



HAL
open science

L'externalisation des tâches administratives des compagnies : quelles logiques en jeu ?

Daniel Urrutiaguer

► **To cite this version:**

Daniel Urrutiaguer. L'externalisation des tâches administratives des compagnies : quelles logiques en jeu ?. Troupes, compagnies, collectifs dans les arts vivants (sous la direction de Bérénice Hamidi-Kim et Séverine Ruset), L'entretemps, pp.297-305, 2018. hal-03914101

HAL Id: hal-03914101

<https://hal.science/hal-03914101>

Submitted on 27 Dec 2022

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.

L'externalisation des tâches administratives des compagnies : quelles logiques en jeu ?

Daniel Urrutiaguer
Passages XX-XXI – Université Lumière Lyon 2

L'originalité de la construction des mises en scène et des chorégraphies tend à spécifier chaque spectacle comme une œuvre de l'esprit unique. La logique d'action et d'évaluation de l'inspiration artistique valorise l'authenticité de la recherche esthétique et la pertinence dans l'agencement des composantes constitutives de l'œuvre qui en résulte (Boltanski, Thévenot, 1991). L'autonomisation des choix esthétiques des porteurs de projets artistiques, induite par la logique de l'inspiration, se heurte néanmoins de fait à une mise en équivalence des spectacles qui détermine leur valeur monétaire selon l'appréciation de leur valeur esthétique par deux groupes d'acteurs sociaux principaux. Il s'agit d'une part des experts mandatés par les collectivités publiques, des journalistes culturels, des universitaires dont les jugements orientent la distribution des subventions et la construction de la réputation corporative des artistes. D'autre part, le consentement à se déplacer et à payer des spectateurs détermine le niveau de notoriété des artistes.

La concentration de la reconnaissance de la valeur esthétique des spectacles sur la personne des metteurs en scène ou des chorégraphes est une cause de la forte croissance démographique des compagnies du spectacle vivant. Dans le contexte d'un repli gradué des dépenses culturelles publiques, la concurrence s'intensifie pour nouer des relations de partenariat avec des établissements culturels, soumis à une réduction de leur marge disponible pour les frais artistiques du fait d'une progression des subventions inférieure à celle de leurs coûts fixes.

La quête de ressources de financement et de cession de spectacles se complexifie pour des micro-organisations dominées par les établissements culturels en fonction de leur degré de réputation corporative. Les engagements des coproducteurs tendent à se fractionner en apports plus limités et plus volatiles, ce qui oblige à accroître le nombre de coproducteurs et allonge ainsi le temps de la production. L'enquête de l'Onda (Office national de diffusion artistique) en 2014 sur 29 compagnies subventionnées estime ce temps de production à une moyenne de deux ans et demie (Payn, 2014 : 54). Les aides publiques à la production ne peuvent constituer qu'un complément du budget et requièrent pour leur octroi les engagements d'une programmation minimale par des établissements culturels (30 représentations en Île-de-France). Les décisions de conventionnement sont influencées par la capacité de rayonnement national et international (Urrutiaguer et al., 2012 : 4) ; les commissions consultatives d'experts sont par ailleurs composées majoritairement de dirigeants d'établissements culturels (Urrutiaguer, 2014 : 913).

Les négociations pour la diffusion de spectacles sont plus incertaines et requièrent aussi plus de temps pour prospecter les programmeurs sollicités par les offres des compagnies, créer des relations de confiance à renouveler ou consolider sur chaque nouveau spectacle proposé. L'enquête sur les territoires et les ressources des compagnies en France avait dégagé pour un échantillon de 39 compagnies une baisse des recettes moyennes par représentation de 40% entre 2007 et 2009 et une réduction de 22% de la masse salariale artistique et technique par représentation (Urrutiaguer et al., 2012 : 7). Cela traduit une diffusion plus massive de spectacles au format plus réduit, des possibles substitutions de contrats de cession par des contrats de coréalisation, un développement de la diffusion dans des lieux non dédiés au spectacle vivant, qui ont représenté 21% des représentations de l'échantillon, des représentations gratuites dans le cadre d'une offre promotionnelle. L'enquête de l'Onda indique aussi une pression accrue sur les prix de cession, plus souvent renégociés en se référant au coût estimé du plateau (Payn, 2014 : 68). L'absence de marge pour la compagnie l'empêche alors d'amortir les frais de montage du spectacle.

