activité, des contraintes de gestion budgétaire et sociale. Il semblerait qu'il faut considérer qu'une nouvelle forme de mainmise de l'Etat apparaît. Celui-ci, tout en réduisant sa participation financière en province, impose des règles tant aux entreprises culturelles, qu'aux collectivités.

En effet, tout en cédant du terrain sur les financements et en laissant la liberté aux différentes collectivités d'apporter un soutien plus conséquent, l'Etat aurait pu continuer de rester flou sur leurs attributions respectives. Cependant, en matière d'aménagement du territoire, avec les lois Voynet (1999) et Chevènement (1999), celui-ci entreprend de préciser les cadres d'intervention que les collectivités peinent à s'approprier. Puis, la création d'un éphémère secrétariat d'Etat au Patrimoine et à la Décentralisation Culturelle (2000-2002) et la loi sur les Etablissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC, 2002), devraient offrir de nouvelles perspectives quant à une définition des responsabilités entre les partenaires publics, vis à vis des acteurs culturels.

3. LES STRATEGIES D'ADAPTATION DES ENTREPRISES SUBVENTIONNEES DE SPECTACLE VIVANT AUX CHANGEMENTS

3.1. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU TERRAIN

L'objet de la recherche est donc d'analyser les comportements et les relations entre les entreprises de spectacle vivant et les pouvoirs publics dans une période de grandes modifications réglementaires. La collecte des données a été facilitée grâce à une position de salariée contractuelle, affectée à la direction de la Culture dans une collectivité (Conseil Régional). Par cette immersion prolongée dans le contexte du phénomène étudié, elle a pu en développer une compréhension de l'intérieur et notamment appréhender les pratiques, les motivations et leurs significations qui peuvent se traduire ainsi : quel sens les entreprises de spectacle vivant donnent-elles aux modifications du contexte institutionnel, notamment réglementaires ? Que font-elles ? Comment réagissent-elles ? Il n'existait pas de cadre ou de protocole strict de recherche établi initialement. C'est l'adaptation constante au terrain et l'empathie qui ont permis le développement de la compréhension recherchée.

L'exploration a consisté à procéder par allers-retours entre les observations sur le terrain et les connaissances théoriques, dans une démarche abductive telle que l'a définie Eco (1990, cité par

"13è conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004"

Thiétart & al., 1999). Par ailleurs, l'utilisation de nombreuses données secondaires à disposition, issues notamment de documents certifiés par les acteurs engageant leur responsabilité propre (programme et bilan d'activités, bilan comptable, compte de résultat certifiés par le Président de l'entité, l'expert comptable ou le commissaire aux comptes pour les documents comptables) a permis de compléter et de recouper les données collectées de façon ouverte. Ces dernières pouvaient être empreintes d'une certaine subjectivité due à la distorsion provoquée par les filtres perceptuels des sujets interrogés (Starbuck & Milliken, 1988, cités par Thiétart & al., 1999) ou à la sélectivité de leur mémoire. Les responsables d'entités étaient informés des moyens de contrôle dont pouvait disposer la salariée, ainsi que de l'utilisation des données collectées, en raison de son statut de doctorante. Elle s'est positionnée en interprète du terrain étudié, même si sa propre interprétation peut être plus appuyée que celle des sujets (Stake, 1995, cité par Thiétart & al., 1999). Le choix d'une approche qualitative a permis de décrire un système social complexe dans sa relation avec l'environnement (Marshall & Rossman, 1989, cités par Thiétart & al., 1999).

