HAL
open science

Entre concurrence et coopération. Les compagnies professionnelles de théâtre en France

Philippe Henry

To cite this version:

Philippe Henry. Entre concurrence et coopération. Les compagnies professionnelles de théâtre en France. Théâtre/Public, 2006. hal-02048316

HAL Id: hal-02048316

https://hal.science/hal-02048316v1

Submitted on 25 Feb 2019

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.

Entre concurrence et coopération.
Les compagnies professionnelles de théâtre en France

Between competition ans cooperation.
Professional theatre companies in France.

Philippe HENRY
Chercheur en socio-économie de la culture
Maître de conférences HDR,
retraité de l' Université Paris 8 - Saint-Denis

Avertissement

Ce document fait partie d'un projet de mise en accès libre, au cours de l'année 2019, d'un ensemble d'articles et de rapports issues de recherches réalisées entre 1997 et 2006. Ces études ont porté sur des composantes peu explorées et pourtant essentielles pour le spectacle vivant en France, telles que les compagnies théâtrales professionnelles de faible ou moyenne notoriété, les théâtres de ville de taille moyenne ou situées en périphérie de villes-centre, les friches culturelles, les pratiques artistiques partagées.

Ce projet répond à l'objectif de mettre à disposition de chercheurs et professionnels intéressés la synthèse de ces recherches et le contenu détaillé de certaines d'entre elles. Il permet, entre autres, de s'interroger sur des questions déjà fortement prégnantes et non résolues en fin du siècle dernier, ainsi que sur leur permanence ou leur déclinaison particulière une ou deux décennies ans plus tard.

La plupart des articles de synthèse ont déjà fait l'objet d'une première publication, entre 2000 et 2006, notamment dans la revue *Théâtre / Public*.

Cet article date de mai 2006. Il poursuit une réflexion engagée sur les spécificités du fonctionnement des compagnies professionnelles de théâtre en France et propose des éléments d'une mise en perspective générale. Il a fait l'objet d'une première publication dans la revue *Théâtre / Public* [1].

La présente édition reprend sans modification structurelle le texte de 2002, les ajustements portant surtout sur des points de forme.

Février 2019

Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

1/ *Théâtre / Public* n° 183, 2006-4, p. 84-99.

Résumé

L'article cherche à mieux problématiser les spécificités du fonctionnement des compagnies théâtrales professionnelles en France, ainsi que les difficultés structurelles auxquelles elles sont actuellement confrontées. Il prend appui sur une étude portant sur la moitié des compagnies de théâtre d'Ile-de-France en 2005 et sur une autre qui permet de mieux saisir les pratiques réelles d'emploi et de travail des intermittents du spectacle à la même époque. Prolongeant nos propres analyses antérieures sur les compagnies, il propose une mise en perspective socio-économique de ces acteurs essentiels du monde théâtral.

La grande hétérogénéité des situations de compagnies d'Ile-de-France se combine avec une constance dans leur mode d'organisation. Formellement sous statut associatif, ce sont pourtant leurs salariés intermittents qui constituent le cœur même de leur projet et de son identité artistique. Plus largement, aux prises avec les mutations actuelles de nos sociétés, les compagnies sont ramenées à leur capacité à développer des relations de service qui tiennent le plus grand compte des personnes et des territoires auxquels elles s'adressent.

Faisant partie du secteur artisanal des arts de la scène, dont la productivité et la valorisation marchande sont faibles, les compagnies sont dans une situation de sous-financement chronique, auquel s'ajoutent les difficultés propres aux micro-entreprises. Face à la nécessité d'une réactivité permanente, elles se structurent alors selon des modalités d'organisation flexible non exempte de forte précarité.

Un devenir plus serein pour les compagnies exigerait aussi bien de profondes mutations de leur environnement socio-économique global qu'une approche plus coopérative et contextualisée de leurs pratiques théâtrales, ou encore une gouvernance interne clarifiée et assurant une sécurisation accrue de leur personnel. [2]

2/ Deux précédents articles personnels ont déjà proposé des éléments d'analyse et d'interprétation concernant le fonctionnement des compagnies de théâtre en France : « Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à articuler », *in* « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène en France », *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 67-74, réédition en accès libre, février 2019, p. 22-33 ; « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin », *Théâtre / Public* n° 168, mai-juin 2003, p. 4-22, réédition en accès libre, février 2019, 28 p.

Au-delà de l'étude présentée ici, d'autres travaux personnels ou en collaboration sont venues prolonger cette investigation sur les compagnies, notamment : « Les singularités communes des compagnies de spectacle vivant. Une approche socio-économique », *in Arts vivants en France : Trop de compagnies ?*, Editions l'Espace d'un instant / Synavi, 2007, p. 205-218 ; avec Daniel Urrutiaguer, *Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif*, Paris : DEPS – Ministère de la Culture et de la communication (téléchargeable sur le site du DEPS), 2011, 222 p. ; « Les compagnies à direction artistique collective en France métropolitaine depuis 1980 : une réalité tangible, mais éminemment composite », *in* Raphaëlle Doyon et Guy Freixe (dir.), *Les Collectifs dans les arts vivants depuis 1980*, Lavérune : L'Entretemps, 2014, p. 17-30 ; « Collectifs théâtraux d'aujourd'hui : un pragmatisme revendiqué dans un contexte de forte transition culturelle », *in* Bérénice Hamidi-Kim et Séverine Ruset (dir.), *Troupes, collectifs, compagnies dans les arts vivants : organisation du travail, processus de création et conjonctures*, Coll. Les voies de l'acteur, Paris : éditions L'Entretemps, 2018, p. 173-184.

Foreword

This document is part of a free access project which - will be put on line during the year 2019 - of a set of articles and reports from researches conducted between 1997 and 2006. These studies focused on few explored and yet essential components of the performing arts in France, such as professional theatre companies of medium or low reputation, medium-sized city theatres or ones located in the outskirts of central cities, or cultural wastelands or shared artistic practices.

This project intends to provide interested researchers and professionals both with the synthesis of the researches and the detailed content of some of them. Among other things, it allows to ponder about questions that have already been strongly addressed and yet remained unresolved at the end of the past century, as well as on their permanence or their particular variation one or two decades later.

Most of the review articles were first published between 2000 and 2006, in particular in the French journal Théâtre/Public.

Abstract

The goal of this article is to better problematize the specificities of the way professional theatre companies work in France, as well as the structural difficulties they are currently faced with. It is built upon a study that covers 50% of the theatre companies in Ile -de- France in 2005 and another one that makes it possible to better understand the actual practices of employment and work of the people intermittently employed in the performing arts in the same period. An extension of our previous analysis on companies, it proposes to put into a socio-economic perspective these essential actors of the theatre world.

The great heterogeneity of the situations of the Ile-de-France companies is combined with a constantly similar way of getting organized. Though formally under associative status, their intermittently employed staff is actually at the very heart of their project and artistic identity. More broadly, the companies, struggling as they are with the current changes in our society, are brought back to their ability to develop service relationships that take the utmost account of the people and territories to which they address themselves.

As part of the artisanal sector of performing arts, whose productivity and market valuation are low, the companies are in a situation of chronic under-funding, coupled with the difficulties of micro-enterprises. Faced with the need for a permanent responsiveness, they are therefore structured according to flexible organizational arrangements that are not exempt from high precariousness.

A more serene future for companies would require both profound changes in their overall socio-economic environment as well as a more cooperative and contextualized approach to their theatre practices and perhaps an internal governance to be clarified to ensure greater security for their staff.

Table des matières

Résumé.....2

Table des matières.....4

Introduction.....5

1 – L'univers spécifique et contrasté des compagnies professionnelles de théâtre d'Ile-de-France.....6

11 - Une structure similaire d'activité, pour une hétérogénéité nette de situations et de projets.....6

12 - Un mode d'organisation constant, pour une forte variance de moyens disponibles.....11

2 – Des coopérations nécessaires, dans un contexte fortement concurrentiel.....16

21 – Une économie sous-financée de services relationnels.....16

211 - Les arts théâtraux aux prises avec les mutations actuelles.....16

212 - Les arts théâtraux comme relations de proximité.....18

213 - Les arts théâtraux dans l'emprise de la valorisation monétaire de la richesse.....19

214 -L'économie plurielle mais sous-financée des arts théâtraux.....20

22 – La précarité flexible de micro-firmes associatives.....23

221 - Une nécessité de réactivité permanente pour les compagnies.....23

222 - La flexibilité associée des intermittents du spectacle.....24

223 - Les compagnies comme micro-firmes agençant leur propre précarité.....25

3 – Un réel besoin d'appropriation des mutations actuelles.....26

31 - Vers une conception plus co-générative et contextualisée des pratiques théâtrales.....27

32 - Vers une réorientation de la gouvernance interne des compagnies.....28

33 - Vers une nécessaire régulation plus collective et globale de nos sociétés.....29

Introduction

Deux études récentes permettent de préciser la connaissance que nous avons du fonctionnement contemporain des compagnies théâtrales professionnelles en France.

La première porte sur plus de la moitié des compagnies de théâtre d'Ile-de-France, ce qui représente un échantillon important quant on sait que cette région concentre elle-même probablement de l'ordre du tiers de ces organisations [3]. On peut s'interroger sur quelques ambiguïtés du questionnaire de départ [4] et sur le fait que l'échantillon finalement retenu minore sans vraie justification les compagnies qui se consacrent exclusivement à la danse, aux arts de la rue, au cirque ou à la musique. Néanmoins, on dispose avec cette étude d'une première image quantifiée d'une réalité jusqu'ici appréhendée de manière surtout qualitative. Les constats chiffrés confirment et affinent ces repérages antérieurs qui montraient à la fois le grand nombre et la variété des compagnies dans notre pays, mais aussi les limites internes et contextuelles d'un mode de développement très dépendant des financements publics et fortement polarisé sur la production de spectacles.

La seconde étude apporte des éléments descriptifs et réflexifs complémentaires sur les pratiques réelles d'emploi et de travail des intermittents du spectacle. Quand on sait la place structurelle que tient que cette forme de travail rémunéré discontinu dans les compagnies, une connaissance plus informée de cette question participe à une compréhension plus exacte du fonctionnement des compagnies et des défis qu'elles ont à affronter. Troisième rapport d'une recherche, où la rigueur scientifique se double de l'intégration dans la démarche des acteurs sociaux concernés, l'échantillon d'enquête se révèle très proche de la structure des intermittents du spectacle (vivant et enregistré) sur l'ensemble du territoire français telle qu'établie par l'Unédic [5]. Si les repérages restent globaux, les chiffres moyens ou médians [6] donnent une série d'indications utiles pour mieux appréhender l'ordre de grandeur des phénomènes et des problèmes à résoudre, en particulier pour les intermittents relevant du spectacle vivant.

A partir de cette double fondation sur des données empiriques et de nos propres travaux antérieurs [7], il devient possible de mettre en perspective le fonctionnement actuel des compagnies et de souligner combien nous nous trouvons à un moment charnière de l'histoire de l'organisation théâtrale dans notre pays. Ce qui ne cesse de sourdre de ces différents plans d'observation et de réflexion, c'est la nécessité d'une appréhension plus systémique, contextuelle et critique des façons de penser et de faire qui se sont peu à peu cristallisés dans la seconde moitié du siècle dernier. Car celles-ci ne nous donnent pas d'emblée la marche à suivre vis-à-vis d'adaptations et de transformations qui

---

3/ Association Opale, *Consultation pour mieux répondre aux attentes des compagnies de théâtre d'Île-de-France. Etude réalisée pour le Relais Information et Conseil d'Arcadi*, mars 2006, 79 p. Cette étude a été réalisée en fin 2005. Elle comporte trois parties, l'une descriptive, une autre portant sur l'expression des besoins des compagnies et une dernière reprenant des éléments d'entretiens qualitatifs.

C'est la première partie qui sera exploitée ici et fera l'objet d'une interprétation critique, la seconde aboutissant à des demandes au fond sans surprise et ne disposant pas d'un recul suffisant pour permettre d'appréhender la situation globale des compagnies dans leur environnement actuel. A contrario, cette seconde partie et la troisième soulignent bien les difficultés auxquelles chaque compagnie se trouve confrontée et la sorte d'impasse qui consisterait à ne traiter de ces questions qu'au cas par cas et sans prendre assez la mesure de la situation d'ensemble de ces organisations, centrales pour le développement de l'activité théâtrale dans notre pays.

4/ Le terme de "création" est ainsi utilisé pour désigner l'ensemble des activités de production et de diffusion.

5/ Antonella Corsani et Jean-Baptiste Oliveau, *Enquête statistique, économique et sociologique du régime d'assurance-chômage des professionnels du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel. Rapport n° 3. Enquête socio-économique : première phase exploratoire de l'analyse statistique*, novembre 2005, 89 p.

6/ Les moyennes prennent en compte l'ensemble de l'échantillon concerné, sans aucune distinction de sous-groupe. Les médianes établissent les points de partage entre les deux moitiés de l'échantillon considéré (50% au-dessus du point, 50% en-dessous) et donnent une mesure de l'écart entre le nombre des mieux et des plus mal lotis.

7/ Voir en particulier les deux études qualitatives que nous avons consacré à ce sujet : Philippe Henry, « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin », *Théâtre / Public* n° 168, mai-juin 2003, p. 4-22, réédition en accès libre, février 2019, 28 p. ; « Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à articuler », *in* « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène », *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 67-74, réédition en accès libre, février 2019, p. 22-33.

C'est l'ensemble de ces études et enquêtes qui sert de base à la problématisation du fonctionnement de compagnies théâtrales professionnelles en France que nous proposons dans cet article.

se réaliseront de toute façon, et dans les pires conditions si les diagnostics collectifs ne sont pas assez précis, problématisés et partagés.

Toujours à vivre au présent, même quand il s'agit de reprendre des formes textuelles du passé, le théâtre est une pratique symbolique indissolublement artistique et sociale. Il a la fragilité de sa force, celle de n'exister que par le tressage incessant d'une complicité avec ceux auxquels il s'adresse ou qui lui permettent d'exister jour après jour. Cette spécificité éclaire bien des aspects du fonctionnement du théâtre Dans nos pays européens, cette dynamique se joue dans une mise en tension triangulaire constante, dès le Moyen Age, entre propositions répondant à une demande ou plus "indépendantes" des artisans de théâtre, pouvoirs (ecclésiastiques ou civils) en place à se concilier, populations et publics à concerner.

La structuration récente du monde des arts de la scène en France depuis plus d'un demi-siècle illustre un moment spécifique de cette triangulation, quand l'initiative privée d'un plus grand nombre d'artisans de théâtre s'est vue soutenir par les pouvoirs publics. Aides de l'Etat ou des pouvoirs plus locaux, cet appui à l'activité créative a été également conçu comme un élément de développement culturel et éducatif de nos concitoyens, en vue d'élargir leurs propres pratiques traditionnelles au moment même où elles ils de plus en plus entraînés dans un nouveau mode d'organisation économique et sociétale. L'extension et la structuration de plus en plus marquée d'un ensemble d'équipements et de procédures publics, qui concernent au premier chef ces acteurs "privés" que sont les artisans de théâtre et les populations, marquent ainsi profondément le paysage contemporain de ce secteur dans notre pays.