La domination charismatique de la direction artistique d'une compagnie, légitimée par la pertinence de ses choix esthétiques, doit ainsi composer avec le développement de tâches administratives complexifiées sur les plans juridique et comptable, des démarches de prospection de partenariat soumises à une plus forte concurrence malgré les spécificités de chaque projet artistique, et avec une logique d'évaluation publique plus quantitative. La création d'une relation de complicité avec un-e administrateur requiert un investissement relationnel, fragilisé par les contraintes budgétaires qui conduisent souvent à la rotation d'un poste sur la base d'un emploi aidé. Un choix organisationnel porte sur l'externalisation de tâches administratives.

L'enquête sur les territoires et ressources des compagnies (Urrutiaguer, Henry, 2011 : 139) indique que 54% d'entre elles y ont eu recours en 2009. La forme de délégation la plus usuelle concerne le suivi des comptes et des bulletins de paie par un cabinet comptable (38% pour l'ensemble). 4% des compagnies ont déclaré recourir à un bureau de production, 7% à une agence de diffusion et 12% à d'autres formes de partage des tâches.

L'objectif de cet article est de mieux comprendre les logiques d'action et d'évaluation des bureaux de production en s'appuyant d'abord sur les caractéristiques des compagnies qui recourent plus fréquemment à ce type d'externalisation d'après les réponses à l'enquête sur les territoires et les ressources des compagnies. Les deux enquêtes sur le fonctionnement des bureaux de production (La Belle Ouvrage, 2008) ou d'accompagnement (La Nacre, 2014) seront utilisées pour préciser l'analyse des logiques d'action et d'évaluation de ces équipes. L'une a été réalisée en 2007 sous la forme d'une observation participante auprès de 22 bureaux franciliens ; l'autre résulte d'une enquête nationale, coordonnée par la Nacre, en 2013 auprès de 78 bureaux (sur une base de données de 192 bureaux).

Le questionnement central de l'article porte sur le degré de contribution des bureaux à une structuration plus collective des stades de la production et de la distribution par une mise en relation des producteurs et des programmeurs. Un axe consiste notamment à s'interroger sur

la logique d'action et d'évaluation solidaire portée par la charte des bureaux d'accompagnement, signée en 2012 à l'initiative de bureaux Rhône-alpins.

Les caractéristiques des compagnies usagères

Selon les données de l'enquête sur les territoires et les ressources des compagnies, les compagnies dirigées par un homme font appel le plus souvent à un bureau de production tandis que les troupes conduites par un duo ou un collectif y ont le moins recours, ce qui reflète une plus grande polyvalence des directions collégiales. La part des compagnies recourant à un bureau de production s'élève aussi avec le degré de rayonnement national et international de la diffusion de spectacles.

Ces critères de différenciation qui émergent des premiers tris croisés, tout comme les différences de genres artistiques, ne se révèlent pas les plus discriminants quand on recourt à une modélisation économétrique pour discerner les variables explicatives significatives¹ de la probabilité de déléguer l'administration de la compagnie à un bureau d'accompagnement. Le modèle Probit réduit aux variables explicatives significatives (voir l'annexe) explique 41% de la variance de la probabilité du suivi des compagnies répondantes par un bureau de production.

Un premier groupe de variables significatives, entre les seuils de 1% et 3%, concerne le niveau de subventionnement. Ces indicateurs sont contrastés. En effet, la corrélation est positive avec le pourcentage des subventions dans le budget, qui se réduit quand le rayonnement territorial des spectacles s'étend, mais l'est aussi avec le conventionnement étatique, plus fréquent quand le rayonnement national et international s'élargit. La corrélation est également positive avec l'obtention d'une aide à la production de la Drac.