La démarche utilisée est de type ethnographique. Elle permet de décrire, d'expliquer, de comprendre un phénomène social dans son environnement. L'analyse a porté sur trente et un cas d'entreprises de spectacle vivant réparties en quatre catégories (les "Débutantes", les "Reconnues", les "Confirmées", les "Etablies"), issues de trois régions contiguës, démographiquement, socialement et économiquement différentes, possédant des approches diversifiées en matière de politique culturelle. Il s'agit du Nord/Pas-de-Calais principalement, de la Picardie et de la Champagne-Ardenne. Transcrits sous forme de monographies, celles-ci donnent une vision transversale et synthétique du fonctionnement des entités et de leur relation avec l'environnement, réduisant ainsi la quantité d'informations recueillies au cours de la collecte. L'introduction d'une démarche comparative a permis de tenir compte du poids des contextes politique et socio-démographique. En complément et pour disposer du point de vue des administrations publiques, d'autres entretiens ont été menés auprès des conseillers et des chargés de mission spectacle vivant des trois DRAC et des trois Conseils Régionaux concernés.

	Cies de théâtre	Cies de danse	Cie et Assoc. de lyrique	Théâtre missionné	Scènes nationales	CCN	CDN
Spect. viv. Personnes interrogées	14 metteurs en scène 1 administ.	2 chorég. 2 adm.	1 metteur en scène 1 adm.	1 adm.	1 directeur 1 dir. adj. 4 adm.	1 adm.	2 admin.
Total	15	4	2	1	6	1	2

Pouv. publ. Etat : rep. de 3 DRAC	le conseiller spect. viv. des 3 DRAC	le conseiller danse N/PdC, le conseiller spect. viv. des autres DRAC	le conseiller spect. viv. des 3 DRAC	le conseiller spect. viv. des 3 DRAC	le conseiller spect. viv. des 3 DRAC	le conseiller danse N/PdC, le conseiller spect. viv. des autres DRAC	le conseiller spect. viv. des 3 DRAC
Région * : rep. de 3 Cons. Rég.	la chargée de mission spect. viv.	la chargée de mission spect. viv.	la chargée de mission spect. viv.	la chargée de mission spect. viv.	la chargée de mission spect. viv.	la chargée de mission spect. viv.	la chargée de mission spect. viv.

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

Tableau 1. : Récapitulatif des personnes interrogées pour la constitution des monographies
(en fonction du type d'entreprise, de leur appartenance
soit au spectacle vivant, soit aux pouvoirs publics)

Le contexte de la mise en place de la réglementation dans le cadre de la décentralisation a contribué à limiter volontairement les entretiens aux acteurs directement concernés que sont : les entreprises de spectacle vivant et les pouvoirs publics (limités à l'Etat et au Conseil Régional, collectivité la plus représentative car elle a la responsabilité de l'aménagement du territoire régional). Seules les parties directement impliquées sont capables d'appréhender plus finement et aussi de s'exprimer sur ce sujet qui ne concerne qu'une activité spécifique, dont le dynamisme ou l'absence de dynamisme peut rejaillir sur la vitalité artistique et économique des territoires. Des maires et/ou des adjoints à la culture auraient pu être interrogés à propos de la décentralisation du spectacle vivant, mais celle-ci n'est pas encore suffisamment débattue politiquement pour qu'une réponse claire soit apportée à l'heure actuelle. De même, les membres du conseil d'administration des entités ou les associations représentant les publics auraient pu être sollicités mais leurs propos auraient été plus distants du quotidien des entreprises de spectacle vivant et n'auraient pas apporté d'informations directement liées au sujet de cette recherche.

En dépit des disparités des différentes entités, le questionnaire est commun, à la fois, afin de pouvoir mettre en regard la variété des cas et en faciliter l'administration. Certaines questions portant sur les conventions et les contrats d'objectifs, les missions d'inspection du ministère de la Culture n'ont pas été soumises aux compagnies "Débutantes" et "Reconnues" qui ne sont pas concernées. Le questionnaire prend en considération les critères d'appartenance de chacun des groupes d'entreprises de spectacle vivant, afin de déceler les moyens et les finalités pour chacun d'entre eux, de comprendre les articulations entre les uns et les autres, et les logiques institutionnelles. Il a été administré (par entretiens en vis-à-vis ou téléphoniques d'une durée minimale d'une heure trente) sur une période couvrant plusieurs mois (mi-2000, début 2001) pour le Nord/Pas-de-Calais, courant 2001 pour la Picardie et la Champagne-Ardenne, ce qui permettait de s'appuyer sur les données

certifiées de 1999 et si nécessaire, des années antérieures, afin de pouvoir procéder à des vérifications et à des croisements.