Mais depuis un bon quart de siècle, des évolutions contextuelles et de nouveaux modes de développement socio-économiques apparaissent, dans lesquels les industries de la culture, de l'information et de la communication jouent un rôle essentiel et croissant. La tendance des populations à construire leurs propres identités culturelles, individuelles et collectives, plutôt en-dehors des formes de pratique artistique les plus "édifiantes" et instituées s'intensifie. Les contradictions du mode de rapport institué entre les artisans de théâtre et les pouvoirs publics se font alors plus criantes. Autant de faits majeurs qui bouleversent le mode de triangulation mis en place depuis l'après seconde guerre mondiale.

Les compagnies, comme forme d'organisation – courante quoique problématique – des artisans de théâtre, sont directement concernées par ces divers processus. Au-delà de la situation particulière de chacune, l'urgence se fait chaque jour plus nette d'avoir à affiner les diagnostics de la situation présente et à envisager un futur qui ne pourra être le simple prolongement du mode de développement hérité de la fin du 20ème siècle [8].

1 – L'univers spécifique et contrasté des compagnies professionnelles de théâtre d'Ile-de-France

11 - Une structure similaire d'activité, pour une hétérogénéité nette de situations et de projets

La description statistique des compagnies de théâtre d'Ile-de-France et la typologie qui en résulte est éclairante. En plus des compagnies amateur rassemblées sans distinction particulière dans un seul groupe [9], la première étude établit un classement des compagnies professionnelles en quatre idéaltypes, représentant chacun des situations structurelles distinctes. C'est essentiellement le critère

---

8/ Sur le plan élargi des politiques culturelles et du thème de la démocratisation culturelle, voir Jean-Claude Wallach, *La culture, pour qui ? Essai sur les limites de la démocratisation culturelle*, Toulouse, éditions de l'attribut, 2006, 128 p.

9/ L'étude estime le nombre des compagnies de théâtre amateur en Ile-de-France a environ 200 et celui des compagnies théâtrales professionnelles à 800. L'échantillon final retenu comporte 61 compagnies amateur (30,5% du total francilien estimé) et 461 professionnelles (57,6%).

Sur l'ensemble de la France, les estimations globales à mieux valider sont de l'ordre de 1.500 compagnies théâtrales professionnelles en 2003, plus quelques 900 compagnies en arts de la rue, 300 en arts du cirque et 400 en danse, soit un total de plus de 3.000 compagnies professionnelles de spectacle vivant, auquel il faudrait adjoindre de l'ordre de 8.000 compagnies ou ensembles musicaux. C'est dire l'ampleur de ce phénomène en France.

de la taille qui a été retenu [10], les plus petites organisations étant aussi les plus récentes (presque 42% de l'échantillon et une moyenne de moins de 10 ans d'existence [11]). Deux catégories médianes distinguent des compagnies un peu mieux dotées (29% du corpus) ou importantes (24%). Une dernière regroupe enfin les quelques compagnies les plus développées tant en terme d'activités que de moyens humains et financiers disponibles (moins de 5% de l'échantillon et une moyenne de plus de 20 ans d'existence).

Au-delà de ces différences, la centralité et l'intensité des activités de production de spectacles frappe d'emblée, puisque la moyenne varie de une à pratiquement deux créations annuelles par compagnie. Autre indice signifiant, le montant du budget médian pour une production va de 85% du budget annuel médian des plus petites compagnies à encore 40% pour les compagnies importantes et 25% pour les plus développées [12].

Sur le plan esthétique, le caractère pluridisciplinaire des productions théâtrales est assez marqué [13], même si les alliages se font surtout entre les matériaux textuels et le jeu d'acteur d'une part, la musique, la danse et à un moindre titre le chant et le dipôle cinéma-vidéo d'autre part. Quant aux choix des textes et des auteurs, une hiérarchie s'opère avec un net avantage aux auteurs vivants, puis aux propres textes des compagnies et aux auteurs contemporains du répertoire, les auteurs classiques étant surtout joués par les compagnies les plus développées [14]. Une très grande variété d'auteurs marque le choix des compagnies franciliennes, seuls une petite dizaine de noms étant cités plus de deux fois (dont Tchekhov, Brecht et Genet pour les auteurs les plus modernes, Shakespeare et Molière pour les classiques).

Côté diffusion et pour un nombre médian global de 30 représentations par an et par compagnie, les écarts sont à nouveau nets entre les quatre profils. Le niveau de diffusion reste néanmoins soutenu puisque que 75% des plus petites compagnies jouent entre 10 et 75 fois par an, les importantes et les plus développées étant 80% à jouer annuellement de 25 à plus de 100 fois [15]. Si ces données relativisent le sentiment partagé d'un véritable "blocage" de la diffusion, elles indiquent néanmoins la difficulté réelle à accroître toujours plus le nombre des représentations proposées. Une opposition est d'ailleurs perceptible entre les petites compagnies dont le nombre de représentations tend à augmenter ou à simplement

---

10/ L'étude propose une typologie des compagnies théâtrales professionnelles dont un des critères déterminants est le budget annuel exprimé en k€ (kilo euros, soit 1.000 euros). Soit les catégories Pro1 pour les compagnies dont le budget 2004 est inférieur à 50 k€, Pro2 pour un budget compris entre 50 et 150 k€, Pro3 pour un budget entre 150 et 500 k€, Pro4 pour un budget supérieur à 500 k€.

Nous signalerons dans le texte principal les traits qui nous paraissent les plus signifiants et donnerons en note le détail des chiffres pour les quatre catégories (et pour les amateurs, quand l'indication paraîtra parlante par contraste ou proximité avec la situation des compagnies professionnelles).

Par exemple, sur le critère de l'année de création des compagnies, la moyenne s'établit à 1997 pour Pro1, 1993 pour Pro2, 1989 pour Pro3, 1984 pour Pro4 (dans la suite du texte, nous adopterons la mention simplifiée P1, P2, P3 ou P4).

11/ Les pourcentages portent ici sur les compagnies ayant répondu à la question sur le budget. Il y a eu 12% de non réponse pour une question portant uniquement sur le montant du budget total et la part globale des subventions, comme si une "gêne" persistait chez une minorité de compagnies professionnelles pour évoquer cette dimension pourtant incontournable.

12/ Nombre moyen de production sur trois ans : 3,2 pour P1 ; 3,4 pour P2 ; 3,85 pour P3 ; 5,8 pour P4 (4,3 pour les amateurs).

Ratio budget de production médian / budget annuel médian : 85% pour P1 ; 60% pour P2 ; 40% pour P3 ; 25% pour P4.

13/ Productions mêlant toujours ou souvent des disciplines autres que le théâtre de texte et d'acteur : 60% pour P1 ; 61% pour P2 ; 64% pour P3 ; 50% pour P4.

14/ Choix portant toujours ou souvent sur les auteurs vivants : 60% pour P1 ; 66% pour P2 ; 64% pour P3 ; 47% pour P4.

Choix portant toujours ou souvent sur les textes propres aux compagnies : 42% pour P1 ; 48% pour P2 ; 60% pour P3 ; 41% pour P4.

Choix portant toujours ou souvent sur les auteurs contemporains du répertoire : 44% pour P1 ; 50% pour P2 ; 37% pour P3 ; 40% pour P4.

Choix portant toujours ou souvent sur les auteurs classiques : 14% pour P1 ; 25% pour P2 ; 19% pour P3 ; 47% pour P4.

15/ De 10 à 75 représentations par an pour 74% des P1 et 79% des P2 ; de 25 à plus de 100 représentations pour 80% des P3 et 79% des P4.

stagner et les plus développées pour lesquelles la stagnation ou la réduction l'emporte largement [16]. Se dessine ici un double mouvement, de saturation relative du marché des représentations théâtrales d'une part, d'opposition à ne pas négliger entre plus jeunes compagnies entrantes sur le marché et compagnies déjà établies mais confrontées à des limites de développement d'autre part.

Sur ces questions, la concentration francilienne ajoute une dimension spécifique. Les compagnies professionnelles sont en effet officiellement domiciliées à 80% à Paris (dont une surconcentration dans sa partie Est) ou en petite couronne, une surreprésentation des compagnies les plus développées dans la capitale étant également perceptible [17]. La capacité à diffuser des spectacles en Ile-de-France et au-delà est donc un élément stratégique décisif. Globalement, 71% des compagnies professionnelles jouent toujours ou souvent leurs spectacles en Ile-de-France. Ce chiffre atteint 78% pour les compagnies importantes, mais n'est plus que de 50% pour les plus développées, ces deux catégories étant par contre les premières à diffuser toujours ou souvent dans d'autres régions (70 et 65%) ou au niveau national (65%), comme également souvent ou parfois à l'international (79 et 78%) [18]. Des discriminations territoriales sont donc clairement en jeu selon le type de compagnie considéré.

Ces discriminations sont redoublées quand on regarde les espaces où se déroulent les représentations. L'accueil par des scènes labellisées par l'Etat (Théâtres nationaux, Centres dramatiques nationaux ou régionaux, Scènes nationales et Théâtres de ville conventionnés) concernent surtout les compagnies importantes et les plus développées. On ne saurait trop souligner que les théâtres de ville sont essentiels pour tous les profils de compagnies (85% y jouent souvent ou parfois) [19], comme les festivals (88% y jouent souvent ou parfois), même si leur importance décroît un peu avec l'importance de la compagnie. Le rôle central d'autres équipements culturels ou sociaux (bibliothèques, écoles, hôpitaux…) apparaît notamment pour les compagnies intermédiaires [20]. Les lieux gérés par les compagnies et autres espaces dédiés à la diffusion, ou encore les espaces non conventionnels (bars, appartements, rue…) accueillent d'abord les compagnies les moins importantes et moins souvent les plus développées [21].

16/ Le sentiment que le nombre de représentations a tendance à se réduire est partagé par quelque 23% des compagnies professionnelles (mais par 29% des P4), à simplement stagner par un plus de 38% d'entre elles (47% pour P4), plus de 38% ayant le sentiment d'une augmentation (mais 24% seulement pour P4).

17/ En moyenne, les compagnes professionnelles sont domiciliées à plus de 51% à Paris (63,2% pour P4) et à plus de 29% en petite couronne (38,4% pour P3), pour seulement un peu moins de 20% en grande couronne (22% pour P1 et P2).

Symétriquement, il est intéressant de souligner que plus de 52% des compagnies de théâtre amateur sont domiciliées en grande couronne, pour moins de 28% à Paris.

18/ Diffusion des spectacles toujours ou souvent en Ile-de-France : 72% pour P1 ; 71% pour P2 ; 78% pour P3 ; 50% pour P4.

Toujours ou souvent dans d'autres régions : 28% pour P1 ; 47% pour P2 ; 70% pour P3 ; 65% pour P4.

Toujours ou souvent à un niveau national : 22% pour P1 ; 50% pour P2 ; 65% pour P3 ; 65% pour P4.

Souvent ou parfois à un niveau international : 41% pour P1 ; 54% pour P2 ; 79% pour P3 ; 78% pour P4.

19/ Au sujet de ce type d'établissement, voir notre étude dans « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène », *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 58-67, réédition en accès libre, février 2019, p. 7-21

20/ Accueil toujours ou souvent par les théâtres labellisés par l'Etat : 9% pour P1 ; 25% pour P2 ; 40% pour P3 ; 50% pour P4.

Souvent ou parfois par les théâtres de ville : 81% pour P1 ; 90% pour P2 ; 87% pour P3 ; 89% pour P4.

Souvent ou parfois par les festivals : 90% pour P1 ; 85% pour P2 ; 90% pour P3 ; 76% pour P4.

Souvent ou parfois dans d'autres équipements culturels ou sociaux : 59% pour P1 ; 66% pour P2 ; 70% pour P3 ; 53% pour P4.

21/ Accueil souvent ou parfois par les lieux gérés par les compagnies et espaces strictement dédiés à la diffusion : 85% pour P1 ; 80% pour P2 ; 86% pour P3 ; 78% pour P4.

Souvent ou très souvent dans des lieux non conventionnels : 55% pour P1 ; 55% pour P2 ; 53% pour P3 ; 30% pour P4.

Ces différentes données sont à rapporter à l'échantillon considéré, mais elles permettent d'avoir une première image objectivée de ce qui n'était jusqu'ici que des impressions dispersées, tant le manque d'étude sérieuse à ce propos manque cruellement dans notre pays. Elles soulignent combien le monde du théâtre est très loin d'être homogène, mais aussi que la singularité de chaque cas ne peut masquer de nettes récurrences structurelles, des dissymétries de situation fortes, même si la conception générale de l'activité reste fortement similaire.

Dans une dernière question touchant à la part subjectivement perçue du temps consacré à la double activité de production et de diffusion de spectacles dans l'ensemble des activités, la moitié des compagnies l'estime à 75% ou plus, près des trois quart à plus de 50%. Les très petites compagnies et les plus développées semblent les plus concentrées sur ce doublet, alors que les compagnies importantes sont celles qui consacrent le plus de temps à d'autres activités [22]. Ce qui indique a contrario que la polarisation récurrente sur le spectacle n'est quand même pas exclusive et qu'il faut donc aussi porter une réelle attention aux autres dimensions de l'activité.

Sous différentes formes d'action culturelle, près de la moitié des différents types de compagnies franciliennes considère en effet comme essentiels ou importants les ateliers de sensibilisation et de pratique amateur, ou encore l'éducation artistique en milieu scolaire [23]. Un nombre non négligeable est également impliqué dans des actions de formation professionnelle ou au sein d'une école en arts de la scène, les compagnies les plus développées étant particulièrement engagées dans ce type d'activité [24]. Les compagnies importantes sont les premières à programmer les spectacles d'autres compagnies. Avec les plus développées, elles sont les plus nombreuses à accueillir des compagnies en résidence ou, avec les un peu mieux dotées, à organiser des événements ou des festivals [25]. Le conseil et l'aide à d'autres artistes renforce encore la particularité des compagnies importantes dans une ouverture qui semble plus grande à des interlocuteurs plus variés [26]. L'intervention en entreprises apparaît peu marquée et reste accessoire pour une minorité de compagnies [27].

Globalement, ce sont donc les compagnies importantes et les plus développées qui se déclarent être les plus impliquées dans ces activités autres que la production-diffusion de spectacles, sans qu'on puisse ici déterminer s'il s'agit d'abord d'un choix politique délibéré ou de la conséquence de moyens humains et financiers plus importants que pour les deux autres profils de compagnie [28]. Un point remarquable concerne une fois encore la distribution spatiale de ces activités. Si le quartier ou la commune d'implantation de la compagnie reste

22/ De 75 à 100% du temps de l'activité totale consacré à la double activité de production et de diffusion : 57% pour P1 ; 47% pour P2 ; 37% pour P3 ; 53% pour P4.

Entre 50 et 75% : 18% pour P1 ; 22% pour P2 ; 28% pour P3 ; 18% pour P4.

23/ Pourcentage de compagnies considérant comme essentiel ou important :

Les ateliers de sensibilisation et de pratique amateur : 40% pour P1 ; 50% pour P2 ; 54% pour P3 ; 53% pour P4. Soit un total pour l'échantillon de 189 compagnies impliquées.

