



**HAL**  
open science

## Techniques de gestion et organisations du spectacle vivant : quels dispositifs de soutien et quelles interactions pour l'innovation artistique ?

Pascale Amans, Agnes Mazars, Fabienne Villesèque-Dubus

### ► To cite this version:

Pascale Amans, Agnes Mazars, Fabienne Villesèque-Dubus. Techniques de gestion et organisations du spectacle vivant : quels dispositifs de soutien et quelles interactions pour l'innovation artistique ?. Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Canada. pp.cd-rom. hal-01002362

**HAL Id: hal-01002362**

**<https://hal.science/hal-01002362v1>**

Submitted on 6 Jun 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *Techniques de gestion et organisations du spectacle vivant : quels dispositifs de soutien et quelles interactions pour l'innovation artistique ?*

Pascale Amans  
LGCO  
Université Toulouse 3 - IUT  
pascaleamans@hotmail.com

Agnès Mazars-Chapelon  
MRM- Labex Entreprendre  
Université Montpellier 2  
agnes.mazars-chapelon@univ-montp2.fr

Fabienne Villesèque-Dubus  
MRM- Labex Entreprendre  
IAE de Perpignan  
fabienne.villeseque@univ-perp.fr

## **Résumé:**

Comment peuvent interagir pour innover ensemble des organisations peu enclines à contrôler leur activité d'un point de vue managérial et habituées à créer de manière autonome dans une logique artistique? Cette communication explore cette question sous l'angle de l'existence et du rôle de techniques de gestion pouvant venir soutenir ces interactions, à travers l'étude d'un cas d'innovation artistique portée par quatre organisations artistiques et culturelles (OAC) du spectacle vivant. Il ressort de cette recherche la mise en évidence de phénomènes d'isomorphismes de dimension néo-institutionnelle, qui vont conduire à la mise en place de techniques de gestion communes, venant structurer au fil du temps le réseau de coopération entre OAC et, in fine, permettre l'innovation artistique. Plus particulièrement, le budget apparaît comme une technologie en pratique venant soutenir l'innovation dans le réseau d'organisations du spectacle vivant étudié.

**Mots-clés :** *Techniques de gestion, organisation artistique et culturelle du spectacle vivant, logique artistique, innovation, budget*

## **Abstract:**

How can organizations which are reluctant to management control and used to create in an autonomous and artistic logical way cooperate so as to innovate together?

This paper aims at answering this question. It focuses on the existence and role of management techniques which may support organizational interactions for innovation. We qualitatively study the case of an artistic innovation developed by four performing arts organizations (PAOs). We show that neo-institutional isomorphisms lead to shared management techniques around the collective artistic innovation. Thus, the management techniques structure the PAOs network and finally permit artistic innovation. More specifically, among those management techniques, the budget appears to be a 'technology in practice' which may support the artistic innovation.

**Keywords:** *Management techniques, performing arts organizations, arts logic, innovation, budget*

## Introduction

La littérature en contrôle de gestion a souvent mis en avant l'existence de contradictions, de paradoxes, entre contrôle et innovation (Marginson, Ogden, Frow, 2005 ; Berland et Persiaux, 2008). Ainsi, budgets et innovation sont par exemple souvent perçus comme antinomiques (Marginson, Ogden, Frow, 2005). Les hypothèses de stabilité des objets de mesure et de standardisation de la production seraient en effet des conditions nécessaires à la mise en œuvre d'un contrôle de l'efficacité de production (Hirst, 1983 ; Brownell et Merchant, 1990 ; Macintosh, 1985 ; Abernethy et Lillis, 1995). Si des organisations mécanistes telles que décrites par les théoriciens de la contingence paraissent remplir de telles conditions, en se donnant des objectifs chiffrables et normés, qu'en est-il des organisations aux objectifs plus évolutifs et par conséquent plus difficilement chiffrables, et confrontées à un besoin permanent d'innovation, d'adaptation et de créativité ?

Les organisations artistiques et culturelles (OAC) du spectacle vivant sont d'autant plus confrontées à cette question qu'elles sont marquées par un système de valeurs spécifiques : créativité, liberté, originalité et singularité, a priori en contradiction avec la logique du management. Le secteur artistique et culturel dans lequel évoluent les OAC est en France largement subventionné par les pouvoirs publics (commune, conseil général, conseil régional et Etat), qui font de ces organisations les relais de leurs politiques culturelles en matière d'accès à la culture, de démocratisation mais encore de création. Les pouvoirs publics se posent dès lors en partenaires institutionnels incontournables, en position d'imposer des techniques de gestion telles qu'un budget annuel par exemple. Qui plus est, dans un contexte de raréfaction de la ressource publique, la marge de manœuvre est étroite, et les pouvoirs publics sont à la recherche de synergies possibles. Ainsi, ils incitent notamment les OAC à échanger, à coopérer pour innover. En cela, le secteur artistique et culturel peut être appréhendé comme un système sectoriel d'innovation (SSI), à savoir un ensemble de connaissances, d'acteurs, de réseaux et d'institutions (Malerba, 2002, 2004). Or l'innovation dans ce secteur est portée par une logique artistique où liberté et singularité sont au cœur de la création. Si les OAC du spectacle vivant peuvent être engagées dans des projets de coproduction ou de co-créations, elles sont plus enclines à coopérer avec des partenaires choisis et non imposés, l'originalité et la liberté des uns et des autres étant ainsi préservées. Dès lors, l'existence d'une coopération imposée par les financeurs publics entre organisations du spectacle vivant pour innover ensemble pose question. Comment en pratique peuvent interagir pour innover des organisations habituées à créer de manière autonome dans une logique artistique et peu enclines à contrôler leur activité d'un point de vue managérial ? Ces projets communs constituant des formes d'action organisée, leur développement devrait s'appuyer sur des techniques de gestion dédiées. Plus précisément, peut-on identifier des techniques de gestion associées aux interactions entre OAC innovant ensemble ? Et comment ces techniques viennent-elles soutenir ces interactions ? Cette communication a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à ces questions à partir de l'étude d'une innovation artistique commune : un cycle de concerts de musique contemporaine programmés par quatre OAC, suite à la demande du principal financeur public commun à ces quatre organisations. Notre contribution sera donc de montrer comment, dans un contexte d'innovation collective, des techniques de gestion peuvent soutenir les interactions interorganisationnelles et, in fine,

favoriser l'innovation. Le choix des organisations du spectacle vivant comme terrain d'étude se justifie quant à lui par la forte dimension créatrice de ces dernières, associée à l'antinomie potentielle entre art et management, lesquelles rendent particulièrement intéressant de se pencher sur le rôle des techniques de gestion dans le processus d'innovation de ces organisations.

Pour approfondir de telles questions liées aux interactions entre OAC innovant ensemble, seront présentés dans une première partie les éléments théoriques servant de base à l'analyse. La seconde partie de la communication précisera le design de la recherche et présentera le cas étudié. Les résultats de la recherche seront exposés et discutés dans une troisième partie.

## **1 Cadre théorique de l'étude**

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment en pratique interagissent pour innover les OAC, et plus précisément, d'identifier des techniques de gestion associées aux interactions entre OAC innovant ensemble. Nous cherchons en particulier à voir comment ces techniques viennent soutenir ces interactions. Ainsi donc, la question de recherche fait des techniques de gestion un point central dans l'appréhension du fonctionnement organisationnel, quel que soit l'objet même de l'action organisée. Nous commencerons donc par revenir sur les liens étroits qu'entretiennent organisations et techniques de gestion. Nous exposerons ensuite les principales caractéristiques du conflit potentiel entre art et management au sein des organisations artistiques et culturelles, pour enfin présenter les bases théoriques et principaux concepts issus des théories néo-institutionnelles permettant de mieux comprendre les processus d'isomorphismes éclairant les phénomènes de diffusion de techniques de gestion au sein d'un réseau d'OAC.

### **1.1 Action organisée et techniques de gestion**

Nombre de théoriciens des organisations se sont intéressés à la dimension technique de l'action organisée. Que l'approche des organisations soit plutôt déterministe ou plutôt volontariste, elle fait toujours référence à la dimension matérielle de l'action quand elle cherche à comprendre comment des individus peuvent agir ensemble pour atteindre un objectif partagé. En effet, l'organisation n'est rien moins qu'un « générateur d'actions » (Starbuck, 1983), le lieu d'une mise en commun de volontés, de savoir-faire et de ressources orientés vers un même but : l'action.