Un deuxième groupe de variables concerne les activités et les revenus en dehors des subventions publiques. On observe une corrélation positive avec des indicateurs d'une capacité d'excentration de la diffusion des compagnies : l'importance du temps de diffusion consacré à l'espace national, le rang des revenus tirés de la coproduction, l'importance des revenus tirés de la coproduction à l'échelle internationale². D'autres variables explicatives indiquent des formes de corrélation plus composite. La corrélation est positive avec une résidence de la compagnie dans une friche culturelle, le rang du temps dédié à l'action culturelle et la formation professionnelle. Par contre, la corrélation est négative avec l'existence de revenus tirés de l'action culturelle.

¹ La variable explicative est significative quand la probabilité que son coefficient estimé par le modèle Probit soit en fait nul est inférieure à 10%.

² Le questionnaire de l'enquête a demandé aux répondants de classer l'importance du temps dédié aux différentes activités de la compagnie et la grandeur des différentes sources de revenus. Les questions portaient d'une part sur un classement général, d'autre part sur la hiérarchie des zones régionale, nationale et internationale pour ces activités et ces revenus.

Enfin, quelques coefficients significatifs révèlent des liens assez logiques. La corrélation est positive avec la possession de la licence de catégorie 3, nécessaire à la diffusion de spectacles, avec l'emploi de stagiaires, qui progresse avec le budget des compagnies. La corrélation est négative avec le fait de partager un local administratif avec plusieurs troupes.

L'évolution des bureaux de production ou d'accompagnement

L'enquête francilienne fondée sur une observation participative en 2007 indiquait que les 22 bureaux de production répondants étaient animés par des équipes constituées en moyenne de 3,5 salariés aux compétences complémentaires, fortement féminisées, jeunes et diplômées majoritairement aux niveaux bac + 4 ou bac +5. Les domaines de formation concernaient dans 60% des cas le droit, l'administration culturelle ou la gestion (La Belle Ouvrage, 2008 : 63). L'enquête nationale de 2013 situe la taille moyenne des équipes à 2,5 personnes avec une part de femmes un peu réduite à 77% (contre 87% dans l'enquête de 2007), l'âge moyen à 38 ans (contre 35 ans en 2007), une part des cursus culturels renforcée au détriment des formations généralistes en gestion, commerce (La Nacre, 2014 : 49).

En 2007, les CDD sont très majoritaires et le salaire moyen inférieur de 37% à celui de l'ensemble de la population active occupée francilienne. Comme pour les compagnies, les aides au retour à l'emploi complètent le revenu des salariés intermittents s'ils déclarent un nombre d'heures dépassant le seuil d'indemnisation. Le complément est estimé à une hauteur moyenne de 50% du salaire brut pour les salariés des bureaux ayant un statut d'association (La Belle Ouvrage, 2007 : 71, 73). En 2013, la fragilité économique se reflète par une part encore majoritaire de CDD, réduite à 54% contre 71% en 2007, et 22% de contrats aidés pour les salariés du régime général, qui représentent 57% des travailleurs (contre 48% en 2007). La part des intermittents est de 30% contre 52% en 2007 et celle des indépendants de 13% (La Nacre, 2014 : 23).

L'enquête nationale de 2013 distingue trois grands domaines d'activité. Le conseil et l'accompagnement concernent le conseil stratégique, l'aide à la structuration de projets, le suivi quotidien des projets ; 88% des bureaux ont déclaré offrir au moins une de ces activités. La prise en charge des tâches administratives concerne 88% des bureaux et porte majoritairement sur les tâches liées au montage de projets (71%), à l'administration (68%), à la diffusion (61%), à la gestion (52%) et à la communication (52%). Enfin, 46% des bureaux ont déclaré une activité de production et 33% une activité de production déléguée (*Ibid.* : 13-15).