L'éducation artistique en milieu scolaire : 38% pour P1 ; 50% pour P2 ; 53% pour P3 ; 53% pour P4. Soit un total pour l'échantillon de 185 compagnies impliquées.

Les actions pour public en difficulté : 28% pour P1 ; 33% pour P2 ; 37% pour P3 ; 50% pour P4. Soit un total pour l'échantillon de 132 compagnies impliquées.

24/ Formation professionnelle perçue comme essentielle ou importante : 24% pour P1 ; 37% pour P2 ; 29% pour P3 ; 44% pour P4.

Ecole en arts de la scène perçue comme essentielle ou importante : 17% pour P1 ; 18% pour P2 ; 12% pour P3 ; 31% pour P4.

25/ Programmation de spectacles d'autres compagnies perçue comme essentielle ou importante : 8% pour P1 ; 15% pour P2 ; 24% pour P3 ; 12% pour P4.

Accueil de compagnies en résidence perçu comme essentiel ou important : 4% pour P1 ; 10% pour P2 ; 18% pour P3 ; 19% pour P4.

Organisation d'événements ou de festivals perçue comme essentielle ou importante : 9% pour P1 ; 23% pour P2 ; 23% pour P3 ; 26% pour P4.

26/ Conseil et aides à d'autres artistes perçus comme essentiels ou importants : 23% pour P1 ; 29% pour P2 ; 35% pour P3 ; 25% pour P4.

27/ Intervention en entreprises perçue comme accessoire : 20% pour P1 ; 30% pour P2 ; 28% pour P3 ; 31% pour P4.

toujours un espace privilégié et majoritaire pour ces actions – qui nécessitent une forte proximité –, une part importante est également réalisée hors de ces territoires d'implantation, sans que l'on puisse dire en quoi jouent sur ce point les spécificités franciliennes [29]. Enfin, le sentiment d'un manque de moyens, en particulier de préparation, pour ces activités autres que la production-diffusion de spectacles est fortement exprimé dans les entretiens qualitatifs de l'étude.

Un dernier élément d'importance est à souligner avant d'en venir aux conditions financières et humaines de fonctionnement des compagnies professionnelles. Le raisonnement par pourcentages doit d'autant moins faire oublier les chiffres absolus, que les différences sont très importantes entre les quatre catégories considérées. En partant de l'hypothèse – qui reste à valider – que les données recueillies auprès des organisations ayant complètement répondu au questionnaire pourraient être étendues à la région Ile-de-France toute entière [30], on obtient de nouvelles interrogations intéressantes.

Ainsi, les compagnies professionnelles franciliennes proposeraient en moyenne et par an de l'ordre de 950 nouvelles créations, les deux catégories de compagnies importantes et les plus importantes représentant le quart de cette offre [31]. Le nombre de représentations données annuellement s'établirait autour de 39.000, les compagnies les importantes et les plus développées produisant de l'orde de 40% de ce total [32]. A contrario, c'est dire l'importance des deux autres catégories de compagnies – les plus petites et un peu mieux dotées –, qui fourniraient le plus grand nombre de créations nouvelles, comme plus de la moitié des représentations. C'est un point à ne pas perdre de vue dans l'optique d'une présence plus capillaire des pratiques théâtrales dans notre société.

Si on regarde maintenant du côté des ressources humaines, l'emploi permanent cumulé serait, sur la région, de l'ordre de 550 emplois (dont 300 relevant d'emplois aidés), pour de l'ordre de 5.000 intermittents réguliers. Même s'il est à mieux certifier pour

---

28/ On n'oubliera pas le caractère déclaratif sur lequel toutes ces données sont établies. Par ailleurs, une étude ultérieure, dont le champ d'observation porte sur la France métropolitaine, aboutit à des conclusions différentes sur la question de l'implication des compagnies dans différentes formes d'action culturelle auprès de non professionnels. Les plus impliquées seraient plutôt celles dont l'inscription dans un territoire local est le plus marquée. Voir sur ce point Daniel Urrutiaguer et Philippe Henry, *Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif*, DEPS – Ministère de la Culture et de la communication, 2011, 222 p. 55-62.

29/ Activités se déroulant toujours ou souvent dans le quartier et la commune d'implantation de la compagnie : 53% pour P1 ; 58% pour P2 ; 56% pour P3 ; 81% pour P4.

Activités se déroulant toujours ou souvent sur d'autres territoires : 44% pour P1 ; 62% pour P2 ; 64% pour P3 ; 58% pour P4.

30/ 404 compagnies professionnelles ont totalement répondu au questionnaire et constitue la base statistique permettant d'établir les quatre catégories de référence. Cette base représente donc 50% du nombre global estimé des compagnies franciliennes.

Mais l'importance relative des quatre catégories de l'échantillon est-elle pertinente pour la région toute entière ? Sur l'indice d'une aide "au moins une fois par la DRAC lors des 3 dernières années", on relève que c'est le cas de 42,8% de l'échantillon, dont 21,5% pour les deux catégories de compagnies les plus importantes (P3 et P4) et 21,2% pour les deux autres (P1 et P2).

Cette répartition peut être rapprochée de celle qui, en 2003 et sur la base nationale estimée de 1.500 compagnies dramatiques professionnelles, aboutissait à 41% (614 compagnies) ayant reçu une aide de la DRAC, dont 17,6% au titre du conventionnement pluriannuel et 23,3% au titre d'une aide annuelle au projet. Il semble donc assez raisonnable de s'en tenir ici, soit aux chiffres globaux, soit aux deux seuls dipôles groupés P1-P2 et P3-P4.

Dans l'attente de mesures plus affinées, les quelques chiffres que nous proposons sont établis dans cette optique, et pour les chiffres absolus en doublant les chiffres obtenus sur l'échantillon.

31/ Nombre total moyen par an des productions spectaculaires (% du total) : 179 (37,5%) pour P1 ; 134 (28%) pour P2 ; 127 (26,6%) pour P3 ; 37 (7,7%) pour P4. Soit un total pour l'échantillon de 477 et, en doublant ce chiffre, de 954 pour la totalité des compagnies franciliennes.

32/ Nombre total moyen par an de représentations (% du total) : 5.846 (29,7%) pour P1 ; 5.747 (29,2%) pour P2 ; 6.281 (31,9%) pour P3 ; 1.788 (9,1%) pour P4. Soit un total pour l'échantillon de 19.662 et, en doublant ce chiffre, de 39.324 pour la totalité des compagnies franciliennes.

l'ensemble de la région, le rapport moyen de 9 à 1 entre intermittents et permanents donne un ordre de grandeur d'une question actuellement très débattue.

Un autre constat est le rôle des deux catégories de compagnies les plus importantes dans cette question de l'emploi, puisque elles représenteraient à elles seules plus de 75% des permanents et seulement un peu plus de 50% des intermittents réguliers [33]. Par ailleurs, le nombre global de bénévoles impliqués dans les compagnies professionnelles serait de l'ordre de 7.500, les amateurs participants à leurs activités plus de 20.000, ce qui représente des chiffres non négligeables, y compris quand on les compare à ceux obtenus pour les compagnies amateur [34].

12 - Un mode d'organisation constant, pour une forte variance de moyens disponibles

L'analyse de l'activité des compagnies professionnelles incite à penser que les quatre profils correspondent plus à des stades de développement ou/et à une diversité de modes d'intégration dans le monde des arts théâtraux qu'à de véritables césures artistiques. C'est probablement au sein même de chacune des catégories que des différences nettes de conception idéologique et de mise en œuvre pragmatique entre organisations pourraient être relevées [35]. Ce sentiment se confirme quand on regarde les données plus organisationnelles et financières de l'étude sur les compagnies franciliennes.

La forme juridique massivement utilisée par les compagnies est l'association type loi de 1901 (plus de 95%), seules les plus développées utilisant parfois un autre support [36]. La moyenne globale des bénévoles membres des conseils d'administration (3,4) est assez constante et légèrement supérieure à la trilogie habituelle – quoique non obligatoire – comportant un Président, un Trésorier et un Secrétaire général. La médiane globale (3) indique aussi que plus de 50% des compagnies professionnelles ont un conseil d'administration plus fourni que ce trio traditionnel, effet encore plus marqué pour les compagnies les plus développées (médiane de 4) [37].

Cette question est d'autant plus importante que la structure d'emploi des compagnies professionnelles est très fortement marquée par l'intermittence. 75% de ces compagnies n'ont aucun salarié permanent, ce qui reporte toute la responsabilité entrepreneuriale officielle sur les membres bénévoles du conseil d'administration de l'association. 12% n'ont qu'un seul salarié permanent, dont on sait qu'il s'agit dans l'immense majorité des cas d'un personnel d'administration. Il n'est donc pas hors de réel de penser que de l'ordre de 90% des compagnies professionnelles disposent d'une direction artistique employé sous le régime des

---

33/ L'hypothèse adoptée, qui majore sans doute très peu les chiffres, est que chaque intermittent régulier n'émarge, pour l'immense majorité d'entre eux, que pour une seule compagnie. Nombre total moyen par an de intermittents réguliers (% du total) : 437 (17,3%) pour P1 ; 684 (27,1%) pour P2 ; 1.010 (40,1%) pour P3 ; 389 (15,4%) pour P4. Soit un total pour l'échantillon de 2.520 et de 5.040 pour la totalité des compagnies franciliennes.

Nombre total moyen par an de permanents (% du total) : 17 (6,2%) pour P1 ; 47 (17,3%) pour P2 ; 109 (40,1%) pour P3 ; 99 (36,4%) pour P4. Soit un total pour l'échantillon de 272 et de 544 pour la totalité des compagnies franciliennes.

34/ Pour les compagnies amateur, les chiffres extrapolés sont les suivants, l'échantillon enquêté représentant environ 30% du nombre global estimé d'organisations. Nombre de créations par an 291 ; nombre de représentations par an : 3.294. Nombre de compagnies ayant un intérêt marqué pour les ateliers de sensibilisation et de pratique amateur : 89 ; pour l'éducation artistique en milieu scolaire :41 ; pour les actions pour des publics en difficulté : 20. Nombre global sur toute la région de permanent : 4 ; d'intermittents réguliers : 4. Nombre de bénévoles impliqués : 4.026 ; d'amateurs participant aux activités : 2.643.

35/ C'est ce que laisse apparaître l'étude plus interne et qualitative des projets et des modes de rapport aux populations et aux territoires. Voir à ce propos, Philippe HENRY, « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin », *art. cit.*

36/ Association type loi de 1901 : 98,2% pour P1 ; 98,3% pour P2 ; 93,9% pour P3 ; 84,2% pour P4. 98,3% pour les compagnies amateur.

37/ Avec une moyenne de 5 et une médiane de 4, les compagnies amateur se distinguent assez peu sur ce point des compagnies professionnelles, dont les conseils d'administration ont par ailleurs à assumer une véritable responsabilité entrepreneuriale (avec le problème que cette responsabilité peut assez souvent ne pas être dans les compétences réelles de ces bénévoles).

intermittents, alors même que la nature et la qualité du projet repose d'abord sur cette direction. Ajoutons que cette faiblesse de l'emploi permanent touche 100% des plus petites compagnies et encore 28% des plus développées [38]. Dans leur sécheresse, ces chiffres indiquent un des problèmes managériaux les plus sérieux de ces micro-entreprises, sur lesquelles le secteur théâtral est pourtant massivement constitué.

L'enquête sur les pratiques d'emploi et de travail des intermittents du spectacle confirme ce phénomène, puisqu'elle estime à 43,7% le nombre des artistes relevant de la nouvelle Annexe 10 de 2004 (dans laquelle se retrouve l'essentiel des directeurs artistiques des compagnies, dont les metteurs en scène) et ayant un "statut double" de salarié-employeur [39]. Outre que cette situation touche plus les régions hors Ile-de-France (où les revenus moyens sont nettement inférieurs) et les plus de 50 ans (et semble ainsi correspondre à des projets personnels réfléchis), elle concerne aussi nettement plus les intermittents ayant un faible nombre d'heures de travail rémunérées et donc aussi centralement les petites ou très petites compagnies [40].

A cette fragilité managériale s'ajoute assez souvent une fragilité quant aux lieux de travail dont disposent en propre les compagnies. Sur un indice partiel à ce sujet, la première étude indique une situation à nouveau différentielle liée à la taille des organisations, puisque 7% des plus petites gèrent elles-mêmes un lieu de diffusion pour 28% des plus développées [41].

Par ailleurs, peu de compagnies sont formellement membres d'une fédération, d'un syndicat ou d'un réseau, ici encore avec un différentiel depuis les plus petites compagnies (7%) jusqu'aux plus développées (37%) [42]. Faut-il y voir un autre indice de micro-entreprises luttant d'abord pour leur existence propre ?

Les montants des budgets 2004 permettent de préciser les fortes différences de moyens financiers dont disposent les quatre profils de compagnie professionnelle francilienne. Le budget moyen des plus petites est de 19 k€, dont en moyenne 21% de subventions, ce qui représente un budget clairement insuffisant pour envisager une activité réellement pérenne. D'ailleurs, environ 12% des ces compagnies se disent simultanément compagnie professionnelle et amateur. Ce qu'on a dit à propos des directeurs artistiques se confirme pour l'ensemble du personnel salarié, ces très petites compagnies fonctionnant essentiellement grâce à une moyenne de 7,1 intermittents, dont seulement 2,6 réguliers (parmi lesquels au moins un directeur artistique).

Preuve supplémentaire de la part importante de l'engagement bénévole ou non rémunéré, ces compagnies voient en moyenne 12,5 amateurs engagés dans les activités de création, sur un total moyen de 20 pour l'ensemble des activités [43]. Le nombre total des bénévoles impliqués est un indice complémentaire d'une implication non rémunérée, mais les différences entre les quatre catégories de compagnies sont moins fortes sur ce point [44].

38/ Aucun et un seul salarié permanent : 94 et 6% pour P1 ; 77 et 13% pour P2 ; 47 et 20% pour P3 ; 17 et 11% pour P4.

39/ Les techniciens intermittents relevant de la nouvelle Annexe 8 sont nettement moins concernés, seuls 13,2% se déclarant dans cette situation double de salarié-employeur.

40/ Sur la base d'un Smic mensuel en Juillet 2003 et pour 169 heures de 1.215,11 €, soit 14.581 € par an, le salaire annuel médian 2003 de l'ensemble des salariés-employeurs intermittents est de 7.477 € (51,3% du Smic), pour une médiane de 11.880 € pour les simples salariés (81,5% du Smic). Les caractéristiques de ces salariés-employeurs indiquent qu'elles ont un temps de travail non rémunéré particulièrement élevé.

41/ Gèrent elles-mêmes un lieu de diffusion : 6,6% pour P1 ; 14,4% pour P2 ; 16,5% pour P3 ; 27,8% pour P4.

42/ Membre d'une fédération, d'un syndicat, d'un réseau et ayant répondu à la question : 7% pour P1 ; 13,5% pour P2 ; 30,3% pour P3 ; 36,8% pour P4.

Dans les syndicats d'employeurs, le Syndeac arrive en tête, mais ne touche qu'un peu plus de 5% de l'échantillon (mais 26% des P4). Le tout jeune Synavi apparaît en second avec un peu plus de 3% de l'échantillon. Le contraste est ici saisissant avec les compagnies amateur qui, même s'il ne s'agit pas des mêmes raisons ou fonctions, sont affiliées à un regroupement pour 82% d'entre elles.