L'organisation serait un ensemble de composants en interrelation, ouverts sur l'environnement et orientés vers un but, et par là même constituerait un système ouvert (Katz et Kahn, 1966 ; Thomson, 1967). Trois courants théoriques majeurs l'ont envisagée comme tel (Scott, 1995) : la théorie de la contingence, la théorie basée sur les ressources et la théorie de l'écologie des populations. Les travaux de Woodward (1965) ont été parmi les premiers à souligner parmi ces composants du système organisationnel, l'importance des techniques dans l'analyse des organisations (Pfeffer, 1982). Pour les théoriciens de la contingence (Mintzberg *et al*, 1999) comme pour les tenants de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977), les techniques de gestion constituent des éléments contextuels qui conditionnent le développement voire la survie de l'organisation. L'approche défendue par les théories basées

sur les ressources n'est pas si loin dans sa façon de considérer les techniques comme des ressources à disposition des organisations. En effet, pour Barney (1991), les ressources des organisations sont constituées de « *tous les actifs, capacités, procédés, informations, savoir, etc. contrôlés par l'entreprise* », qu'ils soient constitués de capital physique, humain ou organisationnel (Mintzberg *et al*, 1999). Il apparaît ainsi que les techniques, et les outils de gestion, constituent une ressource dont peut disposer l'entreprise. L'opportunité et la capacité de l'organisation à disposer de ces ressources, peuvent influencer son fonctionnement.

Mais considérer l'organisation sans l'acteur agissant serait préjudiciable à la compréhension des phénomènes organisationnels. D'ailleurs, les approches structurationnistes mettent l'accent sur la complémentarité, le « dialogue » permanent entre acteur et action. La théorie de la structuration développée par Giddens (1984) permet d'envisager l'organisation dans cette perspective dynamique puisque l'action est au cœur de son analyse de la constitution des institutions sociales. L'organisation n'a de sens et d'existence que dans la co-construction collective dans l'action. Les théories de l'action telles que la structuration mettent ainsi l'accent sur la construction de l'organisation, qui est une institution sociale, au travers des interactions des acteurs entre eux et avec leur environnement par l'intermédiaire d'outils et de techniques. Giddens construit son modèle théorique avec sa proposition de dualité du structurel autour des règles et ressources engagées dans la production et la reproduction des systèmes sociaux. Dans cette perspective, les techniques sont le lieu de rencontre de ces règles et de ces ressources (Barley 1986, Orlikowski 1992).

Nous avons jusqu'ici fait référence dans ce travail aux outils de gestion et aux techniques de gestion. L'articulation entre ces deux termes peut se discuter, de même que celle, complexe, entre objets de gestion, règles de gestion, outils de gestion et de dispositifs de gestion, concepts dont de Vaujany (2006) a souligné qu'ils pouvaient « *s'articuler de multiples façons* » (p.113). Toutefois, l'ensemble de ces concepts ont en commun de se référer à la dimension technique du fonctionnement organisationnel. C'est pourquoi nous privilégierons par la suite l'expression « techniques de gestion ».

Qui plus est, la technique de gestion apparaît comme un artefact qui met en forme le réel ; il est subjectif et porteur de sens (Hutchins, 1995 ; Lorino, 2002) pour des acteurs pétris de normes et de valeurs, de logiques propres. Or dans le cas des OAC, les logiques en présence sont fortes : elles relèvent principalement des mondes de l'art et du management. La mobilisation des techniques de gestion au sein des OAC est influencée par le fait que ces organisations sont traversées par les logiques opposées de l'art et du management et qu'elles évoluent dans un environnement fortement institutionnalisé. Nous présenterons dans le développement qui suit les logiques opposées de l'art et du management, pour ensuite revenir sur les processus d'isomorphismes pouvant présider à la mobilisation de techniques de gestion dans des organisations évoluant dans un environnement fortement institutionnalisé comme les OAC.

## 1.2 Des logiques opposées de l'art et du management

Avant de présenter quelques-uns des principaux fondements du potentiel conflit entre art et management, il convient de rappeler les principales spécificités des organisations artistiques et culturelles.

### 1.2.1 Des principales spécificités des OAC du spectacle vivant...

Les OAC sont caractérisées par de nombreuses spécificités (Agid et Tarondeau, 2003 ; Evrard et Chiapello, 2004) ; au sein de ces OAC les organisations du spectacle vivant présentent elles mêmes leurs propres spécificités (Bourgeon-Renault *et al.*, 2003). Parmi celles-ci, nous présenterons en particulier ici celles liées à la forte présence des autorités publiques dans leur fonctionnement ainsi que celles associées à la nature des produits puis seront ensuite décrites les spécificités liées à la présence de l'artiste au cœur des organisations du spectacle vivant en particulier.

Une première spécificité de ces organisations tient donc à leur importance sur le territoire national français et à la place qu'occupe le secteur public dans leur fonctionnement. En France, la mise en place d'une politique théâtrale a été instituée au sortir de la seconde guerre mondiale, et a par la suite été développée avec le soutien du ministère de la culture et de la communication crée en 1959 par le ministre André Malraux. Aujourd'hui, l'activité du spectacle vivant en France se structure autour de quatre principaux piliers : les institutions théâtrales (principalement 5 théâtres nationaux, 39 centres dramatiques nationaux et régionaux), les institutions multidisciplinaires (70 scènes nationales, 40 théâtres conventionnés, théâtres municipaux et festivals), les compagnies théâtrales indépendantes (plus de 200 théâtres), et les centres de formations théâtrales (10 écoles supérieures d'art et théâtre) (Source : ministère de la Culture et de la Communication, 2012). En France, le financement des organisations du spectacle vivant est largement d'origine public, comme le souligne Assassi (2007) à propos des centres dramatiques nationaux, des scènes nationales et des théâtres municipaux. En 2006, les quelque 2155 organisations du spectacle vivant recensées en France ont ainsi perçu un montant total de subventions publiques s'élevant à près de 1,3 milliards d'euros. Cette participation financière est motivée par la volonté de soutenir la mission artistique de service public d'une part, par un objectif de démocratisation de la culture et de développement des territoires d'autre part. En sus de cette participation financière, les institutions publiques soutiennent également l'activité des organisations artistiques et culturelles par des subventions indirectes, lesquelles correspondent à des services dont elles bénéficient gratuitement, comme la mise à disposition de locaux (Chatelain-Ponroy, 2001, 2003). Mais les liens entre ces organisations et leurs organismes financeurs dépassent l'aspect purement financier puisqu'en acceptant le financement de telles institutions, les organisations artistiques acceptent également un droit de regard sur leurs comptes et leurs activités. Ainsi, la participation financière des diverses collectivités est associée en France à l'établissement de contrats d'objectifs entre organisations artistiques et partenaires financiers publics (Assassi, 2007). Ces contrats permettent d'une part de clarifier les engagements entre organisations, d'autre part d'inscrire la relation dans le temps. Ces partenaires publics, en France, sont essentiellement le ministère de la Culture et de la Communication représenté par la DRAC, le conseil régional, le conseil général et le conseil municipal.

Une seconde spécificité des organisations artistiques et culturelles est liée à la forte dimension créatrice de ces organisations et à leurs objectifs. En effet, la volonté de créativité et la réalisation des objectifs artistiques et culturels dépasse, dans de telles organisations, celle de recherche du profit et de la rentabilité (Abdallah, 2007 ; Bonnafous-Boucher, Chatelain-Ponroy, Evrard et Mazallon, 2003 ; Evrard et Chiapello, 2004 ; Turbide et Laurin, 2009...). Dans ce secteur, l'innovation associée à la créativité est donc centrale car elle permet la réalisation de cette mission artistique et culturelle. Comme le soulignent Evrard et Chiapello (2004), les produits de ce secteur sont « *régis par l'innovation et le renouvellement permanents* » (p. 5). Cette nature particulière des produits artistiques et culturels fait partie des spécificités qui caractérisent les organisations concernées et qui soulèvent des questions particulièrement saillantes en termes de management en général, d'utilisation des techniques et outils de gestion en particulier (Amans et Villesèque-Dubus, 2008 ; Amans, Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus, 2010). L'innovation est donc centrale aussi au sens où elle fonde l'activité des organisations artistiques et culturelles et ceci est particulièrement vrai dans les organisations du spectacle vivant. Si, comme cela l'a été mentionné, il est possible pour certaines activités de procéder à des duplications en phase de diffusion des œuvres, il en va autrement en matière de spectacle vivant, l'activité correspondant plus que toute autre à une activité de prototype. En effet, « *c'est souvent l'interprétation qui rend singulière chaque production. [...] Les entreprises de production de spectacle vivant ont ainsi cette particularité de renouveler constamment leur offre produit, constituée uniquement de prototypes* » (Assassi, 2003, p. 134).