Les thématiques des questions 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 :

- les caractéristiques générales des entreprises 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 ;

Enfin, les relations des entités avec les financeurs publics ont été examinées, suite à la mise en place de la Charte des missions de service public, et selon l'état d'avancement de la mise en oeuvre de la décentralisation.

Pour ce faire, les comportements de chacune des entités au travers de leurs demandes de subvention, puis du suivi des opérations, de leurs modes de négociation, ont été étudiés. 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.

Les informations recueillies se rapportent au budget total, au calcul du pourcentage du résultat net, du pourcentage du chiffre d'affaires, du pourcentage des frais de personnel, du pourcentage des subventions publiques de fonctionnement (lorsqu'elles sont ventilées), en fonction des financeurs suivants : l'Etat, la Ville, la Région, le Département, éventuellement la Communauté Urbaine. Beaucoup plus marginales, les subventions interrégionales et européennes n'ont pas été retenues.

Un résumé des monographies, restituant peu le discours direct des acteurs, a été réalisé et n'a pu respecter un cadre standard formel. En effet, cette restitution apparaît comme le reflet synthétique des réponses fournies par les interlocuteurs en fonction de leurs préoccupations et de leur propre vision de la réalité. Elle met en évidence la variété des situations et des attitudes adoptées en réponse aux pressions institutionnelles. Enfin, son contenu porte davantage sur les stratégies d'adaptation des entités que sur une analyse détaillée du processus de changement dont les phases principales ont été développées par ailleurs.

La démarche de compréhension utilisée 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. Par leur comportement, les entreprises de spectacle vivant sont considérées comme des structures dynamiques et analysées comme des systèmes adaptatifs. Le facteur temporel a également une importance car les pressions exercées par les pouvoirs publics et surtout par l'Etat peuvent à la fois se succéder et être simultanées, ce qui ne permet pas aux entités de faire des réponses simples.

Dans cette période de transformation du cadre de référence, la déstabilisation des entités artistiques et aussi celle des collectivités, suite à la mise en place de nouvelles règles et à la construction de nouvelles relations contractuelles, a orienté la réflexion sur un questionnement sur les enjeux, les conduites des uns et des autres et les nouveaux systèmes de régulation qu'ils vont engendrer.

3.2. LES REPONSES DES ENTREPRISES SUBVENTIONNEES AUX PRESSIONS EXERCEES

Pour répondre aux pressions institutionnelles dans cette période de grands bouleversements (changements réglementaires et décentralisation), les différentes catégories d'entreprises subventionnées de spectacle vivant ont dû prendre de la distance avec la logique de la tradition qui constituait jusqu'alors la base de leur comportement et 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 leur stabilité.

Présenté sous forme de tableau fondé sur l'hypothèse de la variation potentielle des dimensions du comportement organisationnel, Oliver (1991, p.152) propose un sommaire des comportements stratégiques que les organisations peuvent adopter en réponse aux pressions de conformité avec l'environnement institutionnel.

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

Tableau 2 : Réponses stratégiques aux processus institutionnels
d'après Oliver (1991)

Sur cette base, il est possible de formuler des conjectures sur les comportements des entités de spectacle vivant, sachant que ces comportements exprimaient, jusqu'à présent, une logique de conformité en raison des prescriptions historiques favorables à la profession. Cependant, 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 les changements actuels, les entités ont décidé de rompre les habitudes et les pratiques établies, car elles ont l'impression d'entrer dans un nouveau système qui n'est pas le leur et que beaucoup ne veulent pas reconnaître. Elles savent que celui-ci leur apportera plus d'inconvénients que d'avantages (cf. l'exemple de la modification du régime des intermittents). Enfin, elles risquent de perdre une grande partie du statut envié dont elles ont bénéficié jusqu'alors.