La combinaison de ces activités pose un problème de pondération pour la viabilité économique du bureau, qui est exposé à des problèmes de valorisation similaires à ceux des compagnies dans la filière du spectacle vivant. Les activités indispensables en amont de la filière comme la structuration des projets et le conseil stratégique sont les moins lucratives à court terme tandis que le montage de projets et la diffusion sont les activités les plus

rémunératrices (*Ibid.* : 17). La viabilité des bureaux de production est ainsi dépendante des résultats obtenus par les compagnies suivies et requiert une diversification des activités vers des secteurs plus rentables si l'encadrement des activités des compagnies du spectacle vivant n'est pas suffisamment rémunérateur. Par exemple, le Bada à Grenoble et le bureau Stéla à Saint-Etienne participent à l'organisation de festivals (Alexandre et al., 2014) ; d'autres bureaux développent des actions de formation professionnelle.

En 2007, un quart du temps de travail des équipes était estimé être dédié au développement de la structure et à la définition des outils de gestion commune. Un autre enjeu essentiel pour le bureau est en effet de tenter de bonifier sa réputation corporative en fonction du catalogue des artistes ou des projets défendus, afin d'élargir l'éventail des partenariats envisageables pour la production et la diffusion des spectacles des compagnies affiliées au bureau. La moitié des bureaux avaient moins de cinq années d'existence en 2013, ce qui les situe à un niveau assez similaire du reste de l'économie où le taux de survie médian des entreprises est de 5 ans³.

Deux profils principaux de bureaux peuvent être distingués. Les prestataires de service sont rémunérés au forfait. Celui-ci peut être calculé selon une logique marchande comme dans le cas du bureau parisien La Magnanerie avec une facturation par heure travaillée (Medelli, 2013 : 31). Le mode de calcul peut être pondéré par une référence à la logique solidaire comme pour le bureau parisien FormART en 2014-2015 avec un forfait annuel fixé en fonction du budget de la compagnie et du volume d'affaires. Les producteurs délégués selon la logique entrepreneuriale des producteurs-tourneurs, usuelle en musique, préfèrent une facturation en fonction d'un pourcentage de recettes (variant de 8 à 18%, moyenne de 13,3% en 2007). Les producteurs peuvent choisir une facturation au forfait mensuel ou par activité (La Belle Ouvrage, 2008 : 80-83). La comparaison entre 2007 et 2013 indique une diversification des modes de facturation des prestations de service (La Nacre, 2014 : 26).

Une logique d'action et d'évaluation solidaire : quelle viabilité ?

La charte des bureaux d'accompagnement, à l'initiative de bureaux Rhône-alpins, se réfère aux valeurs de l'économie sociale et solidaire (La Nacre, 2012). Editée en 2012 par la Nacre Rhône-Alpes, cette charte entend proposer un modèle de relation d'accompagnement solidaire des compagnies pour permettre leur développement en relâchant la pression de la concurrence et les obstacles à la diffusion qui en découlent par des liens de coopération. La charte avance ainsi le principe du transfert de compétences auprès des équipes administratives des compagnies pour les rendre autonomes dans leur structuration. Elle prône aussi des conventions équilibrées de partenariat territorialisé entre les deux parties, fondée sur une écoute mutuelle des contraintes respectives, qui est la source d'une flexibilité réactive.

³ Selon l'enquête Sine 2006 de l'INSEE, 51,5% des entreprises créées en France en 2006 dans les secteurs marchands non agricoles étaient encore en activité cinq ans plus tard.

Les enjeux quant à la place des bureaux d'accompagnement solidaire pour le devenir du spectacle sont précisés dans un entretien avec les représentants du groupement de bureaux d'accompagnement Rhône-Alpes en réponse à cette question. Bénédicte Goinard (Le Bada, Grenoble) centre sa réponse sur une offre d'« outils partagés à plusieurs équipes en parallèle » et une diversification des lieux de représentation au-delà des salles de spectacles pour développer la circulation des œuvres. Pierre Brini (Mezzanine Spectacle, Lyon/Paris) et Anna Alexandre (Stéla, Saint-Etienne) insistent plus sur une reconfiguration de la « fonction sociale et politique des artistes » afin de sortir de la logique du guichet financier dans les relations avec les collectivités publiques. L'inscription dans une logique de développement territorial passe notamment par une implication dans les dispositifs de l'éducation populaire, la diversification des financements par la sollicitation de fonds européens et du mécénat local (Alexandre et al., 2014 : 4). Le relâchement des pressions concurrentielles destructrices par la mise en œuvre d'un accompagnement solidaire des projets des compagnies suppose ainsi de se focaliser plus sur les synergies avec la diversité des partenaires locaux et une mise en relation plus symétrique avec des publics diversifiés.