Par ailleurs, la forte dimension créatrice qui caractérise les OAC du spectacle vivant est également liée à la personne même des artistes, en particulier par leur revendication d'autonomie et leur rapport à l'argent (Chiapello, 1998). Au-delà de la personnalité des artistes envisagés en tant qu'individus, l'ensemble du secteur des organisations artistiques est dominé par des valeurs qui relèvent de ce que Boltanski et Thévenot (2011[1991]) nomment la «  *cité inspirée* » ou le «  *monde de l'inspiration* ». Ces valeurs, qui se retrouvent dans les organisations du spectacle vivant, suggèrent l'existence de contradictions potentielles entre la dimension artistique de ces organisations et le management.

### *1.2.2 ...aux potentielles oppositions au cœur des OAC du spectacle vivant*

De nombreux travaux ont souligné les potentielles oppositions et contradictions pouvant exister entre logique de l'art et logique de management (Abdallah, 2007 ; Bonnafous-Boucher, Chatelain-Ponroy, Evrard et Mazallon, 2003 ; Chiapello, 1998, 1999 ; Evrard et Chiapello, 2004 ; Le Theule et Fronda, 2005 ; Maitlis et Lawrence, 2003 ; Turbide et Laurin, 2009...). Les organisations artistiques et culturelles du spectacle vivant sont susceptibles en effet d'être le lieu d'un conflit entre art et management, lequel peut être éclairé notamment à travers les travaux de Chiapello (1998) et de Boltanski et Thévenot (2011[1991]).

Chiapello (1998) a ainsi présenté une synthèse des principaux points de conflit entre art et management.

**Tableau 1 : « Points de conflit entre l'art et le management » (Source : Chiapello, 1998 p. 59)**

Management	Art
<u>Rationalisme</u> Rationalité Calcul Standardisation Prévisibilité, régularité, routine Ordre Mesure, quantification	Sensibilité Imagination, intuition Singularité, unicité Créativité, innovation Rupture Goût, plaisir
<u>Capitalisme</u> Profit Argent	Art pur Hors de prix
<u>Utilitarisme</u> Intérêt Utilité	Sacré Gratuité
<u>Hétéronomie</u> Contrôle Travail organisé par autrui Moments de travail séparés du temps libre	<u>Autonomie</u> Liberté Vocation Temps unifié, l'œuvre se nourrit de la vie de l'auteur
<u>Méritocratie</u> Compétence acquise par le travail et l'école	<u>Aristocratie</u> Génie, don inné
<u>Les masses</u> Consommatrices	Béotiennes, vulgaires

Son analyse rejoint celle de Boltanski et Thévenot (2011[1991]). Si, comme nous l'avons mentionné ci-dessous, le monde de l'art peut se rattacher au monde de l'inspiration peint par Boltanski et Thévenot (2011[1991]), certaines caractéristiques du management telles qu'elles sont synthétisées par Chiapello rappellent quant à elle le « monde industriel » et le « monde marchand » présentés par Boltanski et Thévenot (2011[1991]) comme pouvant potentiellement entrer en contradiction avec le monde de l'inspiration. Ainsi, au cœur de ce monde industriel se trouvent les principes d'*efficacité*, de *performance* et d'*avenir*. Dans ce monde, « *la qualité des grands êtres, êtres fonctionnels, opérationnels ou professionnels (lorsqu'il s'agit d'êtres humains), exprime donc leur capacité à s'intégrer dans les rouages ou les engrenages d'une organisation en même temps que leur prévisibilité, leur fiabilité, garantit des projets réalistes sur l'avenir.* » (Boltanski et Thévenot, 2011[1991] : p. 254). Une autre caractéristique de ce monde est liée à la mise en œuvre de techniques, d'outils et de méthodes, en tant qu' « *objets appréhendés selon leur aptitude à gérer l'avenir, comme les programmes, les plans, les budgets* » (Boltanski et Thévenot, 2011[1991] : p. 258). Une telle description du monde industriel pose la logique industrielle en opposition avec celle de l'art, dans laquelle prévalent les principes d'« *évasion hors des habitudes* », fondés sur l'idée d'« *accepter de prendre des risques* » (Boltanski et Thévenot, 2011[1991] : p. 202). En effet, être grand dans le monde de l'inspiration, c'est alors avoir « *pour devoir de secouer le joug, de s'écarter du troupeau, de rechercher la libération individuelle [...]* » (Boltanski et Thévenot, 2011[1991] : p. 203). De la même manière, la recherche du profit, l'argent qui « *constitue [...] la forme de l'évidence* » (Boltanski et Thévenot, 2011[1991] : p. 252), sont des points présentés par Chiapello (1998) comme caractéristiques du management, vus comme tels par les artistes (Chiapello, 1998) et susceptibles d'entrer en contradiction avec le monde inspiré. Dans ce dernier en effet, l'argent apparaît comme une servitude dont il faut

s'affranchir pour pouvoir recevoir l'inspiration (Boltanski et Thévenot, 2011[1991]). Si, à la lumière des travaux de Chiapello (1998) ainsi que de Boltanski et Thévenot (2011[1991]), le conflit apparaît possible, il existe pourtant selon ces mêmes auteurs des voies de réconciliation, de compromis entre art et management, une possibilité de rendre conciliables création et gestion (Le Theule, 2008).

Ces voies de réconciliation pourraient passer, semble-t-il, par l'existence, d'outils, de techniques de gestion.

Par ailleurs, les théories néo-institutionnelles visant à expliquer le fonctionnement des organisations dans de cadre d'environnement fortement institutionnalisés peuvent nous éclairer sur l'adoption de techniques de gestion au sein d'un réseau d'OAC du spectacle vivant.

### **1.3 A propos de l'adoption isomorphique de techniques de gestion**

La forte présence des partenaires politiques financeurs dans leur fonctionnement ainsi que leur statut pour celles qui ont un statut d'association, imposent aux OAC un ensemble de normes de fonctionnement, de règles et de routines institutionnalisées qui nous permettent de décrire leur environnement comme hautement institutionnalisé. Un certain nombre de travaux portant sur les organisations artistiques et culturelles a ainsi souligné le caractère institutionnel de l'environnement dans lequel elles évoluent (Chatelain-Ponroy, 2008; Amans, Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus, 2010). Ainsi, au sein de cet environnement, les organisations vont avoir tendance à fonctionner suivant un ensemble de règles propres à ce dernier, voire à se comporter de façon isomorphique. Nous présenterons dans ce développement les bases théoriques du champ néo-institutionnel pouvant expliquer les comportements mimétiques des organisations au cœur de cet environnement institutionnalisé.

Les travaux fondateurs de Meyer et Rowan (1977) en sociologie néo-institutionnelle ont souligné le fonctionnement d'organisations évoluant dans des environnements hautement institutionnalisés. Par suite, comme le rappelle Huault (2002), les travaux pionniers de DiMaggio et Powell (1983) ont permis de répondre à la question : « *pourquoi les organisations deviennent-elles similaires ?* » (Huault, 2002, p. 102). Ces deux articles fondateurs permettent de mieux comprendre en effet le fonctionnement de certaines organisations, et notamment l'adoption de règles et de structures qualifiées de symboliques, en vue de répondre aux exigences de leur environnement, mais également en vue de se conformer aux autres organisations appartenant au même champ institutionnel.

Ainsi, selon Meyer et Rowan (1977), adopter des structures de façon symbolique pourrait être un moyen de répondre à des exigences environnementales, celles des financeurs notamment, dans un objectif de pérennité, voire de survie de l'organisation. Dans cette perspective, les théories du courant néo-institutionnaliste ont alors souligné le besoin de légitimité à la base de l'adoption de structures et de pratiques, besoin de légitimité qui s'exprime au regard de l'environnement. Dans un tel contexte, l'on observe un impact de l'adoption de pratiques formelles sur la structure interne des organisations. Ainsi, de nombreuses études ont montré que l'adoption de pratiques en vue de répondre à des exigences externes fortes et donc dans un contexte coercitif, pouvait finalement avoir des effets sur la structure et le fonctionnement interne des organisations.