Depuis la multiplication du nombre des collectivités, et souvent par manque de concertation entre les décideurs publics, les entités sont confrontées aux contradictions entre les attentes de l'Etat et celles des collectivités. Aussi, pour assurer la continuité de leurs activités, elles ont développé différentes stratégies de compromis. Déjà, toutes ont pris le parti d'équilibrer au mieux, les attentes des multiples constituants externes en fonction de leurs intérêts propres, quitte à adopter une conformité partielle. Par exemple, on peut déjà constater que la plupart des établissements gestionnaires d'un lieu ne peuvent répondre qu'en partie à la demande de l'Etat jugée trop éclectique, à savoir : de promouvoir l'innovation, de développer de nouveaux publics, mais aussi de remplir les salles, ce qui est parfois une gageure, car les spectacles innovants mettent parfois des années avant de rencontrer l'estime du public. Quant aux tactiques de pacification et de négociation avec les constituants institutionnels, elles apparaissent plutôt comme l'apanage des "Etablies" qui ont des représentants des pouvoirs publics dans leur conseil d'administration., participent aux instances nationales de décision et sont donc mieux placées que les autres catégories dans un environnement plus ouvert aux négociations et aux échanges de concessions.

La stratégie d'évitement, définie par Oliver (1991), comme la tentative organisationnelle d'exclure la nécessité de la conformité est également pratiquée, dans certains cas, par les entités. Dans ce contexte agité, on peut constater que la plupart d'entre elles usent de tactiques de dissimulation et déguisent la non conformité derrière une façade de consentement, notamment quand elles ont conscience que le respect ou l'apparence du respect des normes et des règlements bureaucratiques conditionne l'octroi et la reconduction des subventions publiques. D'autres utilisent aussi la tactique de protection, prévue pour réduire partiellement le contrôle ou l'évaluation en découplant des activités techniques faisant l'objet d'un contrôle externe, qui permet de maintenir l'autonomie et de limiter l'intervention externe. Par exemple, avec l'assujettissement à l'impôt sur les sociétés, certaines "institutions culturelles" ont séparé les activités de création de celles de formation, qui ne sont pas soumises au même régime fiscal. Enfin, la troisième réponse d'évitement aux pressions institutionnelles qui consiste à s'échapper en sortant du champ considéré, semble peu utilisée par les compagnies de création qui, lorsqu'elles disparaissent suite au départ du responsable artistique ou connaissent de grandes difficultés, renaissent ou s'établissent ailleurs, dans une autre région, tout en conservant une activité artistique identique.

La stratégie de défi ou d'attaque est, pour Oliver (1991), l'une des formes les plus actives de résistance aux processus institutionnels. Actuellement, avec la question de la remise en cause du régime des intermittents, le spectacle vivant traverse une crise violente, sans précédent, car cette mesure est considérée par les artistes comme un recul de l'Etat face aux organisations patronales qui aura des conséquences directes sur le fonctionnement des entités. De ce fait, soutenus par des logiques charismatiques, le défi et l'attaque peuvent être utilisés par les artistes qui les considèrent comme un moyen légitime et approprié de faire savoir aux médias et à la population que les objectifs internes du spectacle vivant sont nettement en conflit avec les nouvelles règles institutionnelles parce qu'elles englobent non seulement le spectacle vivant mais plus largement, l'audiovisuel, le cinéma et la communication et qu'il faut les dénoncer.

Enfin, la stratégie de manipulation est considérée comme une autre forme de réponse active aux pressions car elle est utilisée pour changer ou exercer un pouvoir sur le contenu des attentes elles-mêmes ou sur les sources qui essaient de les imposer. Aussi, l'insertion de certains responsables d'entreprises de spectacle vivant dans les différentes instances collégiales nationales permet d'infléchir certaines décisions concernant la profession, de participer à la redéfinition de certaines règles et normes institutionnelles relatives aux critères d'évaluation et de contrôle, mais ont peu d'influence sur la redéfinition du régime des intermittents où seule la manoeuvre collective peut donner des résultats.