Cependant, les dispositifs institutionnels de mise en équivalence des spectacles pour l'évaluation de leur production continuent à privilégier l'appréciation de la valeur esthétique des spectacles, selon des critères implicites d'excellence. Les dispositifs marchands de mise en équivalence sont toujours marqués par une concentration de la demande sur les artistes les plus médiatisés. Les compagnies peu renommées ou celles qui s'engagent dans les dispositifs d'éducation populaire sont ainsi moins cotées. Leur précarité économique se reporte sur les équipes des bureaux de production. Les deux enquêtes sur les bureaux, en 2007 et en 2013, relèvent ainsi un constat récurrent sur la fragilité financière du bureau, la suractivité excessive des salariés qui mettent leurs compétences hautement qualifiées au service des compagnies (La Nacre, 2014 : 30). Le partage de la valeur ajoutée peut être l'objet de crispations entre le sentiment de faible rémunération des salariés des bureaux et la perception soupçonneuse d'un coût excessif de l'accompagnement administratif par certaines équipes artistiques.

La logique de production solidaire s'appuie sur la redistribution interne des bénéfices tirés des tournées des compagnies les plus renommées pour accompagner à perte le développement des autres troupes au potentiel artistique jugé prometteur. Plusieurs obstacles entravent la généralisation de cette logique d'action justifiée par une motivation solidaire. La rémunération des producteurs ajustable aux résultats des compagnies s'oppose à une logique de salariat, nécessaire pour étoffer l'équipe du bureau après son premier essor. En effet, le développement des tournées des compagnies mieux reconnues requiert un temps de travail plus important pour l'administration des tournées, le développement des relations de production et de diffusion. Il en résulte un dilemme : l'absence d'embauche empêche de libérer un temps de travail assez conséquent pour suivre le travail des autres compagnies tandis qu'une embauche peut fragiliser l'équilibre du bureau si elle ne s'accompagne pas de revenus supplémentaires pérennisés. Une organisation matricielle du bureau avec un secteur rentable d'activités pour financer l'accompagnement du développement de compagnies émergentes peut se heurter à des problèmes similaires de répartition sectorielle du travail au

détriment du temps dédié aux activités faiblement facturées. Enfin, les directeurs des compagnies devenues plus renommées peuvent accéder à la direction d'établissements culturels labellisés, en proposant souvent au responsable du bureau qui les accompagnés de devenir leur directeur de production. Ils peuvent aussi vouloir internaliser le travail administratif avec un poste d'administrateur entièrement dédié à leur structure.

Conclusion

L'intensification de la concurrence liée à la croissance démographique des compagnies accentue les interdépendances entre les recherches esthétiques et la prospection des opportunités de financement. La complexification des opérations pour la conduite des projets de production et de diffusion des spectacles explique l'essor des bureaux de production composés de petites équipes aux compétences très spécialisées et complémentaires. Ces bureaux peuvent accompagner le développement des compagnies par leur aide dans la quête des ressources de financement, la prospection des réseaux de diffusion, la structuration de leur projet d'entreprise artistique.

Une logique d'action et de justification liée à l'économie sociale et solidaire démarque certains bureaux d'une démarche commerciale, fondée sur une facturation horaire des services rendus. La fragilité économique des compagnies rend néanmoins périlleuse la recherche par les bureaux d'un équilibre dans l'accompagnement de projets portés par des équipes aux niveaux de réputation corporative et médiatique différenciés, depuis l'« émergence » à la renommée confirmée.