Par ailleurs, les travaux de DiMaggio et Powell (1983) visant à expliquer les différentes formes d'isomorphisme organisationnel sont à l'origine de nombre de travaux qui expliquent les phénomènes d'homogénéité des organisations au sein d'un champ organisationnel. Au sein de ce champ, les organisations ont alors plusieurs façons de devenir isomorphes les unes par rapport aux autres. DiMaggio et Powell (1983) précisent en effet que cet isomorphisme peut prendre trois formes principales différentes, à savoir un isomorphisme coercitif, normatif ou mimétique. L'isomorphisme coercitif consiste pour une organisation, à adopter un ensemble de pratiques en vue de répondre à une demande institutionnelle externe, et qui lui est imposée. On observe un tel isomorphisme par exemple suite à l'adoption de nouvelles lois, qui demandent à l'organisation de fonctionner suivant un certain nombre de règles qui lui sont imposées. Ainsi, les organisations qui sont financées par des collectivités territoriales sont par exemple tenues, selon l'arrêté du 11 octobre 2006, de présenter un budget en vue de demander de fonds, et de « rendre des comptes », donc d'exercer des activités de reporting, à destination des financeurs. L'isomorphisme normatif, quant à lui, va s'exercer en réponse à des exigences normatives et professionnelles, en vue notamment, pour l'organisation, de montrer qu'elle fonctionne suivant un ensemble de normes propres à la profession, et ainsi de légitimer sa position au sein de cet environnement. Enfin, l'isomorphisme mimétique s'exerce lorsque les organisations adoptent des techniques et structures internes en s'imitant les unes les autres, ce qui serait particulièrement le cas en situation d'incertitude. La question de l'adoption mimétique de techniques nouvelles au sein d'un réseau d'organisations se pose particulièrement dans le cas des organisations du spectacle vivant dans la mesure où les préoccupations artistiques peuvent l'emporter sur les préoccupations managériales, conduisant alors les OAC à s'imiter les unes les autres dès lors que l'une apparaît comme exerçant « la bonne pratique » managériale.

## **2 Design de la recherche : protocole et présentation du cas**

Pour comprendre comment des techniques de gestion peuvent soutenir les interactions d'OAC innovant ensemble, nous avons adopté une approche qualitative. Nous précisons d'abord les étapes du processus de recherche (2.1) et présentons ensuite le cas d'organisation de spectacle vivant étudié (2.2).

### **2.1 Le protocole de recherche**

L'étude présentée ici s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche sur la gestion des organisations du spectacle vivant initié en 2008. Les premières recherches de terrain menées dans le cadre de ce programme (6 organisations étudiées) avaient pour objectif d'éclairer le rôle du budget dans les OAC du spectacle vivant. A l'occasion de ces études ont été mis en exergue le rôle central de l'innovation, l'implication des partenaires financeurs, notamment des institutions publiques, la saillance des interactions avec ces dernières. Ces premières études ont également permis de sélectionner une organisation particulièrement adaptée pour la recherche dont nous présentons les résultats ici.

Rappelons que l'objectif de cette recherche est de comprendre comment en pratique interagissent pour innover les OAC du spectacle vivant, et, plus précisément, d'identifier des

techniques de gestion associées aux interactions à l'œuvre, de montrer comment ces techniques de gestion soutiennent les interactions pour, in fine, permettre l'innovation.

L'un des théâtres étudiés dans le cadre des premières recherches de terrain s'est avéré particulièrement intéressant pour traiter cette question : d'une part c'est un établissement qui, plus que d'autres (lesquels par exemple accueillent des spectacles créés ailleurs), est dans le cadre de son activité amené à innover en créant entièrement des œuvres. D'autre part c'est un établissement qui a récemment innové en développant un axe de programmation contemporaine en rupture complète avec son répertoire habituel, dans le cadre d'un dispositif particulier associant plusieurs OAC. C'est ce théâtre qui, par rapport aux autres OAC impliquées, a été le principal moteur du dispositif et celui pour lequel l'innovation, en termes de production artistique, a été la plus radicale. Nous avons par conséquent pour répondre à notre question de recherche choisi de centrer notre étude de terrain sur ce dernier.

Nous avons déjà, dans le cadre de nos premières études sur le système de pilotage des OAC du spectacle vivant et sur le rôle du budget, interviewé l'attaché de production de théâtre, le directeur administratif des affaires culturelles de la municipalité concernée et le responsable théâtres de la DRAC de la région. Nous nous étions également appuyés sur les budgets, les rapports d'activité et les conventions pluriannuelles du théâtre. Nous avons, dans le cadre de la présente recherche, interviewé l'administrateur du théâtre sur la question des interactions permettant l'innovation et sur celle des techniques de gestion associées à ces interactions. Un entretien complémentaire auprès de ce dernier a été nécessaire, certains points devant être affinés à l'issue du premier entretien. En complément, nous nous sommes appuyés sur les grilles de programmation, les différents documents relatifs au projet d'innovation sur la musique contemporaine, le site internet, une revue de la presse spécialisée et de la presse locale.

Le tableau suivant présente les dispositifs de recueil des données, données dont l'analyse, qualitative, s'est inspirée des modes thématiques d'analyse du discours (Bardin, 1998).

**Tableau 2 : Dispositif de collecte des données**

<b>Etude préliminaire sur les systèmes de pilotage des OAC du spectacle vivant</b>	
<i>Entretiens menés auprès de :</i>	<i>Principaux thèmes du guide d'entretien</i>
Attaché de production du Panthéon	Système de pilotage de l'organisation en général Techniques de gestion communément utilisées Budget et procédure budgétaire
Directeur Administratif des Affaires Culturelles Mairie d'Alphaville	Attentes de la collectivité vis-à-vis du théâtre Vie du théâtre telle qu'elle est vue par le répondant Rôle de la collectivité dans la vie du théâtre en général
Responsable théâtres de la DRAC	Budget et procédure budgétaire
<i>Documents collectés et analysés : documents comptables (budgets, rapport d'activité, conventions pluriannuelles)</i>	
<b>Etude sur les dispositifs associés aux interactions d'OSV pour l'innovation :</b>	
<i>Entretiens menés auprès de :</i>	<i>Principaux thèmes du guide d'entretien</i>
Administrateur du Panthéon	Nature et contenu des interactions entre OSV partenaires de l'innovation Techniques de gestion associées à ces interactions
<i>Documents collectés et analysés : grilles de programmation, documents relatifs au projet d'innovation sur la musique contemporaine, site internet, presse spécialisée et presse locale, budget</i>	

## 2.2 Le théâtre du Panthéon et le cycle « Ici et Maintenant- La Voix ! »

Le Théâtre du Panthéon est *Le théâtre d'Alphaville*<sup>1</sup>. Créé au XIX<sup>ème</sup> siècle et adossé au Grand Orchestre du Panthéon, il propose des reprises de grands classiques de l'Opéra et des créations, de plus en plus fréquemment en coproduction pour des raisons financières. Ce théâtre possède un atelier costume et habillage, un atelier décor et un atelier perruque : il comporte donc un pôle technique important, qui a d'ailleurs été délocalisé en 2009 dans de nouveaux locaux plus adaptés. Le Théâtre du Panthéon fonctionne avec une équipe artistique et administrative de 250 personnes, sans compter l'Orchestre du Panthéon qui assure la plupart des représentations. Il s'agit d'un théâtre en régie directe, qui fait partie des services de la municipalité d'Alphaville et qui est quasiment intégralement financé par la ville, principal sinon unique donneur d'ordres pour le théâtre. Son budget total est en 2010-2011 de l'ordre de 21,8 millions d'euros et son statut de « théâtre lyrique en région » lui vaut également d'être en partie doté par le ministère de la Culture et de la Communication. Pendant des décennies, le théâtre a bénéficié d'une grande stabilité de financement, ainsi que d'une liberté de programmation qui lui a permis d'asseoir une réputation non seulement nationale mais aussi internationale dans le domaine de l'opéra et du théâtre lyrique. Les nouvelles productions musicales prenaient jusqu'à récemment la forme de co-production avec des partenaires européens prestigieux de grands classiques de l'opéra. Plus récemment, une demande sociale nouvelle émanant de la mairie a conduit cette OAC à développer une offre musicale novatrice à destination d'un public nouveau pour elle, en collaborant avec des partenaires locaux. Ainsi, en 2012 aura lieu la troisième saison de musique contemporaine dans la ville (« Ici et Maintenant- La Voix ! »).