Les réponses des entreprises subventionnées de spectacle vivant aux changements institutionnels, observées dans les différents cas étudiés, sont étroitement dépendantes du bouleversement des habitudes, occasionné directement par l'introduction de la réglementation et indirectement par celle de la décentralisation. Celles-ci se manifestent plus nettement parmi les quatre catégories d'entités du Nord/Pas-de-Calais que parmi celles de Picardie ou de Champagne-Ardenne.

Par contre, le phénomène de la modification du régime des intermittents est à la fois trop récent et trop violent pour être analysé avec le recul nécessaire. Ce régime sous-tend une grande partie de l'activité et notamment celle des compagnies qui vont probablement connaître de graves difficultés car la plupart ne fonctionnent qu'avec des intermittents. Pour l'instant, elles n'ont pas d'autre alternative et leur disparition programmée rejaira sur l'activité des "Etablies" et des lieux de diffusion. Eux-mêmes emploient aussi des intermittents et auront aussi davantage de difficulté à organiser leur programmation en raison de la réduction probable du nombre de compagnies.

En dehors de ce problème de l'emploi qui aura des retentissements sur l'ensemble de la profession, en règle générale, dans le Nord/Pas-de-Calais où elles sont les plus nombreuses, les entreprises se sont organisées pour tenter de ralentir l'allure des processus de changement institutionnel, surtout quand ces derniers apparaissent défavorables à la profession, tout en essayant de préserver au mieux leurs acquis. Aussi, la prise de conscience du changement, la mobilisation et les réactions sont plus vives qu'en Picardie ou en Champagne-Ardenne, avec des niveaux différents selon les catégories :

L'analyse empirique montre que, selon les types de pression exercée, les entreprises de spectacle vivant utilisent toute la gamme de réponses stratégiques, depuis le consentement jusqu'à la manipulation. De plus, elles vivent actuellement une période de grande incertitude et de contestation des décisions imposées par l'Etat et, indirectement, par les organisations sociales avec la remise en cause du régime des intermittents. Ainsi, le tableau suivant répertorie les réponses les plus caractéristiques des quatre catégories d'entités aux pressions institutionnelles actuelles, ce qui n'élimine pas pour autant les réponses individuelles :

Catégories	Consentement	Compromis	Evitement	Défi	Manipulation
"Débutantes"	. Manifester des comportements mimétiques pour acquérir la légitimité et la stabilité . Multiplier les activités artistiques, de formation...	. Equilibrer les attentes des constituants externes (pouvoirs publics et diffuseurs)	. Donner les apparences de la conformité pour préserver la stabilité	. Faire pression sur l'Etat en cas de nécessité : problème des intermittents, du mode de financement modifié par l'Etat	Indirectement, faire pression sur les "Etablies" pour atteindre l'Etat
"Reconnues"	. Multiplier les activités artistique, de formation...	. Equilibrer les attentes des constituants externes (pouvoirs publics et diffuseurs)	. Donner les apparences de la conformité . Séparer les activités de création de celles de formation pour limiter les contrôles	. Faire pression sur l'Etat en cas de nécessité : problème des intermittents, du mode de financement modifié par l'Etat	Indirectement, faire pression sur les "Etablies" pour atteindre l'Etat
"Confirmées"	. Faire un partage entre les activités de création et l'accueil de productions	. Equilibrer les attentes des constituants externes (pouvoirs publics)	. Etre conforme ou donner les apparences de la conformité pour rester conventionné	. Faire pression sur l'Etat en cas de nécessité (cas du problème des intermittents par exemple)	
"Etablies"	. Faire circuler et connaître la création artistique . Accueillir les compagnies de création en résidence . Donner au public l'envie de découvrir	Pacifier, négocier, faire un échange de concessions dans un cadre collégial avec les pouvoirs publics	. Donner les apparences de la conformité . Réaliser peu de bénéfices afin de ne pas être redevable de l'impôt sur les bénéfices	. Faire pression sur l'Etat en cas de nécessité (cas du problème des intermittents par exemple)	. Participation aux instances décisionnelles nationales pour agir sur la redéfinition des règles et des normes et défendre globalement la profession