La question du subventionnement des activités des bureaux est ainsi posée de façon récurrente, notamment pour l'accompagnement solidaire de compagnies pas encore reconnues. Ainsi, Fabien Jannelle (2011) plaidait, en tant que directeur de l'Office national de diffusion artistique, en faveur d'un soutien aux missions de service public accomplies par ces structures privées. Celles-ci lui semblaient liées à l'utilisation optimale des ressources et à la « moralisation de la production », dans le sens de l'accomplissement des obligations sociales et fiscales, tout en respectant l'indépendance des artistes accompagnés. Les bureaux franciliens interrogés en 2007 ont marqué leur préférence pour des subventions au projet pour conserver une liberté d'action car la subvention de fonctionnement suppose de respecter un cahier des charges (La Belle Ouvrage, 2008 : 96). L'enquête nationale de 2013 fait apparaître l'existence de ces subventions pour 42% des bureaux dont les trois quarts pour des aides au projet (La Nacre, 2014 : 29).

Le bureau d'accompagnement solidaire même s'il est aidé par des financements publics ne peut résoudre en soi les problèmes de régulation de la distribution des spectacles. Ceux-ci posent une question plus large de reconfiguration des relations de coopération entre les compagnies et les établissements culturels, à laquelle la logique de différenciation selon la réputation et la renommée des directeurs artistiques s'oppose assez puissamment. Une logique qui s'applique aussi au bureau lui-même pour sa survie économique.

Bibliographie

- Anna Alexandre, Bénédicte Goinard et Pierre Brini, *Rencontre avec ...Trois bureaux d'accompagnement rhônalpins*, entretien avec Delphine Tournayre, La Nacre, Lyon, 2014.
- Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.
- Fabien Jannelle, « Le milieu institutionnel est trop frileux » in Marie-Agnès Joubert, « Bureaux de production : un nouveau modèle ? », *La Scène*, n°60, 2011, p. 63.
- La Belle Ouvrage (coord.), *Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Île-de-France*, Arcadi, CNT et Onda, Paris, 2008.
- La Nacre, *Charte des bureaux d'accompagnement Rhône-Alpes*, La Nacre, Lyon, 2012.
- La Nacre, *Photographie de bureaux d'accompagnement culture en France*, La Nacre, Lyon, 2014.
- Juliette Medelli, *Le bureau FormART*, mémoire du master 2 professionnel Métiers de la production théâtrale, Paris 3, 2013.
- Frédérique Payn (coord.), *Les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées*, Onda, Paris, 2014.
- Daniel Urrutiaguer, « A avaliação das companhias de teatro pelo Ministério da Cultura em França », *Análise Social*, n°213, vol 49, n°4, p. 906-925.
- Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry, *Territoires et ressources des compagnies en France*, rapport final, DEPS-MCC, Paris, 2011.
- Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry, Cyrille Duchêne, « Territoires et ressources des compagnies en France », *Cultures Etudes* 2012-1, 2012.

ANNEXE

Les coefficients estimés significatifs du modèle Probit

(Probabilité de déléguer l'administration de la compagnie à un bureau d'accompagnement)

	Coefficient estimé	Erreur standard
SUBVENTIONS		
Pourcentage des subventions dans le budget	0,015*	0,006
Existence d'une convention Drac	0,868*	0,0375
Aide à la création reçue de la Drac	0,893*	0,354
ACTIVITES ET RESSOURCES	HORS	SUBVENTIONS
Rang du temps pour action culturelle et formation professionnelle	0,652**	0,173
Rang de l'espace national pour le temps dédié à la diffusion	0,457**	0,146
Rang des revenus de la coproduction	0,438**	0,124
Rang de l'espace international dans les revenus de la coproduction	0,357*	0,161
Existence de revenus de l'action culturelle	-0,932**	0,314
Résidence dans une friche culturelle	1,199**	0,445
AUTRES VARIABLES		
Gratifications (stages)	0,207	0,108
Licence de catégorie 3	1,619**	0,68
Partage d'un local administratif	-1,087	0,61
LR chi2	74,99	0,000
Pseudo R ²	0,4172	

* significatif au seuil de 5% ; ** significatif au seuil de 1%