Le cycle « Ici et Maintenant » quant à lui a vu le jour en 2009. Il s'appuie sur 4 OAC locales : le Collectif Zéphyr, le Centre Culturel Iliade, le Théâtre du Panthéon ainsi que le Théâtre Le Tibre et se traduit par un cycle de 5 concerts, l'objectif étant de proposer un répertoire de musique contemporaine en région. Ce cycle de 5 concerts se positionne en rupture avec la programmation lyrique traditionnelle du Panthéon, puisqu'il est ancré dans la musique contemporaine et autour de la voix, qu'il s'agisse de voix soliste ou ensemble, chœur ou « voix haut-parlante », voix électronique ou théâtre musical. La programmation d'« Ici et Maintenant- La Voix ! » constitue une réelle innovation pour le théâtre du Panthéon, qui offre pour la première fois à son public ce nouveau type de spectacle. Si cette innovation peut être comprise comme une innovation produit, elle constitue également une innovation de processus (Damanpour, 1991; Pisano, 1996), dans la mesure où les flux d'informations et de connaissances mis en œuvre autour de ce nouveau cycle sont également nouveaux pour le Théâtre du Panthéon. En effet, le théâtre du Panthéon, en régie directe, fonctionnait avec un seul organisme financeur : la ville. Et s'il lui arrivait de collaborer avec des OAC sur le plan international pour des co-productions de spectacles, le théâtre dont la réputation dépasse les frontières n'avait pas jusqu'à la création de ce cycle collaboré aussi étroitement avec des partenaires locaux. Dans le cadre du cycle « Ici et Maintenant », le théâtre a en effet été conduit à élargir son réseau relationnel en direction d'autres partenaires professionnels.

---

<sup>1</sup> Pour des raisons d'anonymat, tous les noms ont été modifiés.

### **3 Résultats et discussion : innovation dans un réseau d'OAC, d'un processus isomorphe à la structuration du réseau d'OAC autour d'une technologie en pratique : le budget**

L'objectif de cette recherche était d'observer comment, en pratique, peuvent interagir pour innover des organisations enclines à créer de manière autonome dans une logique artistique potentiellement antinomique avec celle du management ? Ainsi, nous nous sommes interrogées sur l'existence des techniques de gestion associées aux interactions entre OAC innovant ensemble, et sur la façon dont ces techniques venaient soutenir ces interactions.

Les résultats que nous avons observés au cours des entretiens approfondis avec l'administrateur du théâtre du Panthéon nous ont permis d'identifier un processus de formalisation et de structuration des interactions ainsi que des techniques de gestion autour du projet d'innovation, au fur et à mesure que celui-ci avance, s'installe et se répète dans le temps. En effet, si dans un premier temps les interactions étaient peu structurées, et les techniques de gestion peu développées, l'ensemble prenant l'apparence d'un « patchwork », cet ensemble s'est formalisé et structuré dans un second temps, se rapprochant alors plus d'un « canevas » où la place de chacune des mailles est précisée (3.1). Nous avons par ailleurs pu identifier également à travers l'exemple d'une de ces techniques de gestion, le budget, comment s'opère le passage d'une technique de gestion isomorphe à une technologie en pratique (3.2).

#### **3.1 D'un patchwork à un canevas de gestion pour l'innovation, ou de la structuration outillée des interactions pour agir en commun**

L'étude de l'émergence d'une innovation commune entre OAC sous l'impulsion d'une demande institutionnelle montre que la structuration des relations entre organisations impliquées se construit dans le temps autour d'une formalisation croissante s'appuyant sur des techniques de gestion dont l'utilisation se systématisent. Il apparaît que deux phases ont pu être identifiées avec une formalisation croissante des interactions pour l'innovation commune autour d'un patchwork puis d'un canevas plus structuré de techniques de gestion.

##### *3.1.1 De l'émergence d'une innovation commune comme un « patchwork »...*

Le cycle « Ici et Maintenant- La Voix ! » fédérant quatre OAC locales autour d'une nouvelle offre culturelle commune s'inscrit à l'origine dans une conjoncture et un contexte historique particuliers. Ce contexte est caractérisé par la conjonction d'une part de la volonté de la nouvelle mairie de développer des partenariats culturels locaux entre organisations du spectacle vivant subventionnées par Alphaville et la Communauté Urbaine menée par cette dernière, correspondant alors à un changement d'orientation stratégique du donneur d'ordre, et d'autre part de l'arrivée dans la structure du Panthéon d'un directeur « gestionnaire ». Concernant la genèse du projet, l'administrateur précise en effet qu'à l'origine de ce cycle l'on trouve :

*« A la fois l'arrivée du nouveau directeur artistique du théâtre du Panthéon en 2007 et la mission de la nouvelle municipalité qui veut développer des partenariats culturels locaux ».*

*« Donc c'est vraiment une volonté politique et lui (le directeur artistique) qui s'est débrouillé avec les moyens du bord pour y répondre, mais on ne lui a rien imposé : il a choisi ce qu'il a voulu. La volonté politique c'était de faire en sorte que des interactions entre les structures subventionnées par la Ville se développent. »*

Les interactions entre les quatre structures du collectif étaient alors dans un premier temps informelles, avec un champ de coopération et de partage peu développé. Le type d'innovation s'appuyait alors sur un développement que l'on qualifiera ici de « patchwork », dans la mesure où l'on faisait du neuf avec les éléments en stock, à savoir les éléments de programme déjà décidés par chaque OAC qui s'avéraient correspondre aux critères de ce nouveau cycle, à savoir : « un outil privilégié de découverte de la voix au cœur de l'innovation musicale (...), créations récentes ou d'œuvres du répertoire du XX<sup>ième</sup> siècle revisités par des scénographies contemporaines » (Présentation du cycle, dossier de presse saison 2011-2012).

Par ailleurs, le champ de la coopération était restreint, puisqu'il ne concernait que l'activité de communication, via les brochures des partenaires.

*« Zéphyr faisait son truc, et nous on se contentait de l'inscrire dans notre brochure, et nous on faisait notre truc et les autres le mentionnaient dans la leur etc.... »*

Ainsi, le fait de démarrer une coopération de « petite échelle » et de façon informelle a sans doute été un facteur de réussite du cycle « Ici et Maintenant », qui a favorisé la poursuite de l'expérience innovante dans le temps. Les questions financières et de lourdeur de gestion ne se posaient pas, de même que le projet n'était pas source de contraintes supplémentaires du fait de la souplesse du cadre. Cette souplesse était nécessaire du fait de la grande disparité des tailles et des modes de fonctionnement des structures concernées.

*« Au début c'était un peu brouillon car on a différentes structures avec différents budgets : des montants différents et des façons de compter différentes en matière de billetterie, de jauge, de tarif... Donc c'était difficile de trouver des points communs. On n'était pas du tout sur la même longueur d'onde financièrement car il y a une grande disparité entre nous. Par exemple nous comme Iliade on a un budget par projet de 200 000€, alors qu'à Zéphyr ils sont sur du 2000€. »*

En même temps, un socle est quand même posé pour continuer à construire et innover ensemble ultérieurement. D'ailleurs, l'investissement financier des quatre partenaires se structure autour d'une maille commune de 35400€, réédition de ce qui a été apporté dès la saison 1 : 8900 € pour le Panthéon, 8300 € pour Iliade, 12900 € pour Le Tibre et 5000 € pour Zéphyr. Ainsi sont assurés la moitié des concerts du cycle. L'autre part provient de l'investissement propre du Panthéon qui après la saison 1 programme ses propres créations contemporaines en rupture avec son offre classique historique : en 2010-2011 le budget consacré par le Panthéon était de près de 467 000€ pour trois concerts de musique contemporaine de plusieurs représentations chacun. Dès la seconde année ce cycle innovant qu'est « Ici et Maintenant » pour le Théâtre du Panthéon s'adosse à une trame commune faite de d'interactions et de techniques de gestion héritées de la saison 1.

3.1.2 ... à la structuration d'un « canevas » de gestion, entre interactions formalisées et

### *techniques dédiées pour une innovation partagée*

A partir de la deuxième année incluse, et compte tenu du succès de la première saison d' « Ici et Maintenant », l'on assiste à une plus grande formalisation des interactions entre partenaires autour du cycle.

*« Au début on faisait un peu au pif et maintenant c'est beaucoup plus formel »*

Par ailleurs, de nombreuses rencontres et aller-retour réguliers ont pris place, permettant alors l'établissement en amont d'un budget, d'un planning et d'une programmation communs, ainsi qu'un suivi, lesquels éléments contribuent à ancrer le projet dans plus de formalisation.