Tableau 3 : Gammes de réponses collectives des entreprises subventionnées de spectacle vivant aux pressions institutionnelles

Dans certains cas, en réponse aux exigences institutionnelles et compte tenu des circonstances, toutes les catégories peuvent adopter un comportement homogène et collectif, notamment lorsqu'elles estiment que leur profession est menacée. Elles utilisent simultanément ou tour à tour, selon les événements, aussi bien des tactiques de compromis que de défi et même d'attaque. Selon leur appartenance, elles sont aussi capables d'utiliser, entre elles, des stratégies complémentaires : des alliances se créent entre les compagnies sans lieu ("Débutantes" et "Reconnues") et les entreprises de création et de diffusion ("Confirmées" et "Etablies"), ou pour s'élever contre les constituants externes. Elles apportent aussi des réponses communes lorsqu'elles se sentent menacées par l'Etat, particulièrement, dans ce qui constitue l'essence même d'une grande partie de la profession : l'intermittence. Enfin, toutes se connaissent suffisamment pour mesurer leurs propres capacités et leurs limites d'intervention.

Toutes les stratégies sont donc utilisées, y compris, par exemple, celle de la manipulation pour les "Débutantes" et les "Reconnues" qui, pour atteindre l'Etat, s'appuient sur les "Etablies". Ces dernières, ayant un accès privilégié aux décideurs publics, 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 les décideurs publics ont besoin de leur présence et de leur contribution pour participer au renouvellement de la création. Cet atout les rend irremplaçables dans le paysage artistique et leur confère un certain pouvoir pour faire passer des messages.

Néanmoins, toutes ne défendent pas exactement les mêmes valeurs. Le constat a été fait que, même à l'intérieur d'une catégorie des divergences peuvent se manifester et qui ne sont pas nécessairement dues aux entités elles-mêmes, mais parfois aux règles imposées par l'Etat. La danse, par exemple, est rattachée à une autre direction du ministère de la Culture que le théâtre, les arts de la rue, etc, et cette discipline est aussi moins soumise à la concurrence que les autres.

Par ailleurs, la possibilité de transformer le statut associatif de droit privé des "Etablies" en EPCC n'a pas fait l'unanimité et les CDN se sont rapidement placés hors d'atteinte par crainte de la perte d'autonomie et du contact direct avec le ministère de la Culture, bien que leur statut actuel de SARL ne les satisfasse pas. Autre exemple enfin, la modification du régime des intermittents a suscité un tollé auprès des catégories concernées, mais a aussi laissé transparaître, à un moment donné, les dissensions au sein de la profession du spectacle vivant. Depuis, pour obtenir la révision du protocole, les artistes jouent la cohésion pour résister aux constituants externes. Le jeu d'alliance inter-catégoriel fluctue selon la nature et l'importance des enjeux à défendre.

Aussi, il s'avère qu'en raison de la variété des disciplines (théâtre, arts de la rue, danse, lyrique...), du contenu et de la diversité de leurs activités (création seule, création et diffusion, diffusion, formation, sensibilisation...), de la taille de l'entreprise (compagnie de création, compagnie gestionnaire d'un lieu, "institution culturelle"), du lieu de son implantation (centre ville, banlieue, secteur rural), du dynamisme culturel des élus, les entités apportent aussi individuellement leurs propres réponses. L'analyse des comportements individuels sera développée ultérieurement.

En raison de leur diversité, de leurs objectifs propres, de la modification des règles, les entreprises de spectacle vivant et l'Etat semblent désormais fonctionner comme un couple mal assorti, auquel il faut ajouter la participation récente de plusieurs niveaux de collectivités qui viennent également, jouer les trublions.