43/ Moyenne des amateurs participant aux activités / dont aux activités de création : 20 / 12,5 pour P1 ; 20,3 / 2,2 pour P2 ; 34,6 / 9,5 pour P3 ; 58,6 / 2 pour P4.

A 78%, les quelques postes de permanents relèvent d'emplois aidés, du type emploi-jeune qui a joué ces dernières années un rôle déterminant et dont la "disparition" programmée par le gouvernement handicape aujourd'hui nombre d'organisations artistiques, en particulier de petite ou très petite taille comme ici.

On ne sera pas donc surpris que les plus petites compagnies considèrent qu'il leur faudrait en moyenne multiplier par 3 leur budget (300%) pour avoir un fonctionnement normal.

A l'autre extrême, les compagnies les plus développées ont un budget moyen de 864 k€, dont en moyenne 43% de subventions. Elles estiment qu'il leur faudrait un budget en augmentation de 25% pour fonctionner normalement.

Dans 68% des cas, ces compagnies disposent de 3 permanents ou plus (mais encore 17% n'en ont pas et 11% un seul). Les contrats aidés ne représentent plus que 18% de ces permanents. Elles emploient en moyenne 50,7 intermittents, dont 20,5 réguliers.

Même si le niveau du budget permet de recourir bien moins au travail non rémunéré, on constate que les salariés intermittents restent la force de travail majoritaire et décisive pour le fonctionnement de la compagnie. Le nombre moyen d'amateurs participant aux activités de création n'est que de 2, pour un total moyen de 58,6 pour l'ensemble des activités, dont les stages et ateliers organisés par la compagnie justement pour ce type de public.

Les deux autres profils apparaissent comme intermédiaires, l'un plus proche des petites compagnies [45], l'autre à distance à la fois des petites compagnies et des plus développées [46].

Quelques repérages complémentaires peuvent être tirés de l'enquête nationale sur les intermittents du spectacle. Les intermittents ont des niveaux de formation générale très au-dessus de la moyenne nationale, 64% d'entre eux ayant un diplôme Bac+2 ou plus. Même si la formation "sur le tas" est essentielle, 39% possèdent au moins un diplôme touchant directement au spectacle. Plus globalement, les intermittents sont dans une continuité travail et formation (dont des stages), dans laquelle l'emploi rémunéré n'occupe qu'une part minoritaire [47].

Ce phénomène se retrouve dans le fait que plus de 57% des intermittents estiment travailler 11 mois ou plus par an, chiffre montant à plus de 65% pour les artistes. Cela touche une fois encore au premier chef les salariés-employeurs, mais également les personnes ne cumulant qu'un nombre faible d'heures rémunérées. Inversement, les pourcentages baissent progressivement au fur et à mesure que le salaire moyen annuel s'élève, preuve s'il en était de l'importance du "travail invisible" ou, pour être plus précis, de la part de travail non rémunéré ou/et ne relevant pas d'une économie monétaire.

Les artistes sont les premiers touchés par ces écarts de situation, puisque 81% estiment que le nombre de jours de travail rémunéré est inférieur à la moitié de ceux réellement travaillés, contre 25% seulement chez les intermittents techniciens [48]. Au premier rang, ce sont les heures de préparation (pour 89% des intermittents) et de documentation (72%) qui se

---

44/ Moyenne des bénévoles impliqués dans la compagnie / dont dans son conseil d'administration : 8,8 / 3,4 pour P1 ; 11,3 / 3,5 pour P2 ; 8,4 / 3,5 pour P3 ; 5,7 / 3,5 pour P4.

45/ Pour P2 - Budget moyen 2004 : 88 k€ ; pourcentage moyen des subventions : 30% ; augmentation souhaitée du budget pour fonctionner normalement : 215% ; 0 ou 1 seul permanent : 90% ; contrats aidés dans les emplois permanents : 72,5% ; nombre moyen d'intermittents employés : 15,4 ; dont nombre d'intermittents réguliers : 5,8.

46/ Pour P3 - Budget moyen 2004 : 242 k€ ; pourcentage moyen des subventions : 36% ; augmentation souhaitée du budget pour fonctionner normalement : 130% ; 0 permanent : 47% ; 1 ou 2 permanents : 38% ; contrats aidés dans les emplois permanents : 61,7% ; nombre moyen d'intermittents employés : 23,5 ; dont nombre d'intermittents réguliers : 10,2.

47/ Dans une estimation subjective, les intermittents enquêtés estiment en moyenne à 923 heures annuelles la somme de leur temps de travail non rémunéré et de leur temps d'activité bénévole, soit un total supérieur au nombre annuel moyen de 706 heures de travail rémunéré.

48/ Sur ce point, un écart territorial est à nouveau nettement marqué, 73% des intermittents hors de la région capitale estimant que leur nombre de jours de travail rémunéré est inférieur à la moitié de ceux réellement travaillés, contre 44% en Ile-de-France.

trouvent concernées par la non rémunération, puis de façon décroissante les temps de répétition (54%), de diffusion (45%) et de promotion (44%).

Il convient d'ajouter que moins de la moitié des intermittents déclarent n'exercer qu'un seul métier (46% pour les techniciens, 42% pour les artistes). La polyvalence est donc la règle majoritaire, un peu plus d'un tiers des intermittents exerçant simultanément deux métiers et de l'ordre d'un cinquième trois métiers ou plus (18% pour les techniciens, 24% pour les artistes). De plus, ces divers métiers relèvent de catégories nettement distinctes, majoritairement chez les artistes (52%) et moins chez les techniciens (34%). Au titre de cette diversité de métiers, soulignons la part importante confirmée par l'enquête des cours donnés, phénomène qui touche 63,5% des artistes intermittents (mais seulement 25% des techniciens) pour une moyenne annuelle de 122 heures effectives au contact d'un public [49].

Toutes les données concordent pour décrire une situation où l'activité des intermittents est majoritairement plurielle et continue, pour des rémunérations monétaires au contraire fortement discontinues. Même s'ils partagent ces caractéristiques d'emploi et de travail, des différences sensibles apparaissent pourtant entre intermittents techniciens et artistes, ces derniers se trouvant généralement dans une situation d'activité plurielle plus accentuée et de rémunération moins favorable.

Il y a donc bien lieu de raisonner pour partie différentiellement entre ces deux domaines d'emploi, de compétence et d'activité. Au vu de la place fondamentale des intermittents dans les compagnies, celles-ci se trouvent directement concernées et participent globalement à l'évolution des phénomènes que nous venons d'évoquer. D'autant que les écarts de situation jouent constamment au détriment des intermittents salariés-employeurs ou de ceux dont le nombre annuel d'heures salariées est le plus faible, qui constituent pourtant une part essentielle des personnels des compagnies professionnelles.

Quelques constats globaux sur les rémunérations permettent de compléter utilement le tableau jusqu'ici brossé.

Les anciennes Annexes 8 et 10 distinguaient jusqu'à fin 2003, respectivement les salariés intermittents du spectacle enregistré et ceux du spectacle vivant. Sur les revenus 2003, l'enquête montre que de fortes variations salariales existent entre ces deux secteurs et plus globalement entre les intermittents. Les facteurs les plus déterminants pour expliquer ces écarts ne sont pas tant le temps réel de travail, la compétence ou la qualité des personnes, que le montant des cachets journaliers et le nombre d'heures déclarées (et donc rémunérées). Et ces déterminants dépendent à leur tour d'abord du mode de financement des projets artistiques (pour 52% des enquêtés) et des négociations individuelles que chacun peut mener avec ses divers employeurs (pour plus de 54% des enquêtés).

En ce qui concerne les compagnies, on retrouve ici le rôle essentiel de la dynamique des projets successifs et de leur financement à chaque fois différent, mais aussi la situation très particulière des directeurs artistiques le plus souvent salariés-employeurs et donc juge et partie dans les situations d'embauche et de décision quant aux rémunérations.

En 2003 et dans le spectacle vivant, le cachet journalier moyen était de 165 € (soit 85% de celui dans le spectacle enregistré), le nombre d'heures travaillées moyen par an de 682 (soit 85% de celui dans le spectacle enregistré). En sommation annuelle, cela donne un revenu salarial moyen de 11.033 € dans le spectacle vivant (soit 64% de celui dans le spectacle enregistré), ce qui correspond à un peu plus de 75% du Smic (base Juillet 2003 et pour 169 heures). DE plus, le revenu salarial médian indique un fort écart entre les mieux et les moins bien rétribués, puisqu'il s'établit dans le spectacle vivant à 8.559 € (soit 54% de celui du spectacle enregistré) et correspond à 58% seulement du Smic.

L'écart en faveur de l'Ile-de-France est très important, le salaire annuel médian s'établissant à 13.420 € (soit 92% du Smic, mais 170% de celui dans le reste du pays), preuve qu'une part essentielle de l'emploi rémunéré continue à être concentré dans les entreprises de la région capitale.

On retrouve également des écarts très importants entre les métiers, puisque les salaires annuels médians sont pour les comédiens de 7.689 € (53% du Smic), les danseurs de 7.900 €

49/ Ces activités d'enseignement concernent tous les âges, mais particulièrement les plus de 50 ans (56%). Les intermittents cumulant le moins d'heures annuelles rémunérées sont également les plus concernés (52% pour ceux dont le nombre d'heures varie entre 507 et 675, 41% pur la fourchette allant de 676 à 844 heures).

(54%), les musiciens-chanteurs de 7.353 € (50%), alors qu'ils sont pour les décorateurs-accessoiristes de 14.853 € (102%), les éclairagistes de 14.428 € (85%), les techniciens son de 14.137 € (97%).

Il y a donc bien cohérence entre les sentiments exprimés par les catégories d'intermittents (dont par les artistes et les techniciens) et la réalité de leurs revenus annuels salariaux constatés.

Un autre élément concorde avec les repérages faits au niveau des compagnies, puisque le salaire annuel médian dans les petites entreprises est de 7.933 € (soit 54% du Smic) et dans les grandes ou moyennes de 15.244 € (soit 104% du Smic). Ici encore, les données chiffrées confirment les approches jusqu'ici qualitatives ou parcellaires, tout en précisant des ordres de grandeur d'autant plus utiles qu'ils montrent des différences très substantielles entre situations.

L'enquête permet enfin de mesurer le poids des autres sources de revenus des intermittents. Les droits d'auteur touchent 14% de l'échantillon, pour un revenu médian de 1.469 €, qui se comprend un comme revenu de complément pour une sous-population dont près de la moitié ont eu un revenu 2003 supérieur à 2 Smic annuels.

Les revenus patrimoniaux concernent 6% seulement de l'échantillon, pour un revenu complémentaire médian de 12.414 €, dont bénéficient surtout des plus de 50 ans et des intermittents aux revenus salariaux moyens ou élevés.

A contrario, les prestations sociales, qui touchent 11% de l'échantillon pour une allocation moyenne de 10.501 €, concernent surtout les intermittents aux revenus faibles et au nombre d'heures rémunérées annuel faible.

La place des allocations chômage peut alors être resituée précisément et représente bien un revenu d'importance pour l'ensemble des intermittents. Dans les faits, ces allocations fonctionnent, d'un côté comme un mécanisme redistributif pour les salariés les moins rémunérés, de l'autre comme un mécanisme assurantiel face aux aléas professionnels pour les mieux rémunérés. Dans tous les cas, ces allocations jouent un rôle central vis-à-vis de l'hyperflexibilité des mondes du spectacle et de la discontinuité de l'emploi rémunéré sur laquelle ils sont singulièrement constitués.

En moyenne, les allocations chômage représentent 48% du revenu global des intermittents, mais le détail par tranche de revenus salariaux est éclairant. Ainsi, ces allocations constituent 59 à 70% du revenu global des un peu plus de 24% d'intermittents dont les salaires annuels 2003 ont été inférieurs à 0,5 Smic (7.290 €) ; entre 46 et 57% du revenu global des un peu moins de 46% d'intermittents dont les salaires annuels ont été compris entre 0,5 et 1,1 Smic (7.290 à 16.039 €) ; mais encore entre 8 et 17% du revenu global des quelques 2% d'intermittents dont les salaires annuels ont été supérieurs à 3 Smic (43.743 €).

Même si les deux études surs lesquelles nous nous sommes appuyés relèvent de terrains et de modes d'approche distincts, elles permettent de fonder la réflexion sur des bases objectives renforcées. Il devient au moins clair que la situation contemporaine des compagnies théâtrales professionnelles est fortement problématique et que le simple prolongement du mode de développement qui s'est mis en place dans le dernier tiers du siècle dernier peut conduire à une série d'impasses. En particulier, si on n'accepte pas de regarder de bien plus près les difficultés et les mutations auxquelles se trouve confronté ce mode de développement, ce qui devrait amener à terme à reconsidérer largement ses fondements mêmes, tant idéologiques qu'organisationnels. C'est à l'abord de ces questions, via une réinscription des données précédentes dans un cadre qualitatif et contextuel plus global, que se consacre la seconde partie de ce texte.

2 – Des coopérations nécessaires, dans un contexte fortement concurrentiel

21 – Une économie sous-financée de services relationnels

211 - Les arts théâtraux aux prises avec les mutations actuelles

Depuis au moins un quart de siècle, nos sociétés sont engagées dans une mutation radicale de leurs modes de production et d'échange, dont la centration passe des biens matérialisés vers les services. L'offre de produits excède désormais souvent la demande ordinaire, en particulier solvable, ce qui donne aux usagers des possibilités jusque là inconnues de sélection et de combinaison des biens proposés. Pour les entreprises, ces nouveaux éléments conduisent à une incertitude contextuelle renforcée et à la nécessité d'une flexibilité et d'une réactivité accrues. Chacune d'entre elles est alors entraînée dans une dynamique d'ajustements permanents et dans un jeu constant de déstructuration et restructuration. Les formes actuelles du développement capitaliste relèvent ainsi d'un mixte contradictoire de concurrence et de coopération intensifiées. La logique de projets successifs se renforce comme mode d'organisation de plus en plus prégnant. La tendance associée à répartir le risque entrepreneurial vers d'autres instances, individuelles (dont les salariés) ou collectives (administrations publiques, autres entreprises, organisations sociales) se développe [50].

Les arts théâtraux n'échappent pas à ce contexte. Depuis les années 1980, l'offre de spectacles s'est considérablement accrue, accompagnant une croissance soutenue du nombre de comédiens et de techniciens, comme du nombre des micro-entreprises théâtrales (au premier rang desquelles les compagnies), pour un nombre de spectateurs au mieux stable dans les réseaux d'équipements labellisés par l'Etat. De plus, les modes de représentation et de diffusion collective se sont eux aussi transformés et sont désormais massivement pris en charge par d'autres média que la scène théâtrale. L'œuvre scénique apparaît d'autant plus aujourd'hui comme une affaire d'expérience et d'émotion particulières et partagées. Depuis plus de vingt ans, une partie importante de la production théâtrale est également marquée par une relative distance à la société et à ses populations concrètes, par la primauté du spectacle sur l'action artistique et culturelle, par une tentation aussi des milieux professionnels à chercher à rester ou s'en sortir "entre soi".

Tous ces éléments conduisent à une concurrence intrasectorielle renforcée et à une difficulté structurelle à développer plus avant l'émulation coopérative pourtant constitutive de ces arts à dimension collective affirmée.

Dans le même temps pourtant, des projets plus nombreux, quoique toujours minoritaires et surtout souvent "minorés" par les milieux professionnels les plus établis, tendent à replacer les publics au cœur de la relation artistique, à engager une interactivité plus forte avec les populations en deçà et au-delà des formes spectaculaires abouties. Ces initiatives ont surtout été rendues possibles grâce à la prise en compte de la dimension culturelle dans les politiques de la ville et via les diverses mesures en faveur d'emplois aidés, dont le milieu culturel a su tirer profit. Les brutales remises en question de ces politiques depuis quelques années mettent cruellement à mal ces projets, qui tentent d'inventer une autre façon de faire vivre l'art dans et avec la société contemporaine. Le pilotage public du champ théâtral, et tout particulièrement celui de l'Etat, est souvent resté comme tétanisé – pour partie à la demande des professionnels – sur l'ancien mode productif, où l'œuvre spectaculaire "autonome" est première [51].

Parallèlement, les demandes d'art des populations se centrent toujours plus sur les thèmes de l'autonomie individuelle, de la proximité, du cheminement personnel. Si l'on retrouve bien ces thématiques dans les écritures contemporaines, il est moins sûr que les formes théâtrales polarisées surtout sur l'événement scénique sachent suffisamment prendre

---

50/ Voir sur ces mutations, Dominique Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, La République des idées / Seuil, 2005, 96 p. ; ou encore, Philippe Bernoux, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2004, 312 p.

51/ Voir sur ces questions, le diagnostic critique de Robert Abirached, *Le Théâtre et le Prince. II. Un système fatigué 1993-2004*, Actes Sud, 2005, 152 p.

en charge ces désirs de rencontres et de processus à produire par soi-même [52]. La forte demande de pratique théâtrale amateur, en-dehors même de l'assistance à des spectacles professionnels, est un indice flagrant de ce phénomène. De plus en plus, les populations sont et seront à considérer comme une multitude différenciée et active, non comme un peuple à éduquer ou à développer. Les expériences théâtrales "hors les murs" ou les esthétiques issues des terreaux urbains sont souvent exemplaires de ces transformations qui s'opèrent dans la demande de relation théâtrale ou plus largement artistique [53].

On peut par exemple s'interroger sur la réelle prise en compte par le milieu théâtral des mutations en cours dans les population de moins de vingt ans, telles que la priorité donnée à la construction de soi, la désertion nette des équipements culturels traditionnels, la prégnance renforcée de la culture d'appartement, la montée en puissance de la culture immatérielle et des modes de production-échange associés (qui instaurent un autre rapport au temps et à l'espace), l'importance des loisirs relationnels au sein de la même classe d'âge, le mixte de quête d'originalité-personnalité dans le cadre d'un certain conformisme comportemental, la référence territoriale européenne de plus en plus fréquente... [54] Autant de comportements culturels et artistiques des jeunes générations qui correspondent mal aux formes spectaculaires peu interactives Peut-être conviendrait-il de partir bien plus des "dégoûts" de l'art, de la désertion des équipements légitimés, des refus de populations d'accorder le statut artistique à des formes qui prétendent pourtant à ce statut, comme des désirs d'accorder ce statut à d'autres formes non encore légitimées comme artistiques [55].

Au bout du compte, les arts théâtraux participent de valeurs et d'un environnement dominants, individualistes et concurrentiels, mais selon un mode de développement qui implique aussi une grande prise en compte des publics et usagers. De même, se révèle indispensable la mise en œuvre de coopérations multiples entre une diversité d'acteurs sociaux, sans lesquels les pratiques théâtrales (aboutissant ou non à des spectacles) ne se réalisent pas. Dans des mondes du spectacle qui partagent largement les valeurs de la concurrence réputationnelle et individualisante, la place de l'économie solidaire et de formes réelles de mutualisation associée [56] reste encore peu assurée, malgré l'utilisation massive – mais qui reste souvent formelle – de l'association type loi de 1901.

Le choix d'une option coopérative est souvent largement lié à des nécessités de survie, ce qui lui donne a contrario un fondement pragmatique affirmé. La coopération peut ainsi être une valeur affichée par certaines organisations et peut même aller jusqu'à la valorisation d'un réel fonctionnement démocratique. Celui-ci se confronte pourtant à des limites certaines quand il est question de décision à caractère artistique. Dans ces conditions, les réseaux d'affinité ou d'appartenance collective apparaissent comme une solution médiane. Face à l'hégémonie des dynamiques strictement libérales, ils constituent un terreau fonctionnel facilitant l'innovation émulative et pouvant servir d'abri au moins partiel contre une concurrence débridée.

Les arts théâtraux relèvent ainsi d'une combinaison variable de choix propres de chaque organisation, de coopérations flexibles en réseau et de sous-traitances en cascade entre organisations, ce dont les compagnies professionnelles sont exemplaires. Les tensions de cette différenciation collaborative des organisations théâtrales se trouvent renforcées par les particularités et la fragmentation de ses micro-entreprises et par l'importance de la

---

52/ La priorité souvent donnée par les productions théâtrales actuelles aux auteurs vivants n'aboutit pas à une poétique stabilisée de l'écriture théâtrale. On assiste plutôt à une pluralité de postures esthétiques et artistiques, qui donne une très grande variété aux arts théâtraux contemporains. Nul doute que les divers modes aujourd'hui pratiqués (théâtre de texte, théâtre gestuel et danse, arts de la rue ou du cirque, théâtre d'objets…) proposent une palette déjà riche de types de relation théâtrale, la variété se redoublant, au sein même de chaque mode ou à la charnière de plusieurs d'entre eux.

53/ Voir ici le dossier de Claude Rouot et Pierre Mayol (coord.), « Démocratisation culturelle, diversité culturelle, cohésion sociale » , *Culture & Recherche* n° 106-107, décembre 2005, p. 8-58. ; ou Fabrice Lextrait et Frédéric Kahn, *Nouveaux territoires de l'art*, Sujet/Objet éditions, 2005, 296 p.

54/ Eléments rappelés par Pierre Mayol (DEPS du Ministère de la Culture) lors de la journée d'étude *Pratiques culturelles : nouveaux publics, nouveaux usages*, Conseil Général de l'Hérault, 9 février 2006.

55/ Comme le soulignait Olivier Donnat (DEPS du Ministère de la Culture) lors de la même journée.

56/ Sur ces notions, voir Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, *Dictionnaire de l'autre économie*, Desclée de Brouwer, 2005, 576 p.

notoriété individuelle dans des économies de variété qui sont fondées – encore plus que dans d'autres domaines d'activité – sur la production en grand nombre de prototypes très subjectifs. Chaque organisation est alors entraînée dans un double mouvement de recherche de visibilité et de légitimité, qui constitue pour elle un travail constant et toujours à renouveler de validation sociale, tout en pouvant se révéler en contradiction avec l'autre nécessité d'avoir à développer sans cesse de nombreuses relations de coopération avec des partenaires très souvent variés.

212 - Les arts théâtraux comme relations de proximité

Dans ce contexte, les arts théâtraux peuvent avoir aujourd'hui intérêt à se comprendre et à se restructurer par référence à la notion de relation de service aux personnes et aux groupes restreints, certains de leurs dimensions esthétiques, culturelles et sociales pouvant être par ailleurs appréhendées comme service indirect à la collectivité civile ou à la collectivité politique toute entière. Historiquement, c'est bien la palette d'une double utilité, privée et collective, qui a constamment été constitutive de l'utilité sociale spécifique de ces arts. L'utilité sociale du théâtre n'en fait pourtant pas d'emblée un champ concourant à l'intérêt général et devant nécessairement relever du service public, à rebours de ce qui se dit souvent depuis la formule célèbre de Jean Vilar. La pertinence civile et sociale majeure des arts théâtraux est probablement d'abord de développer des relations de proximité et de relever d'audiences plutôt restreintes et successives, même si la pluralité dans l'espace et le temps de ces échanges peut aboutir à des audiences cumulées importantes [57].

L'alternance de la nomadisation et de l'implantation des compagnies participe à ces processus. La créativité de nombre d'entre elles est d'ailleurs de plus en plus liée à leur capacité de relation et d'interaction construite avec des personnes et des groupes ayant des goûts et des désirs distincts. De ce point de vue, les arts théâtraux pourraient être aujourd'hui potentiellement porteurs d'une capacité de renégociation constante de la place de chacun dans le processus artistique. Ils apportent sans doute au premier chef des changements dans la manière d'aborder et de traiter une question, ou d'envisager une réception et une implication plus intensément vécues par chacun. Ces arts ont donc besoin de temps socialement construits pour véritablement opérer. De ce point de vue, la pression continue de la production flexible des industries culturelles et de la gestion normée des politiques culturelles ne favorisent pas forcément les nouvelles émergences, ni la nécessaire variété des relations artistiques.

Les compagnies théâtrales professionnelles sont au centre de toutes ces questions, tout à la fois partie prenante et bousculées par les effets des mutations de nos sociétés. Par choix ou par nécessité, les jeunes compagnies sont ainsi amenées depuis une bonne quinzaine d'années à sensiblement développer des propositions hors des murs des théâtres, comme des formes imprévues d'action ou des nouvelles démarches de proximité en direction des populations. Une nouvelle confrontation aux réalités contemporaines, à la crise économique, au désir d'autonomie de chacun est une volonté qui s'exprime chez beaucoup d'artistes. L'œuvre est alors davantage conçue comme une rencontre entre humains et implique une plus grande confrontation à des réalités diverses, approche qui freine le repli sur le seul milieu artistique. Le maintien d'une volonté de négativité critique – y compris ludique – de l'art persiste, mais comme plus au cœur du monde tel qu'il est. Ces démarches s'éloignent alors d'une conception de l'art bohème et démiurgique, le thème de la singularité étant réinterprété comme une nécessité finalement ordinaire de nos sociétés plurielles [58].

On ne peut pas dire que le ministère de la Culture ait réellement réorienté ses priorités dans le sens de ces évolutions et qu'il se soit réorganisé pour prendre en compte ces processus de création et de relation artistiques plus insérés dans la société. Les collectivités territoriales peuvent y être plus sensibles, mais manquent encore singulièrement, autant d'une conception argumentée et non "instrumentaliste" de ces questions que de moyens

---

57/ On attend sur ce point une étude encore jamais réalisée sur l'importance sous-évaluée des théâtres de ville (et sur un autre plan des festivals) dans la constitution de cette audience globale et de la place qu'y jouent les compagnies professionnelles.

58/ Sur ces points, voir tout particulièrement Fabrice Lextrait et Frédéric Kahn, *Nouveaux territoires de l'art*, *op. cit.*

supplémentaires au moment où l'Etat lui-même s'engage peu sur ces nouveaux horizons. Et pourtant, avec le renforcement de la décentralisation institutionnelle, ce serait de plus en plus le rôle de l'Etat de proposer des orientations générales et de veiller à un développement équitable et équilibré du territoire national dans le domaine artistique, comme dans bien d'autres.

213 - Les arts théâtraux dans l'emprise de la valorisation monétaire de la richesse

Les arts montrent clairement que la création de valeur est d'abord qualitative, relationnelle et sociétale, avant d'être monétaire ou marchande. Les arts théâtraux, quant à eux, sont exemplaires d'une valeur d'abord générée via l'expérimentation de ses propositions par des acteurs sociaux divers, tout en impliquant des relations de proximité avec ceux-ci. Mais même si la valeur d'expérience [59] reste leur critère ultime, les arts sont pris dans le carcan idéologique, institutionnel, économique, où la valeur monétaire quantifiable reste le critère qui s'impose presque exclusivement dans la détermination de la richesse produite – comme c'est le cas pour le PIB. Ils sont également pris dans le carcan de la course à l'accumulation privative systématique du profit financier qui s'ensuit. L'enquête sur les intermittents du spectacle montre pourtant qu'une grande partie de leur travail ne correspond à aucune valorisation monétaire ou marchande, alors même que cette part "non marchande" est essentielle dans la production qualitative de richesse des compagnies et des organisations culturelles.

De fait, cette production qualitative de richesse va être – pour une part et progressivement – monétarisée et appropriée par le biais d'entreprises, au premier rang desquelles les industries culturelles qui concentrent, au bout du compte, une part très importante de la valeur d'échange ainsi générée. De ce point de vue, la crise de l'intermittence peut aussi être analysée comme un retour nettement insuffisant de la valeur d'échange, produite par le secteur du spectacle dans son ensemble, vers tous ses travailleurs à l'emploi rémunéré discontinu et non pas d'abord vers ses travailleurs de plus grande notoriété ou vers les plus permanents. Sur un autre plan, la dominance extrême de la valorisation quantitative et monétaire rend encore très problématique la mise en œuvre d'évaluations qualitatives vraiment pertinentes et centrées sur le débat entre acteurs concernés, alors que ce mode semble être une voie fondamentale et mieux adaptée dans nos sociétés complexes, et davantage encore pour des domaines qui engagent une forte dimension d'intersubjectivité comme les arts [60].

Secteur de services relationnels, où la production est artisanale, éphémère et d'invention continue, les arts de la scène constituent économiquement un domaine de productivité et de valorisation marchande peu croissantes. Ils ont pourtant continué à se développer en France grâce à une organisation inédite, dont les limites commencent néanmoins à sérieusement apparaître dès les années 1980. L'économie de variété du spectacle vivant, la logique de projet, la possibilité d'utilisation systématique du Contrat à durée déterminée (CDD) d'usage, associés à une gestion collective des risques individuels de sous-activité via le dispositif d'assurance chômage pour ses travailleurs intermittents, font système pour un secteur paradoxalement constitué autant sur une hyperflexibilité sans égale de son activité que sur la grande pérennité de ses équipements et dispositifs publics. Les deux études précédemment prises en référence ne font que souligner ces phénomènes qualitatifs et indiquer des ordres de grandeur quantitative utiles.

On aboutit à un marché du travail ayant désormais peu de cadres réellement intégrateurs et dont les points fixes résident surtout dans les organisations gestionnaires des droits sociaux et les établissements culturels publics. Par contre, ce dispositif représente un mode de régulation au moins partielle de la pression concurrentielle, tout en maintenant les avantages d'une mobilité réelle de l'activité. Au bout du compte, un tel système serait, soit à

59/ Une valeur qualitative, construite subjectivement par chacun et dans le rapport d'appréciation échangé collectivement, au travers de l'usage du bien ou du service considéré.

60/ Voir par exemple sur ces questions les entrées « Richesse », « Economie non monétaire», « Evaluation démocratique », « Espaces publics », dans Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, *Dictionnaire de l'autre économie*, *op. cit.*

étendre à tous les précaires, soit à cantonner strictement, d'autant que la croissance de l'emploi dans le spectacle accentue constamment l'activité intermittente et donc le chômage associé dans ce secteur. La crise ouverte par le déficit toujours croissant de l'assurance chômage des intermittents et la réforme induite en 2003 de ce dispositif est actuellement le seul conflit actuel portant sur la défense d'un système d'emploi flexible, où par ailleurs salariés et employeurs sont des alliés objectifs.

Ces différents éléments trouvent un répondant dans la souplesse associative utilisée par un grand nombre d'organisations du spectacle, et quasi exclusivement par les compagnies théâtrales. Dans celles-ci, on se trouve désormais dans une forme de désubordonnation de l'emploi salarié, face à une dynamique spécifique d'auto-organisation de l'emploi, mais dont le fonctionnement est significativement indexé sur l'externalisation de ses coûts. La responsabilité ordinaire de l'employeur tend alors à se défaire dans le cadre de formes atypiques de salariat [61]. Le secteur du spectacle est ainsi constitué d'un mixte de spécialisation flexible, de coopération entre firmes et de structuration publique, conduisant à un sureffectif permanent par rapport à la solvabilité monétaire du secteur, à une fragmentation extrême de l'emploi, à un fort turn over de personnels, à des inégalités croissantes entre les individus et les organisations, à une concurrence et des hiérarchies symboliques renforcées.

En définitive, ce fonctionnement tend à une multiplication au départ peu sélective d'entreprises et de projets, ce qui consiste une richesse qualitative certaine des arts de la scène. Mais ce développement non maîtrisé de micro-entreprises, dans un contexte où chacun cherche à répartir le risque entrepreneurial, peut également conduire à une déresponsabilisation relative des commanditaires et maîtres d'ouvrage, ou au moins à une recentration accentuée de ceux-ci sur des projets partiels et limités. Ces phénomènes sont très sensibles au niveau des compagnies théâtrales professionnelles et se trouvent finalement régulés, dans le temps, par une sélection artistique et économique drastique des personnes et des organisations.

214 -L'économie plurielle mais sous-financée des arts théâtraux

Les divers éléments évoqués conduisent à un sous-financement chronique des arts de la scène et plus particulièrement des compagnies théâtrales. Celles-ci fonctionnent de fait selon une économie plurielle qui recoupe les trois modes usuellement distingués par l'approche socio-économique : des recettes "commerciales", liées à la rétribution directe de prestations fournies (ces recettes provenant néanmoins très majoritairement de fonds civils ou publics redistribués) ; des fonds redistribués par des commanditaires civils et bien plus souvent publics (sous forme de subventions diverses), au titre de projets particuliers ou généraux qui relèvent des enjeux collectifs portés par ces commanditaires ; des ressources non monétaires issues d'échanges en réciprocité, via les réseaux affinitaires, personnels ou professionnels, sociaux ou publics et selon des "symétries" convenues entre partenaires identifiés (bénévolat ou mises à disposition gratuites de compétences, par exemple).

A ces modes, il faut adjoindre une recherche d'externalisation intra et extra-sectorielle de coûts de l'entreprise, par sous-traitance à prix négocié ou prise en charge de certaines dépenses par les salariés eux-mêmes ou leurs systèmes assurantiels (au premier rang, l'assurance chômage des intermittents). Les limites de ces reports sont néanmoins d'autant plus vite atteints que ces mécanismes n'ont pas été suffisamment et collectivement réfléchis ou évalués.

Au final, l'hétérogénéité interne des arts théâtraux débouche sur de très forts écarts de situation économique personnelle et entrepreneuriale, en particulier selon la durée d'emploi pour les personnes ou la longévité d'existence – au-delà du seuil toujours sélectif des toutes premières années – pour les organisations, ce dont les deux études évoquées rendent amplement compte.

La faiblesse relative des tarifs praticables auprès des principaux clients et usagers directs des compagnies, combinée au renforcement de la concurrence pour la vente de leurs prestations – de spectacle ou liées aux autres activités –, aboutit dans l'immense majorité des

---

61/ Sur la place de l'intermittence dans le monde du spectacle, voir Pierre-Michel Menger, *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Editions de l'EHESS, 2005, 288 p.

cas à des recettes propres très insuffisantes pour assurer une viabilité financière minimale de l'entreprise. Chaque compagnie est alors entraînée dans une véritable course aux financements redistribués, notamment publics [62]. Au-delà des écarts importants entre compagnies à ce sujet, cette dépendance très forte aux subventions entretient une conception en partie illusoire d'un art théâtral comme service public, alors qu'il relève d'abord d'une double dynamique civile, privée et collective. Les arts sont constamment situés à l'intersection de logiques réciprocitaire, institutionnelle et de marché, au croisement entre des espaces publics et des espaces privés. Ce serait plutôt en tant que champ d'activité global que les arts pourraient se prévaloir de l'intérêt général. Cela plaiderait alors pour une régulation et une aide à caractère systémique des arts par les pouvoirs publics, bien plus que pour une intervention détaillée dans le choix de projets particuliers comme c'est le cas aujourd'hui en France .

Dans le contexte qu'on vient de rappeler, le recours pragmatique aux échanges réciprocitaires est une dynamique majeure pour les compagnies, pour les plus jeunes très clairement, mais aussi pour les plus anciennes. Ils concernent autant le quotidien des personnels rémunérés, que les nombreux bénévoles ou volontaires impliqués à tous les niveaux des associations support des compagnies, et notamment dans leur direction officielle. Ces échanges permettent de mettre en exergue l'importance de la partie non valorisée monétairement – et donc souvent largement invisible et ignorée – du travail réel fourni pour la marche de ces organisations.

A noter cependant qu'une large part des membres des associations support des compagnies constitue en fait des pratiquants des activités organisées par celles-ci [63]. Avec des tarifs modérés et pour des sommes globales généralement peu élevées, ils participent aux recettes propres des organisations. Mais ils peuvent également constituer un terreau d'échange en réciprocité pour les compagnies qui se saisissent de cette opportunité, en particulier pour les plus petites et les plus jeunes qui manquent singulièrement de capacités humaines et financières. Un nombre significatif de dirigeants bénévoles des associations peut d'ailleurs provenir de ces personnes et des échanges qui ont su s'instaurer dans l'organisation.

Au bout du compte, le problème économique central auquel se heurte les compagnies consiste dans le fait que leurs ressources globales – monétaires et non monétaires – augmentent moins vite que la quantité de travail requise pour leur bonne marche ou simplement une continuité minimale de leur action.

Sur le plan monétaire, des recettes propres significatives se réalisent d'abord via la vente de spectacles, chaque vente induisant souvent la rémunération d'activités complémentaires, mais pour des sommes unitaires ou forfaitaires généralement moins intéressantes. Les aides publiques et civiles sont également encore largement indexées sur la production spectaculaire, dont via des dispositifs d'"aide au projet" très focalisées sur la création d'au moins un spectacle justement. Si une attention au projet plus global de l'organisation existe au titre de "conventions pluriannuelles", celles-ci donnent toujours une place centrale au nombre de créations et de représentations à réaliser sur la durée de la convention.

La sous-rémunération des activités non directement liées aux formes spectaculaires apparaît aussi clairement, en particulier dans l'évaluation minorée des temps nécessaires à la réalisation d'une véritable relation de service dans le champ artistique. L'étude francilienne montre ainsi que le champ des arts théâtraux a le plus grand mal à se dégager de sa polarisation historique sur la production de spectacles. Celle-ci alimente, de fait, une surproduction d'offres dans les conditions actuelles de diffusion, au détriment d'une conception qui se centrerait sur la dissémination par capillarité de services relationnels, autant particularisés et individualisés qu'à utilité collective directe ou indirecte.

62/ Voir aussi sur la question du mode de développement spécifique des arts théâtraux en France, Serge Proust, *Le comédien désemparé. Autonomie artistique et interventions politiques dans le théâtre public,* Edition Economica, 2006, 266 p.

63/ A juste titre, l'étude sur les compagnies franciliennes distingue les "bénévoles" réellement impliqués dans le fonctionnement des associations (dont dans leurs conseils d'administration) et les "amateurs" participant aux activités (dont de création).

Plus globalement, on se trouve dans une économie de rétribution à la tâche "visible" – entre autres pour les temps de prestation en présence directe des usagers concernés –, les moyens manquant constamment pour le travail pourtant indispensable en amont et en aval de l'action au contact direct des personnes et groupes visés.

En symétrie, du côté des dépenses, les budgets de production de spectacle apparaissent toujours comme un poste financier important, voire accaparant l'essentiel des moyens financiers disponibles pour les compagnies les moins développées. A côté de la part d'autoproduction souvent non significative, l'obtention d'aides de coproducteurs est ici cruciale, parmi lesquels ceux qui dirigent des lieux de diffusion reconnus sont particulièrement recherchés.

La question centrale induite – mais insoluble en l'état – du mode de développement actuel est en effet celle de la diffusion. Une forte hiérarchisation est désormais en place, en particulier entre l'accès très disputé de quelques compagnies aux Scènes nationales, Centres dramatiques nationaux, voire Théâtres nationaux d'une part, la concurrence entre le plus grand nombre au niveau des théâtres de ville et des festivals d'autre part. Une part importante de la diffusion cherche alors à se réaliser dans les lieux dont les compagnies disposent en propres ou/et dans de nouveaux lieux comme les friches culturelles [64]. De fortes concentrations territoriales des compagnies – comme en Ile-de-France – ne font qu'accentuer les facteurs précédents de concurrence, de hiérarchisation et d'inégalité, même si elles facilitent également de plus amples échanges et une meilleure coopération entre certaines personnes ou organisations par les effets induits de la proximité. Ces concentrations ont d'ailleurs des conséquences perceptibles autant au niveau des projets réalisés, que des moyens financiers disponibles, ou encore des personnels mobilisables comme le montre la densité parallèle des intermittents du spectacle dans les mêmes régions.

D'autres éléments structurels seraient à signaler dans le fonctionnement actuel des arts de la scène, ce que souligne tout particulièrement l'enquête sur les intermittents du spectacle. Parfois déclinés de manière spécifique dans ce secteur d'activité, ils apparaissent aussi en conformité avec des tendances lourdes dans les milieux professionnels de la culture et plus globalement dans nos sociétés de l'information et de l'innovation permanentes. Que l'on pense à la réduction tendancielle des budgets en particulier pour les organisations les moins importantes, au développement de la production à la commande ou de la forfaitisation de la rémunération, au cumul des tâches-fonctions sur les personnels entre autres de direction, aux nouvelles formes de standardisation organisationnelle dès que la taille de l'entreprise s'accroit de manière sensible. Parallèlement, une intensification du temps de travail rémunéré est partout perceptible, comme aussi la tendance à la suppression de postes permanents et la baisse du salariat public statutaire, ou encore la poursuite de la montée du temps partiel et des contrats courts [65].

La variabilité des salaires dans les milieux du spectacle ne peut plus alors être rapportable au seul nombre d'heures travaillées ou à la compétence-valeur du travail fourni. La césure structurelle persiste – voire s'accroit – entre, d'une part, un secteur industriel et commercial (dont cinéma et audiovisuel) et, d'autre part, un secteur artisanal et en partie non marchand (dont spectacle vivant), même si un nombre significatif de salariés intermittents peut passer de l'un à l'autre. Sur la question des revenus personnels, il faut absolument tenir compte de la pluralité des sources de rémunération, qu'elles soient monétaires (salaires, intéressement, droits d'auteur et voisins, revenus sociaux ou patrimoniaux) ou non (gains symboliques ou réciprocitaires). La réputation tient ainsi toujours un rôle central dans la rémunération symbolique et la constitution d'un capital social, sources ultérieures de rémunérations monétaires, parfois même de quasi rentes pour les personnes disposant d'une très forte notoriété. La flexibilité du secteur et de son marché du travail ne fait alors qu'augmenter l'effet de levier de la réputation-notoriété, ce qui génère également en retour une segmentation croissante, en particulier des salariés intermittents.

64/ Pour une première approche de ces nouveaux lieux, voir notre étude « Les espaces-projets artistiques. Une utopie concrète pour un avenir encore en friche », *Théâtre / Public* n°163, janvier-février 2002, p. 60-71, édition revue pour mise en accès libre, février 2019, 24 p.

65/ Voir sur ces aspects, *Expertise d'initiative citoyenne. Intermittents du spectacle, du cinéma et de l'audiovisuel : les « annexes 8 et 10 », cas particulier d'une problématique plus générale*, Association des amis des intermittents et précaires / Matisse-Isys, juin 2005, 85 p.

Le secteur du spectacle apparaît finalement d'une hétérogénéité extrême. Le gain en termes de diversité productive et d'échange est certain. Mais la non prise en compte des inégalités structurelles et des fractures qui se renforcent toujours plus conduit à mésestimer les coûts économiques, mais également sociaux et culturels, de cette mécanique de parcellisation non contrôlée.

22 – La précarité flexible de micro-firmes associatives

221 - Une nécessité de réactivité permanente pour les compagnies

Il y a toujours une forte interaction entre les dynamiques socio-économiques générales et les modes de fonctionnement propres aux entreprises. La très petite taille et le statut associatif des compagnies théâtrales professionnelles renforcent encore des traits actuels particulièrement significatifs.

Les organisations contemporaines sont ainsi faites d'adaptations constantes, dans un contexte concurrentiel toujours accru où une offre désormais pléthorique n'est plus imposable telle quelle aux usagers. La complexité des situations et des environnements, comme la nécessité d'une réactivité constante débouchent sur des schémas décisionnels plus horizontaux, des hiérarchies plus directes, une déconcentration et une décentralisation renforcées de la responsabilité vers les différentes unités fonctionnelles de l'organisation. De nouvelles nécessités de faire équipe s'imposent, dont celle d'un ajustement relationnel permanent qui est loin d'être simple à réaliser, dans des contextes constamment mouvants et incertains. Un recoupement partiel des emplois et un certain flou organisationnel deviennent pertinents. Ils permettent une meilleure réactivité, une meilleure adaptation, une forme de régulation par l'interpersonnel plus que par les procédures formelles. Les emplois exigent de plus en plus couramment une réelle polyvalence, au moins entre une compétence technique spécifique et une compétence plus relationnelle et transversale. Un processus de formation et d'apprentissage permanents se développe, dans lequel l'expérience sur le tas et les activités d'échange entre pairs sont primordiales. Chacun est ainsi amené à développer des comportements stratégiques selon sa situation personnelle et l'organisation spécifique dans laquelle il agit [66].

Les compagnies théâtrales mettent en exergue plusieurs autres aspects spécifiques. Elles sont marquées par une multi-activité, induite par des rapports toujours plus interactifs entre pratiques théâtrales et scéniques d'une part, populations et territoires particuliers d'autre part. Si la production et la diffusion de spectacles conservent une place majeure dans les compagnies, un panel récurrent d'activités est à l'œuvre, depuis l'action culturelle et l'enseignement, jusqu'à l'aide, l'accueil et le conseil de jeunes en début de professionnalisation, en passant par des actions spécifiques auprès de publics défavorisés. Pour le moins, l'activité première de production-diffusion de spectacle n'est plus exclusive. La créativité contemporaine est également marquée par un vrai brassage esthétique, d'abord sensible dans les nombreuses formes spectaculaires croisant plusieurs disciplines artistiques. Ces transformations aboutissent à de nouvelles professionnalités, non réductibles à une définition trop stricte ou figée de métiers précisément délimités. Une autre particularité des milieux du spectacle dans leur ensemble réside dans un niveau de formation diplômée des personnels très supérieur à la moyenne nationale, ce qui vient probablement renforcer le processus de formation permanente dans l'activité.

La taille et l'âge des compagnies n'induisent pas de transformations radicales de leur mode de fonctionnement. La multi-activité polarisée par le duo production-diffusion de spectacles reste le mode constant. Une plus grande disponibilité de moyens permet une activité plus intensive, mais surtout de monétariser une part plus importante de l'activité, de réduire l'écart entre travail effectivement fourni et rémunération monétaire associée.

Par ailleurs, le nombre impressionnant de petites et micro structures, au niveau des compagnies, participe au mouvement de "miniaturisation" de l'employeur et au renforcement sensible de la figure de l'employeur-employé. Cette dernière situation est

---

66/ Voir sur cette situation générale, Dominique Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, *op. cit.*

constante dans les très petites compagnies, avec aussi la nécessité d'une très forte coopération entre employeurs et salariés. Le rapport de subordination s'y fait donc moins impératif, même si la persistance de la centralité d'un ou deux décideurs-dirigeants demeure la règle pratiquement jamais démentie. La revendication d'un statut professionnel décloisonnant le salariat et l'indépendance devient perceptible, même si nous nous trouvons toujours en France face à un vide conventionnel ou juridique concernant ces questions [67].

Dans le cadre de l'association type loi de 1901, statut quasi exclusif des compagnies, la dualité décisionnelle entre bénévoles et salariés est une caractéristique à souligner, très souvent aussi une difficulté complémentaires. L'utilisation "automatique" de ce statut valide moins un choix de principe coopératif qu'une facilité initiale pour disposer d'une existence juridique légale. La complexité de cette double direction dans le cas des compagnies est souvent mésestimée, souvent vécue au fil du temps plus comme une contrainte que comme une réelle ressource managériale ou d'opportunité pour une gouvernance coopérative intensifiée. Beaucoup de compagnies réduisent d'ailleurs le nombre des bénévoles décideurs, au risque de restreindre les acteurs et le jeu coopératif qui constituent le noyau central sur lequel s'établit l'identité professionnelle de l'organisation. L'impossibilité réglementaire pour les intermittents de concilier leur situation de salarié et la participation officielle à une direction d'entreprise freine manifestement l'utilisation des statuts de Société à responsabilité limités (Sarl) ou, pour les plus coopératifs, de Société coopérative ouvrière de production (Scop) ou de Société coopérative d'intérêt collectif (Scic), qui semblent pourtant mieux adaptés à la situation de très nombreuses compagnie.

222 - La flexibilité associée des intermittents du spectacle

L'immense majorité des personnels salariés des compagnies sont des intermittents du spectacle, c'est-à-dire des travailleurs à l'emploi rémunéré discontinu auprès d'employeurs multiples. Une part significative des intermittents transite du spectacle vivant au secteur du cinéma et de l'audiovisuel, mais aussi entre emplois techniques et artistiques. La classification actuelle en métiers n'est ainsi plus guère pertinente pour une part importante de ces personnels. La formation reçue ou donnée constitue par ailleurs une part intégrante de l'activité et est reconnue comme telle par les intéressés. La polyvalence et une vraie porosité entre métiers concernent donc un nombre importante d'intermittents. Leur compétence est finalement complexe et formée dans la mobilité même entre les emplois qu'ils arrivent à enchaîner. Ils sont l'exemple même que la qualification est une véritable construction sociale. Les parcours professionnels se déclinent alors généralement selon une ligne brisée et révèlent une grande hétérogénéité des parcours de formation et de professionnalisation. La carrière est au fond liée à la multiplicité des liens contractuels aboutis et à la qualification acquise au fil de ces relations.

L'activité des intermittents déborde largement leur temps d'emploi rémunéré. Etre intermittent, c'est avoir à jongler avec un chevauchement de diverses temporalités, un agenda à temps multiples et à revenus pluriels. Là encore, les compétence nécessaires sont variées, celle permettant la construction et l'entretien de réseaux n'est surtout pas à négliger. Le travail des intermittents est donc constant, alors que seule une minorité de leurs heures sont rémunérées, ce qui les rapproche d'autant de la figure du travailleur indépendant.

Sources d'expérimentation et d'apprentissage, la participation volontaire non rémunérée à des projets divers concerne une très large majorité des intermittents et pour une durée annuelle importante. Les données qualitatives apportées par l'enquête sur ces personnels donnent surtout une indication quant à l'importance de la richesse produite sans pour autant faire l'objet d'une rétribution monétaire directe. Elles pointent, symétriquement, le niveau de destruction de richesse si on restreignait radicalement le nombre des intermittents. Leur travail non directement rémunéré dépasse en tout cas largement les montants redistribués qu'ils touchent via leur système spécifique d'assurance chômage. La situation se complique du fait qu'un nombre très important de compagnies ne dispose d'aucun salarié permanent, la permanence de l'activité et du traitement des problèmes étant assurée par les quelques "intermittents réguliers" qui sont au cœur du projet, dont le ou les

67/ On retrouvera un exposé condensé du diagnostic collectif que portent sur leur situation les compagnies ou équipements "modestes" des arts de la scène dans le *Manifeste de l'Ufisc. I- Ce qui nous unit. II- Nos modes de fonctionnement*, mai 2006, 8 p. Une troisième partie (*Ce que nous défendons)* est en chantier.

décideur-directeur(s) artistique(s). Les allocations chômage des intermittents ont ainsi une fonction multiple, depuis une compensation liée aux risques de non emploi jusqu'à une aide à des porteurs de projet. Sur tous ces plans, elles participent pleinement au financement de la flexibilité du secteur, mais aussi à la pérennité de ses micro-entreprises, tout en jouant un rôle redistributeur réel qui est souvent absent des autres dispositifs d'aide, civils ou publics.

Les arts de la scène et plus particulièrement les compagnies théâtrales constituent donc un secteur de main d'œuvre nombreuse et souvent assez ou très qualifiée, mais pour des emplois rémunérés structurellement discontinus. Finalement, on se trouve dans une situation de très grande flexibilité de l'emploi, liée à la nature de l'activité, à son sous-financement chronique et au mode de fonctionnement associé qui a été adopté. Cette situation est poussée à l'extrême dans les compagnies, les plus développées n'échappant que partiellement aux phénomènes qu'on vient de souligner.

223 - Les compagnies comme micro-firmes agençant leur propre précarité

Dans l'économie des compagnies, entreprises artisanales de très petite taille centrées sur la production de services spécifiques de proximité, la ressource humaine est essentielle. La structure de l'emploi rémunéré comporte systématiquement trois cercles : très peu de salariés permanents, d'ailleurs pas toujours à plein temps, souvent pour des fonctions administratives et sur des supports d'emploi aidé ; un nombre restreint d'intermittents réguliers, dans lesquels on retrouve le plus souvent le ou les directeurs artistiques et le noyau central des interprètes-animateurs qui forgent la qualité et l'image singulières de la compagnie ; des intermittents occasionnels en un plus grand nombre, personnels à qualification plus monovalente pour des créations spectaculaires ou d'autres activités.

La particularité de chaque compagnie repose donc sur un nombre restreint de personnes fortement impliquées et véritablement constitutives du projet. Au cœur du processus coopératif interne aux compagnies, elles sont à sérieusement prendre en compte dans la gestion d'ensemble de l'organisation. Ce noyau central se constitue au fil des affinités entre personnes et des expériences déjà partagées, deux critères majeurs dans le choix des personnes qui se regroupent pour élaborer et mettre en œuvre un nouveau projet. Dans la fixation de la rémunération, la négociation personnelle avec l'employeur et le mode de financement du projet concerné restent essentiels. Les effets de coopération qui en résultent sont alors un mixte de choix délibéré et de situation imposée, dans laquelle au moins un décideur-directeur artistique dispose d'un pouvoir renforcé. Ce noyau central des compagnies est par ailleurs dans la nécessité de développer des collaborations nombreuses et pour une part régulières – sinon permanentes – avec d'autres organisations de nature et niveau très divers. Les compagnies constituent aussi un sas d'entrée majeur pour les débutants, y compris au travers d'un turn over qui peut se révéler important, l'insertion professionnelle se jouant d'abord par accompagnement et transmission d'expériences au sein même des organisations.

Les compagnies sont ainsi le siège d'une fragilité et d'une instabilité de management qui leur sont propres, mais qui croisent à nouveau les caractéristiques des très petites entreprises. La traditionnelle centralité du dirigeant de petite ou micro entreprise et tous les effets induits de grossissement et d'"egotrophie" se retrouvent ainsi dans les compagnies. Les liens intensifs de coopération au sein de leur noyau central et la recherche de sécurisation par dissémination externe et interne du risque entrepreneurial ne font alors qu'intensifier la contradiction d'une gestion générale où un décideur-directeur artistique reste central alors même que la responsabilité artistique et économique se distribue entre plusieurs acteurs.

Cette tension est d'autant moins facilement assumée par nombre de compagnies qu'elle n'est souvent pas identifiée et traitée pour ce qu'elle est. A la longue, ces organisations peuvent être marquées par une usure et une fatigue plus fortes que celles qu'on observe dans les entreprises de plus grande taille. D'autant que les modes mixtes trouvant un équilibre entre organisation verticale et segmentée d'un côté, et organisation polyvalente et flexible de l'autre – que peuvent mettre en place les entreprises d'une certaine taille – sont pratiquement hors de portée des compagnies, en particulier des plus petites.

Chacun est ainsi constamment sur la brèche, impliqué dans le projet collectif et l'ajustement relationnel permanent avec ses collègues et les partenaires extérieurs, tout en cherchant à construire son propre parcours personnel et professionnel. Pour les intermittents, la discontinuité structurelle de l'emploi rémunéré, qui est très souvent source de grande précarisation de leurs conditions de vie, ne fait qu'aggraver cette situation déjà paradoxale au sein des compagnies. La grande variabilité, chaque année, du nombre d'heures rémunérées confronte également chacun à une forte incertitude sur la régularité de ses revenus. Une des premières priorités – mais aussi des difficultés – pour les intermittents est alors d'atteindre les seuils exigés d'ouverture des droits aux allocations chômage. L'implication privilégiée dans une ou quelques compagnies seulement est un moyen pour tenter de modérer ces variations d'emploi et de rémunération. Dans une architecture hyperflexible de l'emploi, chacun cherche ainsi les meilleures voies pour lui-même, en optant souvent – quand il le peut – pour un employeur majeur, avec des taux salariaux horaires si possible supérieurs à la moyenne des emplois permanents.

Dans le cadre du choix de l'association comme structure support, une formalisation minimale des responsabilités réciproques des dirigeants bénévoles et des dirigeants salariés se révèle utile. Cette explicitation d'une gouvernance distribuée reste souvent peu élaborée, alors qu'elle renvoie à la nécessité d'assurer une coopération véritable entre ces deux types d'instance de décision. Ne serait-ce que pour mieux identifier les pouvoirs de chacun en tant que donneur d'ordre, et même si cet agencement doit se faire au cas par cas, comme être régulièrement évalué et si besoin redéfini. Une telle clarification réduit l'incertitude directoriale, tant en termes de "décideur final" que de responsabilité vis-à-vis des conséquences économiques et sociales des décisions prises. Dans un domaine d'activité déjà très incertain, cette double sécurité – pour les dirigeants eux-mêmes, comme pour tous les salariés – est tout sauf une question accessoire.

3 – Un réel besoin d'appropriation des mutations actuelles

Le tableau des compagnies théâtrales professionnelles qu'on vient de dessiner peut paraître rude, tant les difficultés, les paradoxes, voire les impasses, semblent nombreux et consistants. Le diagnostic invite surtout à mieux appréhender combien nous nous trouvons à la fin d'une époque. L'observation des compagnies au plus près de leur réalité ordinaire indique qu'elles fonctionnent de fait dans un "entre-deux" entre concurrence et coopération. De l'ambivalence à la contradiction, toutes les nuances sont perceptibles, la taille très restreinte de chaque organisation rendant encore plus délicat le dépassement collectif de cette situation. Et même si la montée en puissance de la mutualisation de moyens et des réseaux inter-entreprises sont des tendances à l'œuvre dans l'économie contemporaine, il n'y a pas d'issue générale si on en reste aux simples ajustements locaux ou aux multiples micro-interactions internes et externes à chaque organisation. Un triple registre doit au minimum être pris en compte s'il s'agit d'esquisser la trame d'un devenir possible : celui de notre conception globale de la place des arts théâtraux dans notre société et plus particulièrement des compagnies dans ce domaine artistique ; celui de la gestion d'ensemble et de la gouvernance propres aux compagnies et à leurs réseaux dans le contexte d'aujourd'hui ; celui enfin de l'environnement socio-économique plus global et des luttes politiques qui s'y déroulent ou à y mener.

Les différents bouleversements auxquels nous sommes confrontés demandent un travail approfondi de réflexion et d'apprentissage, tant individuel que collectif. Ils impliquent également une analyse critique quant au mode inédit de régulation à mettre en œuvre, à plusieurs niveaux, pour rendre bénéfique pour le plus grand nombre la période de profond bouleversement que nous traversons. A partir de la situation actuelle, le futur est donc à pressentir et à projeter selon des conceptions et des modes de fonctionnement imaginables de l'art et de ses organisations concrètes. De ce point de vue, la réalité des compagnies professionnelles d'une certaine importance et les variances repérables entre

elles [68] permettent de rassembler des éléments d'un idéaltype qui pourrait aider l'imagination et la réflexion. En tout cas, il n'y a aucune raison de penser que les compagnies, comme forme d'organisation nodale des arts théâtraux, n'auront pas à fortement se transformer – comme cela a déjà été la cas dans le passé – par toutes les questions auxquelles elles se trouvent aujourd'hui confrontées.

31 - Vers une conception plus co-générative et contextualisée des pratiques théâtrales

Les évolutions sociologiques et contextuelles plaident pour un renforcement de la dimension relationnelle et interactive des pratiques théâtrales. Très sensible dans les pratiques cherchant à renouveler le rapport de l'art aux populations et à partir de leurs territoires de vie [69], le principe de cogénération des processus artistiques avec ou par les principaux acteurs sociaux concernés – leurs principales parties prenantes – est un premier élément idéaltypique qui se dégage. Ce principe implique des modifications substantielles de nos modes de production et de réception des spectacles, ne serait-ce qu'en induisant des temps d'élaboration plus longs et des liens plus approfondis à des thématiques particulières, des territoires de vie concrets, des populations situées.

Cela conduit à une conception des arts théâtraux autour d'un double foyer où chacun des deux pôles, celui de la production-diffusion de spectacles d'une part, celui des pratiques d'action artistique et culturelle dans un environnement particulier d'autre part, est considéré idéellement et au plan des moyens comme de même importance. A cette aune, une autre équilibration d'ensemble des arts théâtraux devient nécessaire. Cette réorientation conceptuelle concerne non seulement le milieu professionnel tout entier, mais aussi toutes les politiques publiques de soutien aux arts théâtraux. Cette réorientation est tout autant financière, la prise en compte effective de l'amont et de l'aval irréductibles des prestations "visibles", par exemple, apparaissant non dissociable d'une reconsidération à la hausse des prix d'achat des prestations unitaires – spectacles ou autres pratiques d'action théâtrale. Cette réorientation est également socio-économique, proposer chaque année moins de spectacles constitués devant être contrebalancer par une présence capillaire renforcée des pratiques d'action théâtrale dans la société.

Les compagnies professionnelles d'une certaine importance sont déjà au cœur de ces processus à bien mieux développer, les compagnies plus modestes apparaissant comme un autre terreau majeur, mais très fragmenté, pour leur montée en puissance.

Il y a en tout cas une urgente nécessité d'appropriation et de débat collectifs à propos de ces questions, qui touchent plus largement aux dynamiques d'interaction et d'encastrement désormais à l'œuvre dans nos économies de service, depuis le niveau des organisations élémentaires jusqu'à la société toute entière. Sur ce plan, le principe idéaltypique de régulation qui se dégage est d'ordre multidimensionnel, mobilisant simultanément le local et le global, faisant centralement appel à des formes renforcées de coopération qui laissent pourtant une grande liberté de parcours à chacun, individu ou organisation.

Concernant les arts de la scène en France, l'effort d'aménagement a d'abord porté depuis plus d'un demi-siècle sur l'implantation d'équipements culturels sur l'ensemble du territoire et sur un soutien plus contrasté aux équipes de création. La référence nouvelle des politiques publiques relève alors d'une nette priorité à accorder à l'activité coopérative et pluriannuelle des compagnies sur des territoires de vie ou des champs sociaux donnés. La voie d'une contractualisation conventionnelle plus étendue pour des collectifs ou des regroupements de compagnies, luttant contre la trop grande fragmentation de leurs

68/ A plusieurs reprises dans l'étude sur l'Ile-de-France, ces compagnies dont le budget varie entre 150 et 500 k€ ont montré leur importance et une conception plutôt ouverte de la pratique des arts théâtraux. Elles apparaissent en tout cas au cœur des problématiques artistiques, économiques et sociales contemporaines des arts théâtraux. Ces éléments rejoignent les constats que nous avons pu faire dans nos propres approches qualitatives.

69/ Pour une introduction problématisée à ces pratiques, voir Philippe Henry, « Nouvelles pratiques artistiques. Simple aménagement ou réelle mutation ? », *Théâtre / Public* n° 157, janvier-février 2001, p. 63-72, réédition en accès libre courant 2019.

organisations et des emplois qu'elles proposent, comme pour un accueil marqué pour les jeunes en voie de professionnalisation, participerait d'une politique équilibrée de "double pilier", sur les équipements publics et sur les compagnies civiles.

32 - Vers une réorientation de la gouvernance interne des compagnies

Une difficulté de notre époque réside dans les nombreuses incertitudes auxquelles chacun doit faire face. Par ailleurs, il n'y a pas d'apprentissage progressif et d'élaboration d'ajustements appropriés au sein d'une organisation sans une vraie confiance relationnelle entre ses membres. Cette question est particulièrement sensible dans les compagnies. Comment permettre à chacun de conserver ou de reprendre un certain contrôle sur la mobilité à laquelle il est désormais astreint, en interne comme en externe ?

De ce point de vue, l'appartenance au noyau central d'au moins une compagnie développant une certaine activité apparaît comme un élément idéaltypique pertinent. Mais le renforcement de la confiance coopérative conduit également à ce que soit construite, au cas par cas, une équité de traitement des personnes, qui modère en particulier les conséquences des trop grandes différences de statut et qui réduit les trop nettes différences entre revenus globaux individuels. Là se trouve une des racines pragmatiques d'une approche réellement plus solidaire, déjà nécessaire dans le passé et désormais encore plus indispensable pour la vie même des compagnies.

Pour tendre vers des compromis efficients, un accompagnement affiné du parcours personnel de chacun, au sein de la compagnie comme vis-à-vis des possibilités externes d'expérimentation, de formation et d'emploi paraît un autre point de référence utile. Par là, on touche aux limites d'un ajustement purement interne aux compagnies, en se trouvant renvoyé à des niveaux plus généraux de régulation. Par exemple, va dans ce sens l'option qui milite pour de nouveaux droits sociaux pour tous les travailleurs à emploi discontinu, dont le nombre ne cesse aujourd'hui d'augmenter – et pas seulement dans les arts de la scène. Pour en rester au plan interne des compagnies, le principe d'équité se réalise pratiquement dans une "symétrie minimale" des relations contractuelles et de réciprocité, entre employeur et salariés, entre salariés, mais tout autant avec les bénévoles et les volontaires. Une conscientisation mieux formalisée dans chaque compagnie de ces symétries minimales constitue un autre élément référentiel pour que s'établisse une confiance interpersonnelle indispensable à toute dynamique de réactivité et d'ajustement permanents.

La dynamique spécifique des compagnies professionnelles renvoie donc à la question plus générale d'une "flexicurité professionnelle" adaptée à notre temps et au profit de personnels de statut divers et dont l'implication dans l'organisation se trouve de fait différenciée. Sont particulièrement concernés les salariés fortement impliqués dans le projet global de la compagnie, tout en relevant de l'emploi intermittent. On retrouve ici le thème d'un nouveau rapport salarial à mieux formaliser, lié à la transformation radicale du lien de subordination entre employeur et salarié, lien lui-même affaibli par la nature même de l'activité des compagnies théâtrales professionnelles. On retrouve également la question des options touchant à l'équité des rémunérations directes et indirectes, comme à l'intérêt à discuter collectivement des grands choix autant politiques et artistiques que d'affectation et de répartition budgétaires. Globalement, la pérennité des compagnies est pour partie liée à celle des droits sociaux et des revenus des individus, notamment salariés, qui s'y trouvent impliqués. En forme de contradiction apparente, il y a un réel besoin d'une "stabilité dans l'intermittence" à mieux organiser, au risque que les compagnies perdent assez vite le cœur de ce qui fait leur capacité créative et coopérative [70].

Ces éléments conduisent aussi à mettre en exergue la question d'une relation réagencée entre la pluralité des personnels bénévoles ou salariés des compagnies d'une part, la singularité "charismatique" de leur directeur artistique d'autre part, ce dernier disposant d'une marge de liberté décisionnelle et d'initiative d'importance, aujourd'hui encore très

70/ Sur toutes ces questions, voir les éléments et les références bibliographiques contenus dans Philippe Henry, « Des malentendus productifs. Spectacle vivant et contexte socio-économique » , *Théâtre / Public* n° 179, 2005-4, p. 97-110, réédition en accès libre courant 2019.

prégnante dans la vie de ces organisations [71]. A nouveau, les différentes possibilités d'agencement coopératif de ce mode de "leadership" sont probablement plus sensibles dans les compagnies d'une certaine importance. Elles sont en effet directement confrontées à une multi-activité évidente, qui nécessite une variété de modalités de négociation entre acteurs sociaux divers, ainsi qu'une extension de la polyvalence des personnels les plus impliqués dans la compagnie. Avec le besoin d'une forte capacité d'adaptation aux différents niveaux de la vie de l'organisation, ces éléments impliquent un débat collectif intensifié, tout autant que la maîtrise de la tension entre, d'une part, une décentralisation accrue de l'élaboration et de la prise de décision et, d'autre part, la nécessité d'une coordination d'ensemble renforcée.

Le paradoxe d'une gouvernance simultanément centrale et décentralisée devient ici la référence et ne se joue pas seulement au niveau des rapports entre les décideurs officiels que sont les conseils d'administration associatifs et leurs directeurs salariés-employeurs. La question des rapports entre les intermittents réguliers des compagnies et leur direction associative bicéphale – bénévole et salariée – constitue un autre aspect incontournable à intégrer. Utiliser la croissance éventuelle des ressources disponibles – dont financières – pour mieux "stabiliser" les directions des compagnies et leurs symétries d'échange avec leurs intermittents habituels apparaît alors comme un investissement probablement plus efficient, à court comme à moyen terme, que l'affectation immédiate à la seule production de nouveaux spectacles.

Cette stabilisation pourrait aller de pair avec une clarification des niveaux relatifs de responsabilité entrepreneuriale des personnes impliquées dans la compagnie. Elle pourrait également favoriser le passage à une forme institutionnelle plus pertinente à telle ou telle situation, depuis une Sarl à buts autres que lucratif – un objet juridique qui serait utile, mais non encore disponible ! – jusqu'aux formes plus coopératives que représentent une Scop ou une Scic. Dans l'élaboration de symétries relationnelles renforçant la confiance coopérative entre personnes et organisations, les réseaux d'affinité constituent également des atouts réels, par exemple pour une meilleure circulation des intermittents entre projets, comme pour le montage d'opérations conjointes ou de coproduction entre organisations. Encore faudrait-il que les aides civiles et publiques accordées aux compagnies ne privilégient plus systématiquement une production toujours plus foisonnante de spectacles, comme déjà souligné antérieurement. Ce qui indique encore une fois qu'aucun réagencement significatif ne sera possible en-dehors d'une transformation systémique du fonctionnement des arts théâtraux.

Reste que la tension irréductible entre singularité plutôt exclusive des projets artistiques d'une compagnie et nécessité renforcée de coopération ou de mutualisation des moyens disponibles avec d'autres fait partie intégrante du fonctionnement de ces organisations spécifiques. Il vaut donc mieux parler ici d'ajustements partiels – provisoires ou plus constants – que de solution structurelle définitive, qui n'existe clairement pas.

33 - Vers une nécessaire régulation plus collective et globale de nos sociétés

A la question de la flexicurité professionnelle des personnes répond celle, incontournable, de la flexicurité entrepreneuriale des organisations. On en revient ici au thème qui se pose au quotidien dans les compagnies de leurs marges d'ajustement, de flexibilité, de réactivité face aux modifications rapides de l'activité et à la difficulté de prévision à moyen ou long terme. On retrouve aussi la façon dont ces organisations visent à une continuité de fonctionnement, avec entre autres l'impératif des échanges en réciprocité, internes et externes, dans un secteur à financement marchand insuffisant et à aide publique toujours limitée. Cette double contrainte rend les échanges non monétaires d'autant plus indispensables pour assurer, malgré tout, une pérennité organisationnelle minimale des compagnies. D'autant que l'environnement professionnel, contractuel et réglementaire exige lui aussi des organisations une continuité de durée pour avoir quelque chance d'exister.

71/ Sur ce point, voir le chapitre « L'autorité exemplaire des fondateurs », dans Serge Proust, *Le comédien désemparé*, *op. cit.*, même si l'idéaltype que cet auteur propose se base sur la période historique antérieure à celle que nous vivons et mériterait donc d'être aménagé, en particulier au vu de la situation contemporaine des compagnies modestes ou de moyennes importance.

Dans l'état actuel de l'organisation théâtrale et de sa marginalisation dans les enjeux de société, comme au vu des mentalités et des comportements largement partagés par ce milieu professionnel, les éléments référentiels précédents désignent surtout des problématiques encore largement en chantier. Ils indiquent néanmoins que les questions relevant d'une coopération intensifiée et d'une régulation collective renforcée sont manifestement des enjeux d'approfondissement cruciaux pour l'avenir, par la force même des réalités actuelles, peut-être bien plus que par simple choix idéologique a priori. Dialectiquement, la prise en compte affinée des fonctionnements et des difficultés réelles des compagnies met en exergue des aspects et des spécificités jusqu'à présent trop peu considérés par les tenants d'un autre fonctionnement socio-économique, comme ceux de l'économie sociale et solidaire.

Pour le moins, les agencements coopératifs réalisables dans les arts de la scène auront besoin de trouver un environnement global plus favorable pour atteindre une réelle efficience. On se trouve alors reporté vers des luttes politiques qui excèdent de très loin les problèmes jusqu'ici mentionnés.

On rappellera à ce sujet le combat local et mondial à mener pour que des indicateurs plus complexes et qualitatifs soient promus pour estimer la richesse produite par nos sociétés, qui ne se réduit évidemment pas à la seule sommation monétaire des "valeurs ajoutées" générées par l'activité humaine, administrative et marchande. Une évaluation plus qualitative et coproduite par les principales parties prenantes des compagnies théâtrales professionnelles relève d'un aspect local mais essentiel de cette question. On soulignera le combat connexe pour une meilleure reconnaissance et structuration de l'économie réciprocitaire dans nos pays [72].

On reviendra sur la nécessaire réaffectation d'une part plus importante de la valeur d'échange produite par l'ensemble des secteurs productifs vers ses travailleurs premiers, notamment ceux qui se trouvent contraints à des situations d'emploi rémunéré discontinu, ce dont le spectacle – vivant et enregistré – devrait être exemplaire. Cette mutualisation plus étendue de la valeur ajoutée produite par les différents secteurs implique évidemment une limitation de l'appropriation privée des positions sociales et des ressources, d'autant que celles-ci résultent d'abord d'une production collective de valeur, sociétale avant que d'être monétaire.

On redira encore pour les arts théâtraux – mais dans un énoncé qui pourrait concerner bien d'autres domaines de "production immatérielle" de services relationnels –, combien une reconnaissance sociétale bien plus forte des parts peu "visibles" de ces activités est une mutation essentielle, qui se conjugue avec une inévitable redéfinition plus "équitable" des prix unitaires versés aux travailleurs et organisations élémentaires, en particulier au titre de leurs prestations non spectaculaires. Une priorité donnée aux contrats pluriannuels entre pouvoirs publics et compagnies, au titre d'une activité globale qui ne présupposerait pas la primauté absolue de la production de spectacles, peut également servir de référence pour une réflexion sur un avenir à construire pas à pas, et pourtant dès aujourd'hui. Plus largement, on peut également rêver à un cadrage politique national et international donnant une place et une liberté bien plus importantes aux diverses initiatives coopératives et pluriannuelles, initiées et mises en œuvre par des porteurs civils de projets. Rêver enfin d'un cadrage démocratique et politique où le principe coopératif surplomberait le principe concurrentiel.

Chacun l'aura compris, les perspectives cohésives qui se dégagent relèvent d'une "révolution" encore largement à venir. Mais, de notre point de vue, mieux vaut participer à l'invention d'une utopie sans doute jamais totalement concrétisable, mais au moins en congruence avec certaines des conditions historiques qui sont les nôtres. Sinon, il ne nous resterait qu'à continuer à nous lamenter sur la fin d'une époque, à nous laisser porter sans trop bouger au gré de l'hystérie ou de la morosité ambiantes de nos sociétés hyperactives, ou encore à seulement croire que nos propres parcours personnels sont l'unique perspective qui vaille à défendre dans un monde où, décidément, la concurrence ne peut que l'emporter sur la coopération.

72/ Sur ces thèmes, on lira avec intérêt les questions et perspectives avancées dans Alain Caillé, *Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat*, La Découverte, 2006, 144 p.

La fin de l'histoire n'est pourtant pas dite, qu'il s'agisse de notre monde dans son ensemble ou, plus localement et modestement, du monde des arts théâtraux et des compagnies professionnelles qui les vivifient. Niveau certes restreint que celui qui nous mobilise, de plus uniquement ici sur le cas français. Ce niveau des personnes et des organisations élémentaires d'un secteur d'activité limité est néanmoins essentiel, ne serait-ce que parce que s'y jouent les possibilités les plus maîtrisables par chacun d'appropriation des enjeux, d'ouverture à d'autres réalités, de transformation des comportements, d'invention de nouveaux processus, d'agencement renouvelé de nos manières de créer, d'entreprendre et de gérer.