*« On se réunit à chaque fin de spectacle une fois par trimestre pour faire le point. Puis fin mai on fait 3-4 réunions pour mettre au point un budget commun : chacun arrive avec son budget et sa proposition. C'est la négociation entre les uns et les autres pour mettre en commun les projets et les budgets. On met tout en commun, puis quelqu'un fait le compte rendu, on revient ensuite se voir pour ajuster etc... avant de finaliser. Par exemple, il faut qu'on fasse un planning commun en fonction des disponibilités des uns et des autres : quelle salle, à quel moment dans chacune de nos programmations. On veut éviter que tous les spectacles aient lieu à la même époque, par exemple en mai. L'intérêt d'« Ici et Maintenant » c'est de proposer un spectacle par trimestre. »*

Ces éléments suggèrent alors une évolution dans les techniques de gestion soutenant l'innovation, identifiée comme le passage d'un patchwork à un canevas dont la taille et la structure sont à présent figés.

*« D'une année sur l'autre, on reconduit ce qui a été fait. » [En termes de recettes et dépenses prévues] »*

Si les interactions entre partenaires apparaissent de plus en plus formalisées pour un canevas soutenant des projets communs, dont le montant est désormais stable, est tout de même maintenue, assez paradoxalement, une certaine souplesse. En effet, les OAC peuvent d'une part s'affranchir de la contrainte budgétaire : les subventions sont attribuées dans le cadre d'une convention qui fige la part à attribuer à l'artistique ; avec le cycle « Ici et Maintenant » en revanche les organisations disposent de plus de moyens pour financer les créations.

*« On est des structures avec un budget subventionné. Donc les marges de manœuvre sont très limitées. Et finalement les choses sont figées : notre subvention nous permet de faire tant pour l'artistique. Mais avec « Ici et Maintenant » on n'a pas une convention qui fige la part. »*

D'autre part les OAC du spectacle vivant collaborant pour développer la programmation novatrice d'« Ici et Maintenant » restent ouvertes sur l'extérieur, afin de trouver de nouvelles opportunités de création Ainsi, comme souligné lors de nos interviews :

*« Si on ne reste qu'en local on s'essouffle : on est obligé d'aller vers l'extérieur, tous. Par exemple Zéphyr travaille beaucoup avec l'IRCAM à Paris. »*

*« Par exemple, nous [Le Panthéon] cette année on a fait une commande auprès d'un compositeur de musique contemporaine. Comme il est encore vivant, qu'il*

*faut une retransmission vidéo, ça rentre dans tous les critères du cycle « Ici et Maintenant ». Mais le théâtre du Panthéon là fait une co-crédation avec d'autres partenaires internationaux. Donc là nous on paye la co-production avec les autres partenaires, mais on le met tout en commun dans « Ici et Maintenant ».*

Le projet est caractérisé par un champ de coopération de plus en plus étendu, qui s'agrandit « chemin faisant », en prenant en compte la disparité des budgets et se construit « tous ensemble » (émergence d'une vision partagée de la création au travers des discussions) entre partenaires. D'ailleurs cette collaboration est affichée auprès du grand public et des institutions à travers la brochure de présentation comme un véritable « compagnonnage » artistique.

*« Au départ on avait un partenariat seulement sur la communication, et seulement public commun. Peu à peu le projet a été plus ambitieux. La saison 1 on a raccroché des œuvres/projets un peu disparates. Dès la 2<sup>ème</sup> année, on a fait un nouveau logo, une communication commune, et une programmation commune. »*

*« C'est à partir de la deuxième année où chacun a amené son savoir-faire [...] chacun amène ce qu'il peut et sait faire. Zéphyr amène son savoir-faire technique musique électronique, vidéo : il travaille bénévolement sur ça. Et nous on finance le matériel »*

Ce champ de coopération étendu donne alors lieu, comme nous avons pu l'observer au travers de nos entretiens, à des techniques communes de gestion, qu'il s'agisse de la communication, de réunions communes, de compte rendus, ou des budgets, ou d'outils de suivi. Le contenu même du cycle conduit à s'adosser à certaines techniques plus qu'à d'autres, dans un souci d'équilibre de la coopération.

*« [On a différents budgets] du coup l'équilibre trouvé a été de construire comme un parcours avec plusieurs œuvres communes avec des financements différents. Par exemple pour un gros projet comme un Opéra : on est partenaires sur le papier mais pas financièrement ; on a seulement en commun l'image ».*

Plus précisément, le collectif s'organise alors autour de quatre rendez-vous en commun par an avec compte rendu sur chaque spectacle, ainsi que trois à quatre réunions fin mai pour la constitution du budget, avec des allers et retours dans chaque structure. Chaque partenaire fait alors son budget individuel : une réunion commune avec les partenaires d'« Ici et Maintenant » permet une confrontation, puis un réajustement dans chaque structure et donne naissance à de nouveaux budgets individuels.... Ainsi, c'est après deux ou trois aller-retour que les partenaires d'« Ici et Maintenant » parviennent à obtenir un budget commun, un planning et une programmation en commun.

Dans ce contexte particulièrement innovant, et au-delà des nombreuses fonctions identifiées par la littérature (Berland, 1999 ; Gignon-Marconnet, 2003 ; Sponem, 2004 ; Amans et Villesèque-Dubus, 2008), le rôle du budget comme technique permettant l'échafaudage de l'action, mérite d'être souligné. D'une part, le parcours est adossé à un budget commun (qui permet donc de cimenter le partenariat sans qu'aucune convention n'ait été signée) ; d'autre part la façon dont le budget commun est constitué (mêmes montants de budget global et de

contribution individuelle chaque année pour chacune des organisations, cette contribution pouvant toutefois porter sur des éléments différents) et utilisé pour le suivi (points trimestriels) « permet d'avoir un équilibre financier pour tout le monde [...] d'éviter les surprises ». In fine, le budget apparaît donc réducteur d'incertitude, incertitude qui peut compromettre le bon déroulement des actions. Concernant la constitution et le suivi du budget en question, l'administrateur du théâtre du Panthéon précise :

*« Et je donne mon avis : le directeur artistique revient me voir et je lui dis par exemple que je préfère là payer des droits d'auteur que de la location, parce que par exemple j'ai plus de marge de manœuvre sur les droits. Ou alors telle année je mets mon enveloppe plutôt sur ça. On a le même budget mais réparti différemment. »*

*« Par exemple moi je savais à quoi m'en tenir à chaque trimestre. »*

Enfin, la structuration des échanges entre partenaires et le fait d'avancer ensemble « pas à pas » apparaissent également comme des éléments clés de soutien au projet d'innovation. Ainsi, ces éléments favorisent la durée dans le temps de l'innovation d'« Ici et Maintenant » et permet in fine, via l'extension de la zone de coopération, d'autres types d'innovations (des projets spécifiques nés dans le cadre d'« Ici et Maintenant »).

*« Ce sont vraiment des discussions entre tous les partenaires d'« Ici et Maintenant » autour de ce [dont] on a envie, de ce qu'on sait faire. »*

De plus, la souplesse gagnée (plus de financements disponibles pour l'artistique) et maintenue (possibilité de travailler avec des extérieurs à « Ici et Maintenant », y compris pour des œuvres destinées à être présentées dans le cadre de « Ici et Maintenant »), favorise également la pérennité d'« Ici et Maintenant » et la création artistique.

En particulier, les créations mises en œuvre dans le cadre d'« Ici et Maintenant » se nourrissent de la mise en commun des savoir-faire, financements, etc... et des partenariats extérieurs à « Ici et Maintenant ». Notons que si l'on se place du point de vue de chacune des institutions partenaires, c'est pour le Panthéon que l'innovation (au-delà de la participation au dispositif de partenariat local « Ici et Maintenant », qui constitue en soi une innovation) est la plus importante : le collectif d'artistes Zéphyr produisait déjà de l'art contemporain ; l'apport d'Iliade et du théâtre Le Tibre se situe moins au niveau artistique (par exemple, le Tibre prête des salles). Le Panthéon en revanche est véritablement impliqué dans la création contemporaine, ce qui est en rupture avec son image et son histoire. Le cycle « Ici et Maintenant- La Voix ! », avec sa constitution progressive, a permis au théâtre du Panthéon de s'essayer progressivement à ce nouveau domaine : en cela, il a rendu l'innovation que constitue le changement de programmation moins radicale.

*« Ca a permis de développer des projets de façon plus facile et plus précise, on a vu que c'était possible de développer nous au théâtre du Panthéon du contemporain, du moderne, de l'indigeste pour notre public traditionnel. Du coup c'était possible de l'inscrire dans la saison du programme : cela devenait légitime. »*

Nous avons ainsi pu observer que la structuration de la coopération pour une innovation commune s'exerçait à plusieurs niveaux : d'une part au niveau des interactions, les réunions et échanges s'étant formalisés au cours du temps, mais également au niveau des techniques de

gestion tels que le budget en particulier, ce dernier jouant alors un rôle de négociation entre partenaires, mais également de suivi et d'échafaudage au processus d'innovation. La place particulière qu'occupe le budget dans ce processus de structuration de la coopération entre OAC nous conduit à nous interroger sur les processus à l'œuvre autour de cette technique de gestion, entre isomorphisme et matérialité de la pratique gestionnaire.

### **3.2 Le budget commun entre OAC, d'une technique isomorphe à une technologie en pratique ?**

L'étude de la mise en place d'une innovation commune souligne l'apparition au sein du réseau d'OAC concernées d'une technique de gestion qui se diffuse au sein du réseau de façon mimétique dans un premier temps mais qui peut très vite apparaître, dans un second temps, comme une technologie en pratique.

#### *3.2.1 Un isomorphisme mimétique et coercitif autour du budget*

Cette recherche nous a permis de montrer que l'innovation étudiée entre différentes OAC qui jusque-là n'interagissaient pas formellement, ou de façon très marginale, s'adosse à des techniques de gestion, telles que les plannings et même un budget commun. Cet adossement à de telles techniques est la conséquence, au sein de l'ensemble des partenaires d'un isomorphisme mimétique en matière de système budgétaire. En effet, les partenaires du cycle s'inspirent d'Iliade et de ses bonnes pratiques en matière budgétaire : cette OAC a en effet l'habitude de gérer ses budgets au plus près, a développé des compétences dans le domaine et apparaît donc légitime pour orchestrer la cadence des interactions et de la procédure budgétaire.

*« Iliade fait les budgets et répartit entre les partenaires (...) Iliade a l'habitude, ils sont forts dans les budgets... »*

Toutefois, la convergence des techniques de gestion ne tient pas simplement à cet isomorphisme mimétique. Une lecture via le concept d'isomorphisme coercitif est également éclairante. En effet, le Théâtre du Panthéon apparaît comme le plus gros partenaire financier, et impose la cadence budgétaire : le rythme trimestriel qui structure les techniques de gestion communes est souhaité par le directeur artistique du Panthéon, très friand d'outils de suivi.

*« Le directeur artistique vient du privé et est passé par... [ndr : une très grande scène nationale]. C'est quelqu'un qui aime l'analytique, qui veut connaître le seuil de rentabilité, avoir le compte de résultat, le bilan... C'est lui qui cadrait. Et nous comme on est un gros partenaire, on impose un peu les choses. [C'est de là que vient le point trimestriel] »*

Finalement, l'étude d'une innovation entre OAC du spectacle vivant appartenant à un même réseau culturel local, tant du fait de leur ancrage territorial que par leur commune dépendance à un même financeur public (en l'occurrence ici la ville et son agglomération), montre que si la souplesse initiale du patchwork bricolé de contributions artistiques différentes a permis de lancer ce cycle novateur, la formalisation croissante des interactions et des techniques de gestion mobilisées permet au projet de s'inscrire dans la durée en se structurant autour d'un canevas commun. Ce canevas de techniques de gestion parmi lesquels le budget occupe une place centrale peut alors être compris comme le fruit de processus isomorphiques entre les

OAC impliquées, isomorphisme en partie de nature coercitive mais essentiellement de nature mimétique.

Une lecture néo-institutionnelle des interactions entre OAC et des techniques de gestion soutenant l'innovation dans le champ du spectacle vivant souligne donc l'importance des processus externes. Elle nous invite également à les relier aux processus internes d'apprentissage et de création, apprentissage d'abord pour les acteurs impliqués dans les interactions et la vie des techniques de gestion tels que le budget. On pense là par exemple au manager, qui à l'instar de l'administrateur du Théâtre du Panthéon apprend de ses différences avec ses partenaires et modifie sa façon d'utiliser le budget et de conduire le processus budgétaire.

*« La difficulté (pour aller plus loin) c'est qu'on n'est pas tous dans la même cour, on n'est pas tous sur la même longueur d'ondes. Moi, travailler avec des gens qui étaient à 2000 € comme Zéphyr, je n'avais pas l'habitude. Iliade aussi même s'ils ont un budget plus important, ils sont attentifs au moindre €. Mais ça c'est positif pour moi car du coup on devient plus analyste. Avant on mettait à la louche à 5000€ près, maintenant c'est plus rigoureux. Voilà, pour les prévisionnels : ça me change c'est plus rigoureux. »*

Il s'agit là d'un apprentissage simple boucle au sens d'Argyris et Schön (1978) dans la mesure où les acteurs impliqués voient modifiée leur pratique managériale, en l'ajustant à la façon qu'ont les différents acteurs impliqués de mobiliser la technique budgétaire. Sans la mise en place d'un budget commun entre les différentes organisations partenaires, cela n'aurait pas été possible. Le budget, technique de gestion imposée par les tutelles auxquelles il permet un contrôle, mettant en relation les ressources de l'un et les règles de l'autre, peut dès lors s'appréhender en tant que technologie en pratique (Orlikowski, 2000).

### *3.2.2 Le budget, une technologie en pratique pour l'innovation artistique en commun*

Le cas examiné fait apparaître une structuration des relations entre OAC partenaires pour le développement d'une innovation artistique commune, autour de techniques de gestion parmi lesquelles le budget occupe une place clé. Ainsi, le processus de formalisation du budget interne au réseau de coopération associé à la formalisation d'interactions entre OAC travaillant ensemble nous permet d'appréhender la technique de gestion que constitue le budget au cœur de ce réseau comme une technologie en pratique, créant un ensemble de règles et de ressources, et mettant l'acteur au centre du dispositif.

En effet, la notion de technologie en pratique a été développée par Orlikowski dans une approche structurationniste de la technologie (Orlikowski, 2000). Pour elle, c'est dans l'usage et la pratique que la technologie peut être appréhendée, et par là même les outils en tant que « entité identifiable, (...) phénomène organisé qui a des propriétés matérielles et culturelles qui transcendent l'expérience individuelle et locale » (Orlikowski, 2000, p. 408). La technologie en pratique renvoie aux invariants créés de manière routinière lorsqu'on utilise une machine, une technique, un outil au quotidien.

Dans cette perspective, la pratique du budget, technique contrainte puis partagée par mimétisme entre les différentes OAC impliquées dans le projet commun d'innovation artistique, constitue une technologie en pratique et devient ainsi un support de cette action collective. Le budget est un « échafaudage » (« Scaffolding ») (Orlikowski, 2006) qui permet la coopération et le partage des acteurs impliqués dans ce nouveau cycle commun de concerts.

Pour Orlikowski (2006), cet échafaudage se constitue dans la pratique en s'appuyant sur la matérialité de cette pratique-même : « *l'échafaudage est donc constitué « en pratique » (Orlikowski, 2000), mis en place pour accomplir des objectifs humains spécifiques, et ce faisant, il façonne les interactions et les activités associées* » (Orlikowski, 2006, p. 462). Et plus particulièrement, suivant cet auteur, l'une des caractéristiques de la technologie en pratique envisagée comme échafaudage de l'action est son caractère temporaire, flexible, émergent, constitutif de l'activité humaine, relativement stable mais en même temps génératif dans le sens où il sert de base pour un travail créatif. Dans le cadre d'une innovation artistique en commun entre quatre OAC du spectacle vivant, le budget n'est donc pas figé : il se construit autour de l'action artistique commune, qu'il vient également soutenir. Comme pour toute activité organisationnelle où « *la pratique implique nécessairement la matérialité* » (Orlikowski, 2006, p. 460), l'innovation artistique en commun entraîne une matérialité non seulement artistique mais également managériale, au travers de techniques de gestion telles que le budget. Par là même les contradictions potentielles entre art et management (Chiapello, 1998) de mondes potentiellement en conflit apparaissent alors surmontées. Les techniques de gestion telles que le budget sont en ce sens porteuses d'une logique managériale, mais représentent également les relais de la création dans le sens où ils la matérialisent : monde inspiré et monde industriel (Boltanski et Thevenot, 2011[1991]) ne sont plus en conflit mais se répondent.

## **Conclusion**

Cette recherche posait les questions suivantes : comment en pratique peuvent interagir pour innover des organisations habituées à créer de manière autonome dans une logique artistique et peu enclines à contrôler leur activité d'un point de vue managérial? Plus précisément, peut-on identifier des techniques de gestion associées aux interactions entre OAC innovant ensemble ? Et comment ces techniques viennent-elles soutenir ces interactions ? Cette recherche nous a permis, en nous intéressant à un réseau d'OAC innovant sur la mise en place d'un programme en décalage et en rupture avec l'activité classique de la principale organisation du spectacle vivant, d'apporter des éléments de réponse à ces questions. Ainsi, nous avons souligné le rôle central des techniques de gestion associées aux interactions entre OAC innovant ensemble, techniques de gestion qui viennent structurer ces interactions et, in fine, soutenir l'innovation. A cette occasion, la place du budget comme technologie en pratique dans le cadre de cette activité de coopération a été développée.

Plus précisément, la coopération du Théâtre du Panthéon avec les OAC locales pour développer un cycle de concerts novateur s'appuie sur des techniques de gestion, qui, adossées à de multiples et formelles interactions entre partenaires, convergent au sein de ce réseau, en s'appuyant sur des processus d'isomorphisme coercitif et mimétique. Les organisations étudiées, qui sont des organisations artistiques, sont en effet marquées par un système de valeurs spécifique : originalité, singularité, créativité, liberté etc., système de valeurs qui apparaît en contradiction avec le management et les contraintes associées. La coopération autour de ce projet innovant pour le Panthéon, « imposée » par la municipalité (avec finalité artistique de production contemporaine) va impliquer des phénomènes d'isomorphismes qui vont conduire à des techniques de gestion communes, parmi lesquelles le budget occupe une place particulière. En effet, il s'avère que la mise en place d'un budget

commun va avoir également des répercussions sur le fonctionnement interne de ces organisations à travers les pratiques nouvelles des acteurs. Le budget, comme technique de gestion soutenant une innovation artistique développée en partenariat entre plusieurs OAC, peut dès lors être envisagé comme une technologie en pratique au sens d'Orlikowski (2000). Si le rôle des managers dans le monde artistique et culturel est reconnu comme « passeurs de création » (Le Theule, 2010), cette recherche insiste sur l'importance de leur « outillage » : les techniques de gestion telles que le budget peuvent constituer des relais à l'innovation artistique, et être porteurs d'innovations managériales partagées entre OAC partenaires. La formalisation des interactions et des techniques de gestion entre acteurs externes autour de l'innovation se reproduit-elle entre les acteurs internes à l'OAC autour de la création ? Ou au contraire observe-t-on un découplage entre techniques de gestion et dispositifs de création ? L'antinomie entre l'art au sens de création et le management semble dépassée sur le plan externe. Qu'en est-il en interne ? Telles sont les questions qu'il pourrait être pertinent d'explorer dans une future recherche.

## Références bibliographiques

- Abdallah, C. (2007). Production et appropriation du discours stratégique dans une organisation artistique. *Revue Française de Gestion* 33(174), mai : 61-76.
- Abernethy, M.A., Lillis, A.M. (1995). The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design. *Accounting, Organizations and Society* 20(4): 241-258.
- Agid, P., Tarondeau, J.C. (2003). Manager les activités culturelles. *Revue Française de Gestion* 29(142), janvier : 103-112.
- Amans, P., Villesèque-Dubus, F. (2008). Le budget : fonctions théoriques et application au cas d'une organisation du spectacle vivant. *Revue Sciences de Gestion* 67 : 61-78.
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., Villesèque-Dubus, F. (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Revue Management & Avenir*, 10(40) : 234-253.
- Argyris, C. Schön, D. (1978). *Organization Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Assassi, I. (2003). Spécificités du produit culturel, l'exemple du spectacle vivant. *Revue Française de Gestion* 29(142), janvier: 130-146.
- Assassi, I. (2007). The Programming Strategies and Relationships of Theatres: An Analysis Based on the French Experience. *International Journal of Arts Management* 9(3): 50-64.
- Barley, S. R. (1986) Technology as an Occasion for Structuring: Observations on CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly* 31:78-108.
- Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Berland, (1999). L'histoire du contrôle budgétaire en France. Les fonctions du contrôle budgétaire, influences de l'idéologie, de l'environnement et du management stratégique. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.
- Berland, N., Persiaux, F. (2008). Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie. *Comptabilité- Contrôle - Audit*. 14(2): 75-106.
- Boltanski, L., Thevenot, L. (2011[1991]). De la justification : les économies de la grandeur. Paris : Gallimard.
- Bonnafous-Boucher, M., Chatelain-Ponroy, S., Evrard, Y., Mazallon, F. (2003). Quel avenir pour les théâtres lyriques? *Revue Française de Gestion* 1(142) : 169-188.
- Bourgeon-Renault, D., Filser, M. Pulh, M. (2003). Le marketing du spectacle vivant. *Revue Française de gestion* 142 :113-127.
- Brownell, P., Merchant, K.A. (1990). The Budgetary and Performance Influences of Product Standardization and Manufacturing Process Automation. *Journal of Accounting Research* 28(2),

- Autumn: 388-397.
- Chatelain-Ponroy, S. (2001). Difficultés d'analyse des coûts des organisations culturelles. XXIIIème Congrès de l'AFC, Metz.
- Chatelain-Ponroy, S. (2003). Prolégomènes à l'analyse des coûts dans des organisations culturelles municipales. *Comptabilité – Contrôle - Audit* 9(1): 79-94.
- Chatelain-Ponroy, S. (2008). Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles on lucratives- une proposition de modélisation. Mémoire d'HDR, Paris : CNAM.
- Chiapello, E. (1998). *Artistes versus Managers - Le management culturel face à la critique artistique*. Editions Métailié.
- Chiapello, E. (1999). Art, innovation et management - Quand le travail artistique interroge le contrôle. In *Questions de contrôle* (Eds, Collins, L.). Paris : PUF, Gestion, 194-218.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal* 5: 555-590.
- DeVaujany, F-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management et Avenir* 3(9) : 109-126.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Evrard, Y., Chiapello, E. (2004). Introduction. In *Le management des entreprises artistiques et culturelles* (Eds, Evrard, Y.). Paris: Economica Gestion, 2ème édition, 5-12.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of a Theory of Structuration*. University of California Press.
- Gignon-Marconnet, I. (2003). Les rôles actuels de la gestion budgétaire en France : une confrontation des perceptions de professionnels avec la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 9(1) : 53-78.
- Hannan, M. T., Freeman, J., (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* 5(82): 929-964.
- Hirst, M.K. (1983). Reliance on Accounting Performance Measures, Task Uncertainty, and Dysfunctional Behavior : Some Extensions. *Journal of Accounting Research* 21(2), Autumn : 596-602.
- Huault, I. (2002). Paul DiMaggio, Walter W.Powell : des organisations en quête de légitimité, In *Les grands auteurs en management* (Eds, Charreire, S., Huault, I.). Editions EMS.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. MIT Press.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1966). *Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Le Theule, M.A. (2008). *Comptabilité et contrôle de gestion dans les organisations créatives : une gestion des possibles ?* Doctorat en sciences de gestion, Paris : CNAM.
- Le Theule, M.A. (2010). *Passeurs de création*, Paris : Vuibert.
- Le Theule, M.A., Fronza, Y. (2005). The Organization in Tension Between Creation and Rationalization : Facing Management Views to Artistic and Scientific Creators. *Critical Perspectives on Accounting* 16: 749-786.
- Lorino, P. (2002). Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *Working Paper, DR 02015*, ESSEC.
- Macintosh, N.B. (1985). *The social Software of Accounting and Information Systems*, New York: Wiley.
- Maitlis, S., Lawrence, T.B. (2003). Orchestral Manœuvres in the Dark: Understanding Failures in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies* 40 (1): 109-139.
- Malerba F. (2002). Sectoral Systems of Innovation and Production. *Research Policy* 31: 247-264.
- Malerba F. (2004). *Sectoral Systems of Innovation. Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Marginson, D., Ogden, S., Frow, N. (2005). Budgeting and Innovation, Complements or Contradictions? *Research rapport*, CIMA.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B, Lampel, J. (1999). *Safari en Pays Stratégie*, Paris: Editions Village Mondial.
- Orlikowski, W.J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science* 3 (3): 398-427.
- Orlikowski, W.J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying

- Technology in Organizations. *Organization Science* 11(4): 404-428.
- Orlikowski, W.J. (2006). Material Knowing: the Scaffolding of Human Knowledgeability. *European Journal of Information Systems* 15: 460-466.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*, Cambridge: Ballinger Publishing Compagny.
- Pisano, G.P. (1996). Organizing for Innovation. *Harvard Business Review* 74(2): 162-166.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15(1-2): 127-143.
- Sponem, (2004). Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d'une typologie et analyse des déterminants. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.
- Starbuck, W. H. (1983). Organizations as Action Generators. *American Sociological Review* 48(1): 91-102.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Turbide, J., Laurin, C. (2009). Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management* 11(12), Winter: 56-70.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*, London : Oxford University Press.