CONCLUSION

Le travail empirique a montré que le processus de changements réglementaires profonds, engagé depuis quelques années par l'Etat, se révèle comme une contrainte mais aussi comme un facteur de cohésion, orienté plutôt vers la résistance, pour les différentes catégories d'entreprises subventionnées de spectacle vivant. Actuellement, cette cohésion est encore renforcée par l'inquiétude causée par la transformation du régime des intermittents qui représente, pour elles, un facteur aggravant qui risque d'augmenter leur fragilité. La succession encore en cours, de plusieurs périodes de modifications réglementaires considérées comme coercitives, a conduit toutes les catégories à se concerter puis, à adopter un comportement homogène et des réponses collectives. Elles ont convenu de taire leur individualité propre, particulièrement, lorsqu'elles estiment que leur profession est menacée. Elles utilisent simultanément ou successivement selon les événements, autant de tactiques de compromis que de défi et même d'attaque en réponse aux pressions institutionnelles. Utilisant toute la gamme de réponses stratégiques, les entreprises subventionnées de spectacle vivant ne manifestent pas un simple comportement d'adaptation ou de conformité aux exigences de l'environnement comme pourrait le laisser croire une certaine lecture déterministe de la théorie néo-institutionnelle. Il s'avère que, selon la nature des pressions exercées notamment par les décideurs publics, les entités apportent des réponses en fonction de leurs propres enjeux. Tant que les prescriptions ont été favorables à la profession, le comportement des entités a respecté la logique de conformité. Maintenant qu'il s'agit de faire entrer le spectacle vivant subventionné dans des logiques à caractère plus bureaucratique et plus "commercial", de modifier le régime de l'emploi, les entités usent d'un mode de résistance active. Elles réagissent au cumul des pressions qui touchent à leur identité organisationnelle, induisant une approche interactive de la relation entreprise-environnement..

Au delà des interprétations réalisées et du caractère idiographique qui étudie les phénomènes en situation, 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 et

pourra sans doute, par la suite, amener à remettre en cause certaines interprétations, bien que le monde social soit fait d'interprétations et que celles-ci se construisent grâce aux interactions entre les acteurs dans des contextes particuliers. En effet, la compréhension du phénomène est dérivée d'un contexte général, lui-même très instable. La connaissance produite intègre une description détaillée du phénomène étudié incluant les aspects historiques et contextuels, en vertu du principe de "thick description" développé par Geertz (1973) cité par Thiétart & al. (1991).

Enfin, pour rester proche des nombreuses questions sociales qui sont d'actualité, et en référence à Menger (2002), les pratiques du monde du travail en général, ses valeurs, ses impératifs et ceux du monde des arts ont de plus en plus tendance à se ressembler, d'où l'intérêt d'examiner les mécanismes qui motivent les artistes ainsi que leur mode de fonctionnement car, d'une façon ou d'une autre, on peut supposer qu'ils conditionnent les attentes et le comportement actuel des employeurs.

BIBLIOGRAPHIE

ASSASSI I. (2000), *Le marketing des organisations culturelles : une approche centrée sur le réseau relationnel*, Groupe ESC Toulouse - mai 2000

BOURDIEU P. (1992), *Les règles de l'art - Génèse et structure du champ littéraire*, Editions du Seuil, Collection Libre Examen

CHIAPELLO E. (1997), *Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ?* Réseaux n° 86 - CNET - nov. déc. 1997

DESREUMAUX A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions Management société

DUPRIEZ P. - SIMONS S. (2000), *La résistance culturelle - Fondements, applications et implications du management interculturel*, DeBoeck université

EVARD Y. (coordonnateur) (1993), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Economica

MACINTOSH N.B. (1994), *Management accounting and control systems - An organizational and behavioral approach*, John Wiley and sons

MENGER P.M. (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur, Métamorphoses du capitalisme*, Editions du Seuil et la République des idées

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions des organisations

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

PFEFFER & SALANCIK (1977), *Organization design : the case for a coalitional model of organizations*, Organizational Dynamics

SCOTT W. R. (2001), *Institutions and organisations (second Edition)*, Sage Publications

THIETART R. A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod

