

Le rôle de l'identité collective dans les alliances issues de la société civile. Le cas du spectacle vivant du tiers secteur

Parigot Julia

PSL, Université Paris Dauphine

julia.parigot@gmail.com

Morales Jérémy

Royal Holloway, University of London

jeremy.morales@rhul.ac.uk

Résumé :

La littérature sur les organisations de la société civile observe que le nombre d'alliances, de partenariats et de collaborations augmente dans ce secteur. La littérature a fortement insisté sur les motivations économiques qui poussent les organisations à s'allier entre elles. Dans cette recherche, nous mettons en lumière que la construction d'une identité collective peut également être un facteur qui pousse les organisations à rejoindre un réseau. Plus spécifiquement, nous étudions la formation d'un réseau d'organisations françaises issues du tiers secteur dans le domaine du spectacle vivant. Nous décrivons comment le réseau s'engage dans une lutte pour obtenir la reconnaissance des pouvoirs publics et comment cette lutte le conduit à s'engager dans une multiplication des réseaux. Le développement de réseaux de réseaux qui interviennent à différentes échelles géographiques permet de s'adresser au plus grand nombre d'interlocuteurs politiques possibles. Nous avançons que le réseau crée ce que nous appelons de la « fragmentation organisée » afin de conserver une hétérogénéité à l'échelle locale malgré le désir d'être reconnu à l'échelle nationale. En d'autres termes, le réseau se fragmente à l'échelle locale afin d'intégrer les identités et les spécificités des acteurs

hétérogènes alors qu'en parallèle il développe une identité globale au mouvement, identité qui permet d'entrer en dialogue avec les pouvoirs publics

Mots-clés : Théories critiques, organisations ESS, réseaux, études de cas

Le rôle de l'identité collective dans les alliances issues de la société civile. Le cas du spectacle vivant du tiers secteur

INTRODUCTION

Cet article étudie la formation d'un réseau d'organisations de spectacles vivant s'inscrivant dans le paysage français du tiers secteur. Bien qu'historiquement les sciences de gestion se sont concentrées sur les entreprises privées et publiques ou sur les professions, elles se consacrent de plus en plus aux organisations à but non lucratif (Enjolras, 2009; Hwang et Powell, 2009; Detchessahar et *al.*, 2010 ; Ganesh et McAllum, 2012), à la société civile (Spicer et Böhm, 2007; Chedotel et Pujol, 2012 ; de Bakker et *al.*, 2013) et au tiers secteur (Eynaud, 2006 ; 2010 ; Steen-Johnsen et *al.*, 2011; Eynaud et Mourey, 2012 ; 2015 ; Hoarau et Laville, 2013). La littérature a notamment décrit les spécificités des organisations de la société civile (OSC) en termes de gouvernance (Eynaud, 2006 ; Steen-Johnsen et *al.*, 2011 ; Hoarau et Laville, 2013) et de structure de financement, faisant appel à la fois à l'État et au marché (Eme et Laville, 1999 ; Laville, 2000). Une particularité du tiers secteur est qu'il regroupe des organisations très diverses aux orientations et fonctionnements hétéroclites (Laville, 2000 ; 2010). Si cette situation est souvent perçue comme une force et un avantage, certains chercheurs commencent à s'inquiéter d'une possible fragmentation du champ (Chemin et Vercher, 2011). Afin de prévenir ce risque de fragmentation, les OSC ont de plus en plus tendance à former des alliances, des partenariats et des collaborations avec des organismes publics et privés ainsi qu'avec d'autres OSC (Pietroburgo et Wernet, 2004; Guo et Acar, 2005; Chemin et Vercher, 2011; Steen-Johnsen et *al.*, 2011 ; Mammari El Hadj et *al.*, 2015). La littérature s'est alors penchée sur les motivations et les formes prises par ces réseaux. En résumé, la littérature observe actuellement un vaste processus de restructuration inter-organisationnelle qui touche le champ de la société civile. Cependant, la littérature a tendance à concevoir ce phénomène comme une stratégie de mise en commun de ressources et de compétences, c'est-à-dire comme un moyen pour accéder à des financements, des

publics et des réseaux. Dans cet article nous présentons un autre aspect des partenariats entre OSC : celui de la construction d'une identité collective. Nous mobilisons la littérature sur les mouvements sociaux pour montrer que les organisations de la société civile s'associent pour des raisons stratégiques mais aussi pour constituer un mouvement. Ces études montrent que la mobilisation et la participation à un mouvement sont favorisées par certaines « stratégies de cadrage » permettant de façonner une identité pour le mouvement de sorte que les participants se reconnaissent dans les objectifs, valeurs et principes du mouvement (Snow et *al.*, 1986; Melucci, 1995; Benford et Snow, 2000; Snow, 2004). L'enjeu de ces stratégies de cadrage est alors de faire reconnaître cette identité auprès de différents acteurs (Gamson, 1992). Afin de montrer le rôle que joue l'identité collective dans la formation d'alliances entre OSC, nous étudions la formation d'un réseau d'organisations françaises issues du tiers secteur dans le domaine du spectacle vivant. Par le biais d'observations et d'entretiens, nous suivons le réseau et ses acteurs principaux afin de retracer ses motivations, ses évolutions et ses actions. Une attention particulière est portée aux relations entre les acteurs publics et privés et les difficultés rencontrées par les membres du réseau. Nous identifions les objectifs stratégiques du réseau et comment ils évoluent avec le temps. Cependant, les résultats ont rapidement montré que l'identité du réseau et de ses participants était un sujet central, largement débattu par les acteurs, et controversé. Nous décrivons également comment le réseau s'est engagé dans une lutte pour obtenir la reconnaissance des pouvoirs publics et comment cette lutte l'a conduit à s'engager encore plus avant dans la mise en réseau des organisations. Ce mouvement entraîne une multiplication des réseaux (et le développement de réseaux de réseaux) qui interviennent à différentes échelles géographiques dans le but de s'adresser au plus grand nombre d'interlocuteurs politiques possibles. Nous avançons que le réseau crée ce que nous appelons de la « fragmentation organisée » afin de conserver une hétérogénéité à l'échelle locale malgré le désir d'être reconnu à l'échelle nationale. En d'autres termes, le réseau se fragmente à l'échelle locale afin d'intégrer les identités et les spécificités d'acteurs hétérogènes mais développe en parallèle une identité globale au mouvement, identité qui permet d'entrer en dialogue avec les pouvoirs publics à l'échelle nationale. Nous nous basons donc sur les concepts de cadrage (Benford et Snow, 2000), de communauté imaginée (Anderson, 1983) et de lutte pour la reconnaissance (Honneth, 1992) dans le but de contribuer à la littérature sur la restructuration inter-organisationnelle dans la société civile. La suite de cet article est structurée comme suit. La première partie passe en revue la littérature sur les restructurations inter-organisationnelles dans la société civile et le rôle joué par l'identité

collective dans les mouvements sociaux. Nous présentons ensuite les spécificités des organisations culturelles et du secteur du spectacle vivant. Ensuite nous présentons la méthodologie de la recherche. Les résultats sont divisés en deux sous-parties. La première présente le réseau, comment il a émergé et évolué au cours du temps, ses motivations tant sur le plan technique que politique. La deuxième sous-partie se concentre sur les enjeux de reconnaissance identitaire dont la négociation d'une identité collective entre les membres fait partie. Nous décrivons les revendications identitaires à l'échelle locale, la poursuite du mouvement de structuration dans la lutte pour la reconnaissance à l'échelle nationale et enfin des considérations sur le futur du réseau. La dernière partie est la discussion des résultats et montre dans quelle mesure ils contribuent à la littérature.

1. REVUE DE LA LITTERATURE

Dans cette partie, nous passons en revue la littérature sur la restructuration organisationnelle dans la société civile. Nous affirmons qu'elle a tendance à se concentrer sur les aspects matériels et a négligé d'autres dimensions plus subjectives de ce processus. Ensuite nous présentons certaines caractéristiques du secteur culturel. Les organisations de la société civile (OSC) et du tiers secteur s'apparentent à des organisations privées dont l'objectif premier n'est pas de maximiser leur profit. Jean-Louis Laville (1999 ; 2010) a identifié trois dimensions caractéristiques des organisations du tiers secteur : leur appartenance à l'espace public local, leur indépendance et leur fonctionnement démocratique. Les OSC se distinguent des entreprises privées car leur répartition de la valeur ajoutée privilégie généralement le travail au détriment du capital (Laville, 1999 ; 2010 ; Laville et Nyssens, 2000). Malgré cela, elles s'efforcent de rester indépendantes vis-à-vis de l'Etat : c'est que, bien souvent, les OSC émergent, selon leurs membres, d'ambitions démocratiques alternatives auxquelles l'Etat centralisé et bureaucratique aurait été incapable de répondre (Laville et Sainsaulieu, 1997 ; 2013 ; Laville, 2010). Elles proposent de dépasser ces limites en utilisant « la proximité géographique comme un levier pour former des réseaux destinés à valoriser liberté et capacité d'initiative » (Laville, 1999, pp.132-133). Les OSC se définissent donc comme une réponse créative et alternative aux insuffisances respectives de l'entreprise privée à but lucratif et du service public. Cependant, ces spécificités ne sont pas sans poser de difficultés. Si l'objectif d'une OSC n'est pas de réaliser un profit, l'équilibre financier reste nécessaire et, en cas de

difficultés, certaines abandonnent leurs ambitions politiques pour se rapprocher des organisations privées traditionnelles. Une solution alternative est de solliciter des subventions publiques, mais le risque est alors que celles-ci s'accompagnent de conditions mettant en péril l'indépendance des OSC (Laville, 2010). Les caractéristiques spécifiques du tiers secteur rendent donc l'identité des OSC instable et la distinction de l'état comme du marché n'est pas toujours facile à maintenir (Laville, 2000). Les OSC peuvent alors avoir du mal à faire reconnaître leur identité auprès de partenaires extérieurs au secteur. Le contexte politique et institutionnel est également important. Pendant longtemps, les politiques publiques ont établi des frontières rigides entre les initiatives relevant ou non du marché. Une avancée a alors été obtenue lors de la reconnaissance des OSC par l'Union Européenne dans les années 1980. Cette reconnaissance légale s'est cependant faite autour d'une multiplicité de cadres légaux, créant des divergences et séparant ce que les acteurs essayaient de réunir (Laville, 2000). La reconnaissance légale s'est donc traduite par une fragmentation du champ. Pour faire face à cette fragmentation, plusieurs acteurs ont noué des alliances, des partenariats et des collaborations (Brown, 1991 ; Guo et Acar, 2005; Chemin et Vercher, 2011; Steen-Johnsen et *al.*, 2011). Ces restructurations inter-organisationnelles ont répondu à différentes motivations (Guo et Acar, 2005 ; Chemin et Vercher, 2011) et se sont manifestées sous des formes diverses (Brown, 1991 ; Steen-Johnsen et *al.*, 2011). Elles ont concerné une grande variété de secteurs dont les maisons de retraites associatives (Pietroburgo et Wernet, 2004), les organisations caritatives (Guo et Acar, 2005), les services de proximité (Laville et Nyssens, 2000), les services à la personne (Enjolras, 2009), les coopératives (Lang et Roessl, 2011) et les coalitions militantes (Chemin et Vercher, 2011). Ces restructurations inter-organisationnelles ont cependant connu des succès variables selon les contextes (Mammar El Hadj et *al.*, 2015). La recherche en stratégie s'intéresse depuis longtemps aux conditions sous lesquelles la participation à un réseau d'entreprises permet d'accroître la performance économique de ses membres (Uzzi, 1997 ; Gulati, 1998 ; Baum et *al.*, 2000 ; Hagedoorn et Duysters, 2002 ; Hoffmann, 2007 ; Lavie, 2007 ; Yang et *al.*, 2014). En particulier, former des alliances peut aider à croître plus rapidement (Larson, 1992 ; Stuart et *al.*, 1999 ; Baum et *al.*, 2000 ; Stuart, 2000 ; Yang et *al.*, 2014) du fait d'une mise en commun de certaines ressources stratégiques (Gulati et Higgins, 2003 ; Lavie, 2007) et d'un partage de savoirs et de compétences (Hamel, 1991 ; Powell et *al.*, 1996 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Powell et *al.*, 2005). Certaines études ont aussi montré la valeur symbolique que peut revêtir la participation à un réseau : les membres les moins éminents, lorsqu'ils s'allient à un partenaire prestigieux,

bénéficient d'un transfert de notoriété (Stuart et *al.*, 1999) permettant de signaler un certain statut social, la réputation du membre le plus éminent agissant comme une marque de reconnaissance auprès des autres membres (Stuart, 2000). Dans le champ des organisations à but non lucratif, la question du succès des réseaux d'OSC est plus ambiguë, la performance économique n'étant pas un objectif officiel. Pour Chemin et Vercher (2011), la collaboration entre OSC peut aider à donner une direction et une structure à un mouvement et ainsi éviter que la polyphonie et l'ouverture n'aboutissent à une fragmentation (voir aussi McCarthy et Zald, 1977; 1987; McAdam et *al.*, 1996). Les auteurs tendent cependant à présenter les réseaux d'OSC comme motivés avant tout par le besoin de sécuriser des ressources et de réduire les coûts (Guo et Acar, 2005 ; Enjolras, 2009). La collaboration, même informelle, permet alors les échanges d'informations, le partage d'espaces de travail ou la mise en commun de moyens pour lever des fonds, administrer des campagnes de relations publiques ou coordonner des programmes (Brown, 1991 ; Pietroburgo et Wernet, 2004). Certaines études se concentrent plutôt sur l'environnement institutionnel, plus particulièrement sur le rôle de l'Etat et des instances de régulation, qui ont une influence directe – en encourageant la formation d'alliances (Guo et Acar, 2005) – et indirecte – la diminution de ressources résultant de la baisse des subventions favorisant les restructurations inter-organisationnelles (Pietroburgo et Wernet, 2004). Au-delà des ressources financières, les OSC s'allient pour obtenir certaines ressources stratégiques. Par exemple, selon Pietroburgo et Wernet (2004), les OSC forment des alliances afin de sécuriser l'accès à des sources de financement stables mais aussi pour augmenter leur efficacité opérationnelle, se forger une assise politique et améliorer la qualité de leur service. Cependant, la mise en commun des ressources est souvent présentée comme la motivation principale des alliances, partenariats et collaborations entre organisations de la société civile et du tiers secteur. En ce sens, les OSC seraient similaires aux organisations à but lucratif qui, selon la littérature '*mainstream*' (Uzzi, 1997 ; Gulati, 1998 ; Baum et *al.*, 2000 ; Hoffmann, 2007 ; Lavie, 2007 ; Yang et *al.*, 2014), forment des alliances pour acquérir et sécuriser l'accès à des ressources et compétences stratégiques. Pour Gulati (1998, p.301), par exemple, « les entreprises ne s'allient pas pour revendiquer leur appartenance sociale et symbolique à un collectif mais du fait de complémentarités stratégiques concrètes ». Si cette vision du comportement organisationnel en termes de choix rationnel est discutable, elle est clairement limitée lorsqu'il s'agit des OSC. Cet article défend qu'au-delà des motivations économiques et stratégiques, les OSC s'associent pour revendiquer leur appartenance sociale et symbolique à un collectif. En effet, ces organisations

essaient de construire, mettre en œuvre et faire reconnaître une identité collective (Gamson, 1992; 1995; Melucci, 1995; Lindgren et Packendorff, 2007; Lang et Roessl, 2011). Comme l'expliquent Steen-Johnsen et ses collègues (2011, p.562), « la gouvernance des OSC est toujours liée à un sens réel ou imaginaire du collectif formé d'attentes normatives et de fondations conceptuelles. » Dans cet article, nous étudions donc la formation d'un réseau d'organisations du tiers secteur comme réponse à une stratégie (la mise en commun de ressources) et pour constituer un mouvement (la création d'une identité collective). L'émergence et le façonnement d'une identité collective constituent un objectif majeur de tout mouvement social (Snow et *al.*, 1986; Benford et Snow, 2000; Snow, 2004). En effet, mobilisation et participation dépendent de la cohérence perçue entre cette identité collective et l'image que les membres ont d'eux-mêmes (Snow et *al.*, 1986). Cela signifie que la plupart des gens ne soutiendront pas une organisation porteuse d'un mouvement social à moins qu'ils ne perçoivent un alignement minimum entre leurs intérêts, leurs valeurs ou leurs croyances et les objectifs et les activités de l'organisation. Le façonnement d'une identité stable, commune et reconnue est aussi nécessaire pour constituer un front uni lors de la présentation de revendications (Jasper, 1997; Johnston et Klandermans, 1995; Klandermans et Oegema, 1987; Klandermans, 1984; Melucci, 1995,1996; Touraine, 1978, 1984, 2005). L'identité collective est ce qui permet de transformer une communauté imaginée (Anderson, 1983) en un acteur collectif (Gamson, 1992, 1995, 2004). La lutte pour la reconnaissance d'une identité (Honneth, 1992) constitue donc une dimension centrale de la participation aux mouvements et organisations issus de la société civile. Dans cet article nous étudions un réseau d'organisations françaises issues du tiers secteur dans le domaine du spectacle vivant. Bien que nous reconnaissons que les mécanismes de gouvernance peuvent influencer la manière dont les OSC s'engagent dans la sphère publique (Steen-Johnsen et *al.*, 2011 ; Hoarau et Laville, 2013), nous nous concentrons plutôt sur les questions d'identité et de reconnaissance. Plus particulièrement, nous avançons que la formation d'une identité collective peut être la préoccupation première d'une collaboration entre organisations. Avant de développer cet argument, nous évoquons certaines spécificités du secteur culturel.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cet article étudie la création et la lutte pour la reconnaissance d'un réseau appelé Actes if. C'est un réseau qui agit au niveau régional et qui réunit des organisations du spectacle vivant

qui se nomment « lieux intermédiaires ». Elles sont localisées en Ile-de-France (dont Paris), où le secteur culturel est très dynamique. Quasiment la moitié des emplois artistiques et culturels français y sont regroupés. De nombreuses organisations artistiques et compagnies y sont domiciliées. Le nombre et la proximité de ces organisations peut être un facteur favorable au développement d'initiatives collectives. Le réseau est également intéressant car il s'est engagé dans une lutte pour être reconnu auprès des autorités locales dès 2010.

Nous avons mené une étude qualitative basée sur des données primaires et secondaires. Les données secondaires (ouvrages de références, articles de presses, documents internes, plans, photos) ont servi à comprendre le contexte général du secteur du spectacle vivant et les conditions d'émergence des lieux intermédiaires. Nous avons mené de l'observation non participante. Deux jours d'observation ont été menés lors du forum du réseau Actes if en janvier 2013. Le but de ce forum était pour les acteurs d'identifier les différents membres du réseau et de débattre de leur rôle au sein du secteur culturel. Nous avons également assisté aux rencontres publiques organisées par le réseau en juin et novembre 2015. Des membres du réseau ainsi que des élus locaux étaient présents. Le but de cette première rencontre était de faire le bilan de la collaboration entre le réseau et les autorités locales. La deuxième rencontre avait été organisée en vue des élections régionales prochaines afin de faire le point sur les différents programmes culturels des candidats. Des archives ont également été analysées. Nous avons eu accès aux enregistrements des ateliers de travail durant lesquels les membres du réseau et des élus locaux se sont réunis afin de travailler sur un projet de collaboration entre 2010 et 2012. Le but de ces ateliers était de développer un dispositif public pour venir en aide aux lieux intermédiaires. Les archives et les observations furent très utiles pour cartographier les membres, comprendre leur point de vue et leurs revendications. Finalement, nous avons conduit 15 entretiens semi directifs avec la coordinatrice et la co-présidente du réseau, des directeurs de lieux intermédiaires et une élue locale. Les répondants ont été contactés par effet boule de neige. Ces entretiens permettent d'avoir un panorama nuancé de la situation qui comprend les différents points de vue des acteurs.

L'analyse des données a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps une lecture globale du matériau a permis de dresser un panorama du contexte général afin de comprendre les enjeux du secteur culturel en général, et celui du spectacle vivant en particulier. L'objectif était de comprendre pourquoi et comment les lieux intermédiaires ont vu le jour et pourquoi

ils ont décidé de s'investir dans une démarche politique. Nous avons aussi établi une chronologie des principaux événements liés au réseau. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé un codage thématique ouvert du matériau (Strauss et Corbin, 1990). Nous avons souhaité garder une grille d'analyse souple afin d'être en mesure de rendre compte de la richesse et de l'hétérogénéité des matériaux utilisés et ainsi laisser la possibilité à des dimensions inattendues d'émerger (Dumez, 2013). Le thème des relations avec les pouvoirs publics est apparu comme étant un élément structurant. L'analyse thématique a révélé le rôle prépondérant du réseau dans cette relation. Une analyse plus détaillée du réseau a fait apparaître la question de la négociation identitaire au sein du réseau. Or, ce thème est largement absent de la littérature sur les réseaux inter organisationnels (Gulati, 1998 ; Hoffmann, 2007). En revanche il est central dans la littérature sur les mouvements sociaux (Gamson, 1992 ; Melucci, 1995 ; Benford et Snow, 2000). Nous présentons donc les enjeux identitaires sous-jacents à la mise en réseau des organisations du tiers secteur. Ces enjeux identitaires apparaissent à nouveau lorsque le réseau tente d'agir sur la scène nationale. En effet pour cela il faut passer d'une échelle locale à une échelle nationale, ce qui implique la constitution d'un réseau de réseaux dont les membres ne sont pas homogènes. Nous étudions donc les différentes phases de restructurations inter organisationnelles des lieux intermédiaires en insistant sur les questions de luttes pour la reconnaissance identitaire à différentes échelles.

3. PRESENTATION DES RESULTATS

Cette partie présente les principaux résultats afférant à la création d'un réseau constitué d'organisations de la société civile : le réseau Actes if. Nous présentons les principales motivations de ce réseau puis nous analysons les stratégies développées en vue de faire reconnaître l'identité du réseau. En dernier lieu, nous évoquons certaines interrogations quant au futur du réseau.

3.1. ACTES IF, UN RESEAU AUX AMBITIONS A LA FOIS TECHNIQUES ET POLITIQUES

Depuis les années 1960, l'Etat français et plus particulièrement les collectivités locales, jouent un rôle déterminant dans le développement de la culture. Les politiques culturelles publiques de ces dernières décennies ont donné naissance à un secteur du spectacle vivant subventionné. Les théâtres subventionnés sont non seulement financés par les collectivités locales mais sont

également sous leur tutelle. La mission de ces établissements publics est de protéger le patrimoine artistique français, de soutenir la création artistique et de favoriser l'accès à la culture au plus grand nombre. Ce champ fonctionne alors de manière autonome par rapport au secteur du théâtre privé. Cette dichotomie est fortement ressentie par les acteurs du champ. Elle se matérialise notamment lors de la cérémonie des Molière où pour chaque catégorie, un prix est remis au théâtre privé d'une part et au théâtre public d'autre part.

Toutefois, une catégorie d'acteurs voit le jour qui ne s'identifie ni au secteur public ni au secteur privé. Ils créent alors leurs propres structures à but non lucratif. Privilégiant la qualité artistique au succès commercial, ces organisations tirent de faibles revenus de la vente de tickets, ce qui rend la forme du théâtre privé peu adaptée à leur situation. Au lieu de cela, elles cherchent à obtenir le soutien moral et financier des autorités locales. Cependant, elles trouvent que l'Etat ne leur accorde pas suffisamment d'attention, ce qui se traduit par de très faibles subventions. Elles luttent alors pour survivre et dénoncent le fait qu'un petit nombre d'organisations captent la majorité des ressources publiques disponibles.

Ces structures, qui se reconnaissent sous le nom de lieux intermédiaires, se retrouvent dans une situation équivoque. D'un côté les lieux intermédiaires revendiquent des valeurs de service public et ils ont besoin de l'aide de l'Etat pour survivre. D'un autre côté ils souhaitent rester indépendants car ils questionnent la lisibilité des positions de l'Etat. Le problème est, selon les lieux intermédiaires, que les autorités locales ne comprennent pas leurs spécificités par rapport aux établissements publics traditionnels et alors qu'ils souhaiteraient être reconnus comme étant une catégorie à part entière avec des besoins spécifiques. Dans l'optique de développer une stratégie de reconnaissance, 31 lieux intermédiaires ont rejoint le réseau Actes if.

Le réseau Actes if a été créé en 1996. L'objectif de ce réseau était de permettre aux cafés musique de partager leurs ressources. La DRAC représente l'Etat central, en région. Au fil du temps, les cafés musiques ont été remplacés par d'autres types d'organisations multidisciplinaires. La plupart relève du spectacle vivant. Aujourd'hui, le réseau emploie trois personnes. La coordinatrice est principalement en charge de gérer les relations entre le réseau et les autorités locales ; une deuxième personne est chargée de la gestion de la communication ; la troisième s'occupe des aspects administratifs et des ressources humaines. En tant qu'association loi 1901, le bureau du réseau est constitué de trois membres : deux co-directeurs et un trésorier. Le comité est composé de neuf personnes toutes membres d'une organisation appartenant au réseau.

Aujourd'hui, le réseau a trois missions principales. La première consiste à aider les membres à développer leur organisation. Souvent, les artistes décident de créer leur propre théâtre sans avoir nécessairement les compétences ni les ressources pour mener à bien l'ensemble des tâches administratives. Par exemple, ils ont besoin de conseils sur la manière de gérer leur déclaration d'impôts. Le réseau propose également son aide pour gérer les tâches administratives, les ressources humaines et la communication des organisations membres. La deuxième mission du réseau est de mettre en commun certaines compétences des organisations. Lors d'ateliers les membres peuvent par exemple échanger des informations, partager leur expertise et faire des retours d'expérience à propos de situations auxquelles ils ont été confrontés (sur des sujets incluant l'administration, la communication, les ressources humaines ou la direction artistique). Le réseau met également à disposition des ressources techniques : il s'occupe de la gestion des fiches de paies de plusieurs organisations, il propose des licences et un service de maintenance informatique ainsi que du matériel audio-visuel. Avoir accès à de nouvelles ressources et bénéficier d'un soutien technique sont deux motivations importantes qui poussent les organisations à rejoindre le réseau.

Actes if a décidé de développer son action sur le plan politique. Pour commencer, il a développé en 2006 un observatoire dont le but est de répertorier tous les membres de l'organisation. L'objectif était de mieux comprendre leurs membres et leurs méthodes de travail. Ce travail a été la première étape vers la construction d'une identité collective dans la mesure où elle a permis de mettre en lumière des caractéristiques et des besoins communs. Après ce travail avec les membres du réseau, Actes if décide d'entamer un dialogue avec les pouvoirs publics. En tant qu'organisations de la société civile issues du terrain, les acteurs dénoncent les politiques culturelles présentées comme anti-démocratiques. Le réseau milite pour une meilleure reconnaissance des organisations artistiques alternatives, dont font partie les lieux intermédiaires. Dans cette optique, le réseau a travaillé pendant deux ans, entre 2010 et 2012, avec la région Ile-de-France pour développer un dispositif de soutien financier pour les lieux intermédiaires.

Nous allons maintenant montrer comment les lieux intermédiaires ont utilisé leur réseau comme un outil pour mettre en œuvre leur stratégie de reconnaissance. Cependant, étant donné les différences entre les organisations membres, ils éprouvent des difficultés à expliquer aux acteurs extérieurs qui ils sont et pourquoi ils forment un seul et même groupe. Cette hétérogénéité s'explique par le fait que les organisations ont rejoint au départ le réseau pour des raisons diverses. Si certains étaient attirés par la dimension politique du réseau,

d'autres cherchaient principalement à bénéficier d'un soutien technique. En conséquence, certains membres n'avaient pas l'impression d'appartenir à une catégorie d'organisation spécifique. Nous allons donc analyser comment les acteurs ont essayé de stabiliser une identité collective pour ensuite la faire reconnaître auprès d'un public externe. Ensuite, nous décrivons comment ils ont essayé d'influencer le développement des politiques culturelles.

3.2. LA COLLABORATION COMME UNE STRATEGIE POUR FAIRE RECONNAITRE UNE IDENTITE

Cette partie montre comment le réseau lutte pour faire reconnaître son identité. Tout d'abord nous examinons comment les organisations membres essaient de se définir et de stabiliser une identité commune. Ensuite, nous décrivons comment le réseau entre en dialogue avec les autorités locales. Troisièmement, nous suivons le réseau dans sa démarche pour poursuivre son engagement au niveau national.

3.2.1. Travail identitaire dans le réseau

Une des premières missions du réseau a été de définir les organisations membres et de trouver ce qu'elles avaient en commun. Les acteurs souhaitent également trouver une dénomination appropriée afin d'être en mesure d'entrer en dialogue avec les autorités locales. Ils choisirent de mettre en avant dans leur communication externe quatre caractéristiques que nous allons maintenant décrire.

Premièrement, tous les projets font partie de ce qu'on appelle le tiers secteur. Ces organisations sont à but non lucratif mais elles ne font pas partie du secteur public pour autant. Ce cas de figure est inhabituel car généralement l'Etat français exerce un certain contrôle sur les théâtres qu'il soutient. Et contrairement aux théâtres privés, ils défendent des valeurs d'universalité. Un répondant définit les lieux intermédiaire ainsi : « *c'est pile un endroit où ça fonctionne avec une économie presque privée en ayant des ambitions qui sont publiques* » (Nicolas, metteur en scène). Ils survivent en partie grâce aux subventions publiques tout en gardant leur indépendance concernant la gestion de leur organisation.

La deuxième caractéristique est l'intérêt porté à la création artistique. Les acteurs cherchent à fournir un maximum de ressources aux artistes afin qu'ils puissent créer. Ils envisagent leur organisation comme étant un outil au service des artistes. C'est pour cela qu'ils partagent leur théâtre dès qu'ils le peuvent et qu'ils critiquent les théâtres dirigés par les pouvoirs publics. En effets ils trouvent que ces derniers ont un fonctionnement trop rigide. Les artistes doivent

composer avec de nombreuses contraintes concernant les conditions d'utilisation des plateaux par exemple. Les artistes doivent également consacrer du temps à l'animation d'ateliers avec des scolaires. Les membres d'Actes if considèrent que ces contraintes sont incompatibles avec le processus de création d'un artiste. Ils ont créé les lieux intermédiaires pour que les artistes n'aient pas à subir ces contraintes :

« On aime bien pouvoir dire à une compagnie bien sûr vous restez là 2 mois, elles ont les clés quoi. Donc si elles veulent bosser de 6 heure du soir à 6 heure du matin elles peuvent. » (Laure, responsable des relations publiques dans un lieu intermédiaire)

Troisièmement, les lieux intermédiaires s'efforcent de tisser des liens avec le territoire et ses habitants. Les acteurs essaient d'associer leur théâtre à l'espace urbain dans lequel ils sont implantés. Ils s'impliquent dans le développement du territoire. Pour y parvenir ils développent des projets sur le long terme. Mais cette perspective est incompatible avec leur mode de subvention. En général, les lieux intermédiaires reçoivent des subventions de la part des autorités locales pour réaliser des projets spécifiques tels que l'animation d'un atelier dans un collège. Pour multiplier les sources de revenus ils essaient de cumuler ce genre de contrat. Cependant, la forme particulière des appels à projets rend l'accès à ces projets incertain. En outre, les lieux intermédiaires pointent certaines contradictions dans la manière dont les pouvoirs publics envisagent cette mission :

« À la base du projet du 104, le premier projet était censé comporter un aspect très tourné vers le quartier. Mais en fait avec pas de moyen pour le faire. Car tout doit être immédiat. Et le travail de quartier c'est pas du tout immédiat. C'est très long et fastidieux, ça marche pas toujours. » (Sidonie, membre d'un lieu intermédiaire)

Les lieux intermédiaires considèrent les financements instables et courts comme incompatibles avec un projet d'investissement dans le territoire local.

Quatrièmement, les lieux intermédiaires se définissent par leurs pratiques de gestion. Bien que chaque employé ait une tâche particulière, la polyvalence des équipes est mise en avant ainsi que la collégialité des prises de décisions. Les équipes sont rarement composées de plus de quatre permanents, ce qui est généralement insuffisant au regard des tâches à accomplir. Cette précarité les oblige à travailler au-delà de leurs prérogatives. Par exemple, une chargée des relations publiques explique comment elle aide parfois le régisseur durant les représentations. Souvent, l'équipe se désigne en tant que collectif sans leader dédié. Par exemple, les équipes décident collectivement des artistes qu'elles vont recevoir. Selon eux, cette manière de fonctionner est le reflet de leurs valeurs éthiques. Ils pensent que cela les différencie des

établissements artistiques publics. Il est intéressant de noter comment les acteurs transforment une contrainte, le manque de ressources, en une qualité faisant partie intégrante de leur identité.

Bien que les représentants du réseau présentent ces quatre caractéristiques comme faisant partie intégrante de l'identité des membres, elles résultent en réalité d'un compromis qui a abouti suite à de nombreuses discussions et qui fait encore débat auprès de certains membres. Cela s'explique par la diversité des organisations en termes d'activité artistique (théâtre, musique, marionnettes, arts de la rue), d'habitudes de travail (certains lieux sont essentiellement des outils de travail qui ne permettent pas de présenter un spectacle alors que d'autres diffusent plusieurs spectacles par jour) ou de qualification des personnes gérant le lieu (certains sont des artistes, d'autres non). Il n'a pas été facile de mettre tout le monde d'accord sur des caractéristiques communes. Afin d'éviter dans la mesure du possible d'exclure quiconque, la définition est restée volontairement large comme on peut le lire dans la proposition de 2011 qu'ils font à la région Ile-de-France pour le développement d'une aide publique dédiée : « *une définition excessivement précise conduirait à établir une « norme » excluant les singularités et restreignant l'étendue des possibilités de ces initiatives* » (Actes if, 2011, p.5).

En particulier, la question de la discipline artistique pratiquée n'est pas mentionnée. Alors même que pour être reconnu auprès des pouvoirs publics, la question de la discipline est centrale. Les liens entre le travail identitaire et les interventions politiques sont explicites :

*« Une région historiquement à gauche. Et là se pose la question pour la 1^{ère} fois d'avoir des interlocuteurs d'autres groupes politiques. Qui n'ont pas eu la gouvernance de la région en main. Et au-delà des valeurs etc. qu'on peut partager ou pas, il y a quand même une réelle méconnaissance du terrain et du secteur, car de fait ils ne sont pas au pouvoir. C'est une évidence que ça joue. »¹
(Chloé, coordinatrice du réseau)*

Ce verbatim montre l'importance de leur travail identitaire et sa fragilité. Si les lieux intermédiaires ont réussi à se faire identifier auprès d'interlocuteurs spécifiques et à collaborer avec le conseil régional, ils craignent qu'un changement de majorité ne remette tout en cause, car les nouveaux élus risquent de ne pas comprendre qui ils sont. Cela montre la nécessité d'un travail de reconnaissance continu auprès des autorités.

¹ Ce verbatim a été recueilli en novembre 2015, quelques semaines avant les élections régionales de décembre 2015. A cette époque, l'incertitude était grande sur l'issue du vote en Ile-de-France qui est une région traditionnellement à gauche. C'est finalement le parti LR, de droite qui les remporta.

3.2.2. Revendications identitaires à l'échelle régionale : intervention dans l'élaboration du dispositif des fabriques de culture

En plus du travail de définition, le réseau a commencé à travailler dans le but d'obtenir la reconnaissance et le soutien des pouvoirs publics. En 2010 les membres du réseau entament une période de concertation avec le conseil régional afin de créer un dispositif dédié aux lieux intermédiaires. La concertation aboutit à un plan de financement à destination des lieux intermédiaires qui est voté en septembre 2012. Cet exemple montre comment un réseau de la société civile a la capacité d'influencer les politiques publiques.

En 2010, au cours de la campagne pour les élections régionales, EELV présente un projet pour la Culture : celui de construire sept fabriques de culture en Ile-de-France. Ces fabriques devaient être des lieux de résidence pour les artistes où ils auraient pu séjourner durant plusieurs semaines. Certains membres d'Actes if, prenant connaissance de ce projet, ont considéré que la définition des fabriques de culture était proche de celle des lieux intermédiaires. Ils décidèrent donc que ce programme de campagne pouvait très bien s'appliquer à leurs propres organisations au lieu de servir à construire de nouvelles structures. Ces élections de 2010 furent remportées par une coalition de gauche incluant le parti socialiste, les écologistes (EELV) et le parti radical. Après les élections, le réseau contacta donc les élus régionaux EELV pour leur faire part de leur souhait de participer à la définition du projet sur les fabriques de culture. Actes if et le conseil régional se réunirent à six reprises sur une période de deux ans. Durant ces ateliers ils discutèrent de la définition des fabriques de culture et de la manière dont la région allait les soutenir. Grâce à ces deux années de concertation la Région renonça finalement à construire de nouveaux projets pour favoriser l'existant. En outre, la définition des fabriques de culture à laquelle ils aboutirent est très proche de celles des lieux intermédiaires. Ce dénouement est perçu par les acteurs du réseau comme un succès.

En septembre 2012, la région Ile-de-France vota la mise en œuvre du « *Dispositif des Fabriques de Culture* ». Grâce à ce dispositif, un établissement culturel peut recevoir une subvention triennale allant jusqu'à 200 000 euros par an (dans la mesure où elle ne dépasse pas 50% du budget total de la structure). En 2015, 39 organisations franciliennes ont été sélectionnées pour devenir des fabriques de culture. Huit d'entre elles sont membres d'Actes if.

Cet aboutissement est largement considéré comme constituant une victoire pour le réseau. Le projet des fabriques de culture ne leur était pas destiné au départ ; grâce à la concertation ils

ont réussi à apporter de nombreuses modifications au projet. Ce dispositif est important pour trois raisons. Tout d'abord, une aide financière a été mise en place et devrait aider les bénéficiaires à améliorer leur activité. Ensuite, ce dispositif signifie que les pouvoirs publics reconnaissent les activités de la société civile comme étant d'intérêt général – ils les reconnaissent tout en leur laissant leur autonomie de gestion. Enfin, dans le livre *Vers un nouveau mode d'élaboration des politiques culturelles ?*, Actes if (2014) explique clairement que durant la concertation les institutions publiques se sont appropriées le vocabulaire des lieux intermédiaires et s'en sont servies dans leurs déclarations officielles. Pour eux, c'est le signe que leurs revendications ont été entendues.

Actes if a joué un rôle important durant la consultation et il a réussi à obtenir un soutien financier ainsi qu'une reconnaissance des pouvoirs publics pour les lieux intermédiaires. Il faut cependant noter que cet aboutissement est aussi le fruit de l'implication des trois élus régionaux qui prirent part à la consultation. Ces trois conseillers régionaux appartenant à la majorité de gauche, ont été mandaté par le vice-président de la région afin de mener à bien la consultation. Il est important de dire que ces trois personnes avaient des intérêts personnels pour les lieux intermédiaires ; l'un d'entre eux a même été administrateur d'un lieu intermédiaire francilien avant d'entamer une carrière politique. Ces trois élus se sont donc montrés extrêmement impliqués dans la démarche de concertation alors même que le vice-président, en charge des affaires culturelles, était plutôt opposé à ce projet. Il soutenait le plan de départ qui était de construire de nouvelles structures et non pas d'aider des structures existantes. Ceci montre à quel point les sensibilités personnelles peuvent avoir un impact sur les politiques publiques. Surtout, la reconnaissance obtenue par le réseau apparaît dès lors d'autant plus fragile qu'elle peut être remise en cause à chaque élection.

Malgré ce succès, les acteurs dénoncent deux points qui apparaissent dans le projet de loi final et qui, selon eux, entrent en contradiction avec les conclusions ayant émergé durant le processus de consultation. Premièrement, les établissements gérés par des personnes morales publiques peuvent postuler, alors que le dispositif devait s'adresser exclusivement aux organisations de la société civile. Actes if a l'impression de ne pas avoir été pleinement compris. Deuxièmement, le comité en charge de la sélection des organisations bénéficiaires n'est constitué que de représentants institutionnels ; aucun membre des lieux intermédiaires n'y siège. Le réseau critique le manque de transparence d'une telle procédure. Selon eux, ces deux points illustrent les limites de la consultation puisque le projet final diffère du projet qui avait été arrêté durant la concertation. Par ailleurs, ils dénoncent les difficultés de la société

civile à prendre part au processus politique comme le montre le refus des autorités de les intégrer dans le comité de sélection.

Le réseau s'inquiète donc de la pérennité du dispositif. Le budget est gelé, ce qui signifie qu'aucune nouvelle organisation ne sera intégrée au dispositif. Pourtant, les représentants du réseau affirment que le nombre d'organisations bénéficiaires est insuffisant et qu'il faudrait en sélectionner de nouvelles. En effet, si le dispositif ne concerne qu'un nombre restreint d'organisations et si son périmètre est stable alors des scissions pourraient apparaître au sein des lieux intermédiaires, avec un groupe fermé de structures subventionnées et une nouvelle forme d'exclusion pour les autres, soit une situation similaire à celle initialement dénoncée. Pour dépasser ces difficultés, le réseau prolonge son engagement politique au niveau national.

3.2.3. Changer d'échelle : revendications identitaires à l'échelle nationale

Actes if est un réseau régional, voué à intervenir auprès des autorités régionales. Pour entrer en dialogue avec le gouvernement central, Actes if s'est associé avec d'autres réseaux (cf. le tableau détaillant les différents acteurs présents en fonction des différentes échelles géographiques en annexe). Actes if est d'ailleurs lui-même membre d'un réseau : l'UFISC (Union Fédérale et d'Intervention des Structures Culturelles). L'UFISC est composé d'environ quinze syndicats et réseaux du monde du spectacle vivant. La co-présidente d'Actes if raconte à ce sujet :

« En ce moment il y a la loi architecture et patrimoine qui est en discussion avec le parlement, sur laquelle on avait travaillé à l'UFISC il y a plus d'un an, au moment où le projet était sorti sous le ministère de Filippetti. [Un projet] qui avait été mis entre parenthèses, qui est ressorti dans une toute autre forme, on repartait à zéro. Donc une loi extrêmement centrée sur les labels, surtout en ce qui concerne les lieux. La FRAAP et l'UFISC on a déposé des amendements dont un portant sur l'accompagnement des initiatives associatives et notamment des lieux intermédiaires, et pour l'instant l'assemblée nationale a validé cet amendement dans la loi. » (Rozenn, co-présidente d'Actes if)

Ce verbatim montre que monter à l'échelle nationale a permis d'obtenir des résultats. Dans ce cas de figure, Actes if n'agit pas en son nom, mais en tant que membre d'un réseau plus large. Cette stratégie lui permet d'être plus puissant et d'élargir son champ d'action au-delà de l'échelle locale. Pour parvenir à cela Actes if adapte son discours. Ils ne peuvent plus se contenter de défendre uniquement les lieux intermédiaires et soutiennent dorénavant des idées plus larges concernant le fonctionnement de l'art et de la culture qui sont en ligne avec leurs revendications.

Dans la continuité, la CNLII (Coordination Nationale des Lieux Intermédiaires et Indépendants) est créée en janvier 2014. Cette coordination permet de réunir les lieux intermédiaires à l'échelle nationale et plus seulement en Ile-de-France. La première mission de cette coordination a été de rédiger une charte afin d'expliquer qui ils sont, ce qu'ils font et ce qu'ils défendent. Cette charte sert aussi de base de travail pour les lieux intermédiaires qui souhaiteraient créer une structure locale dans leur région à l'instar d'Actes if. Par exemple, par l'intermédiaire de la CNLII, le réseau Actes if a apporté son aide aux lieux intermédiaires de la région Rhône-Alpes désireux de créer leur propre mouvement à l'échelle locale. Actes if leur a proposé une méthodologie pour les aider à se définir et à se structurer.

Bien que les acteurs de la région Rhône-Alpes se soient basés sur la méthodologie d'Actes if, ils ne se sont pas servis des éléments de définition proposés par la charte de la CNLII car elle n'intégrait pas certaines spécificités de leur région. A titre d'exemple, la charte évoque surtout des organisations qui évoluent en milieu urbain alors qu'en Rhône-Alpes certains lieux intermédiaires sont implantés dans des zones rurales et sont donc confrontés à des enjeux différents. Cet exemple illustre les difficultés, et les enjeux, de faire émerger une identité commune, ici à l'échelle nationale. Le changement d'échelle revient à intégrer de nouvelles organisations en provenance de tout le territoire et qui questionnent certains éléments de définition proposés par Actes if. Une nouvelle négociation identitaire est donc enclenchée. Si cette démarche permet de réunir des acteurs qui étaient auparavant isolés et de leur faire prendre conscience qu'ils appartiennent à une même catégorie, c'est-à-dire le tiers secteur, il a été très difficile de parvenir à un consensus, l'action du mouvement étant en partie paralysée le temps que les ajustements s'opèrent.

Nous nous intéressons maintenant aux évolutions récentes du réseau.

3.2.4. Le futur du réseau remis en question ?

A l'origine le réseau Actes if a été créé grâce au soutien financier de la DRAC Ile-de-France. Cependant, ce soutien a été récemment remis en cause. Même si une partie des revenus du réseau est assurée par les cotisations des membres, la majorité provient de subventions. Une réduction pourrait mettre en danger l'existence du réseau. Cependant, certains membres pensent qu'il y a des problèmes encore plus importants à régler :

« Je ne suis pas trop inquiète pour la vie du réseau car de toute façon les lieux vont tellement mal qu'il n'est pas question de sauver l'organisation pour sauver l'organisation. Si les lieux disparaissent l'organisation n'a plus de raison d'être. On ne se pose pas la question dans ce sens. Je ne veux pas sauver l'outil pour

sauver l'outil. Il faut d'abord sauver les lieux et les accompagner. On verra après. Mais ça ne va pas tenir très longtemps si ça continue. » (Chloé, coordinatrice d'Actes if)

Dans ce verbatim Chloé considère que le réseau n'est utile que dans la mesure où il soutient un groupe d'organisations. Or, les organisations membres sont dans une position tout aussi précaire que le réseau. La baisse des subventions publiques peut pousser certaines organisations à cesser leur activité dans les prochains mois. En 2012, le co-président du réseau déclare ainsi :

« Sept [lieux] sont en péril. Ils ont une visibilité à 3 mois et risquent la cessation d'activité. La moitié ne sait pas ce qui va se passer pour eux dans les 6 prochains mois et tous les lieux ont des incertitudes pour 2012. » (Régis, co-président d'Actes if)

En 2016, les organisations qui étaient considérées comme étant en péril sont toujours là, mais d'autres organisations ont effectivement fermé en 2015. Cette incertitude, ce sentiment d'insécurité permanente, ont de lourdes conséquences sur l'activité du réseau. En effet, pris par les difficultés pour exister, et malgré l'aide fournie par le réseau, les membres tendent à se désinvestir :

« Mais quand même il y a vraiment eu un accent au moment de cette histoire régionale autour des fabriques et puis c'est retombé et là ça reprend. C'est retombé parce qu'il y a eu une déception collective, après c'est aussi les histoires quelque part des combats politiques. Il y a quelque chose, tant qu'on peut combattre et tous mener une bataille commune il y a une force collective qui se met en route, une fois qu'il y a eu une déception ça retombe et chacun retourne aussi à ses urgences quotidiennes parce qu'ils en ont vraiment. » (Chloé, coordinatrice d'Actes if)

Durant la période de concertation entre 2010 et 2012 les membres du réseau ont été très investis. Mais comme nous l'avons vu précédemment, le dispositif des fabriques de culture n'est pas à la hauteur des espérances. Les pouvoirs publics locaux ont repris la main sur le dispositif, qui n'est pas aussi ambitieux qu'espéré puisque seules quelques organisations en bénéficient. Alors, après deux années de mobilisation, certains membres se désinvestissent de la lutte collective, ce qui remet en question la pérennité du réseau.

Ce désengagement peut s'expliquer par d'autres facteurs liés au contexte économique. Le contexte est en effet particulièrement morose pour les organisations culturelles. En 2012, l'Etat a réduit le budget du ministère de la culture de près de 2%. Dans un contexte où la plupart des lieux intermédiaires dépendent de subventions publiques, la diminution de ces subventions, aussi bien au niveau local qu'au niveau national, les place dans une situation extrêmement précaire :

« On est dans une période où les lieux sont dans une situation tellement difficile, précaire dans le sens... précaire c'est difficile à utiliser quand on parle de structure, mais quand même, tellement fragile que dégager du temps, parce que ça demande du temps de produire de l'écrit collectivement, de rencontrer les élus, de discuter, que c'est difficile de dégager du temps. » (Chloé, coordinatrice)

Ce verbatim évoque les contraintes de l'activité politique du réseau. La coordinatrice insiste notamment sur le temps nécessaire pour coordonner les différents membres et interagir avec les représentants politiques. Cherchant en priorité à exister et maintenir leur activité, les lieux intermédiaires sont plus réticents à consacrer ce temps au réseau. Cela est d'autant plus problématique que seuls trois permanents s'occupent à plein temps du réseau et qu'ils doivent en priorité s'occuper de son activité technique (la mise en commun des ressources et le partage des compétences). Ce pan de l'activité fonctionne toujours et est perçu comme étant essentiel aux yeux des organisations membres. Certains pensent alors que le réseau devrait se concentrer à nouveau sur cet aspect technique et abandonner son engagement politique.

4. DISCUSSION

Cette recherche contribue à la littérature sur la restructuration inter organisationnelle dans la société civile en montrant en quoi la mise en commun des ressources (Enjolras, 2009) ne constitue pas la seule motivation à l'alliance des OSC. Elle montre que la construction et la reconnaissance d'une identité commune est une autre motivation.

Cet article relate les activités d'un réseau d'organisations artistiques dans le domaine du spectacle vivant : Actes if. Les organisations de la société civile éprouvent souvent des difficultés à se définir par rapport à l'Etat et au marché (Laville, 2000 ; 2010). C'est un sujet particulièrement sensible pour les organisations du secteur du spectacle vivant en France car le champ est divisé entre les institutions publiques de la « haute culture » (Lawrence et Phillips, 2002) qui ont été fondées et sont toujours dirigées par l'Etat, et les organisations privées qui se focalisent sur le succès commercial. Les valeurs des lieux intermédiaires s'apparentent à celles des institutions publiques mais ils critiquent cependant les contraintes qui sont exercées sur ces dernières. Les lieux intermédiaires se positionnent alors comme étant des organisations du tiers secteur, issues de la société civile. Mais, la construction d'une identité collective ne se fait pas sans heurts et se mettre d'accord sur des éléments de définition communs prête à débat. Le réseau s'est alors positionné en tant que levier pour aider ses membres à définir une identité et à se faire reconnaître auprès des pouvoirs publics. Les acteurs se sont arrêtés sur quatre dimensions : organisations artistiques du tiers secteur,

une attention portée au processus de création artistique plutôt que sur la distribution, des pratiques de gestion démocratiques et un travail en lien avec les habitants du territoire. Enfin, ils utilisent une dénomination commune pour se désigner : les lieux intermédiaires.

Une fois ce travail de définition interne achevé, l'objectif fut de la diffuser et de la faire reconnaître auprès des pouvoirs publics. Alors que le réseau avait au départ vocation à être une plateforme de soutien technique, il a rapidement développé une activité politique. Les élections régionales de 2010 et le dispositif des fabriques de culture fournirent l'opportunité pour s'engager. Les autorités locales ne prenaient pas en considération les « lieux intermédiaires » mais souhaitaient créer des « fabriques de culture ». Le réseau sentit que cette nouvelle appellation pouvait s'appliquer à leur propre cas et commencèrent à revendiquer le fait qu'ils pouvaient être considérés comme étant des fabriques de culture. Cela montre à quel point le processus de reconnaissance identitaire est vulnérable (Honneth, 1992). Alors que les membres du réseau avaient réussi à s'accorder sur une dénomination commune, ils doivent y renoncer pour endosser un nouveau nom afin d'être reconnu par les autorités locales. Bien entendu, ce changement ne convient pas à tout le monde et certains membres continuent d'exprimer leur divergence. Cependant, c'est cette stratégie qui leur a permis d'entrer en dialogue avec les autorités.

Le cas illustre également les difficultés qu'éprouvent les organisations de la société civile à entrer en contact avec les acteurs politiques (Laville, 2000; Steen-Johnsen et *al.*, 2011). Premièrement, les membres du réseau regrettent le glissement qui s'est opéré entre l'accord qui avait abouti à l'issue de la concertation et la version finale du projet qui a été votée. A la fin, les OSC ont en effet été exclues du processus de décision. Deuxièmement, cette concertation entre la région et Actes if a été rendue possible uniquement parce que certains élus avaient des intérêts personnels pour les lieux intermédiaires. Leur hiérarchie, à l'inverse, ne soutenait pas ce projet. En conséquence le réseau est totalement dépendant de ces trois élus. S'ils quittent le conseil régional, la pérennité du dispositif pourrait être remise en cause. En décembre 2016, suite aux élections régionales, la région a changé de majorité ainsi que les élus à sa tête. Il serait intéressant de voir comment va évoluer le dispositif des fabriques de culture.

Actes if était conscient de cette éventualité et a donc poursuivi son travail de reconnaissance, au niveau national cette fois. Il espère qu'une reconnaissance à cette échelle sera plus fiable et leur garantira une vraie stabilité. Le processus de changement d'échelle (Spicer, 2006) montre à quel point il est complexe de s'engager dans un processus de collaboration à plusieurs

échelles (Chemin et Vercher, 2011; Steen-Johnsen et *al.*, 2011). Le réseau faisait déjà partie de l'UFISC. Créé en 1999 l'UFISC est une structure qui agit au niveau national et qui a une forte expérience de l'action politique. Cependant, elle ne s'occupe pas spécifiquement des lieux intermédiaires. En parallèle Actes if contribua à la création d'un réseau national de lieux intermédiaires français : la CNLII. La mission principale de ce nouveau réseau est d'aider d'autres réseaux régionaux à se structurer et à construire leur identité propre. Il est intéressant de noter ce double mouvement. D'un côté, le réseau décide de porter le mouvement à l'échelle supérieure en cherchant une reconnaissance nationale et de l'autre côté ils développent le mouvement à l'échelle inférieure et le laisse les différentes identités des sous-groupes locaux s'exprimer. Cette stratégie est sans doute une réponse à l'hétérogénéité des lieux intermédiaires qui ont peur de développer une identité trop restreinte qui pourrait exclure des acteurs potentiels. En outre, ce double mouvement montre l'utilisation pratique qui est faite de l'identité : elle permet d'être reconnu en tant que groupe spécifique capable d'entrer en dialogue avec l'Etat et les autorités locales.

Il est intéressant de noter que cette deuxième alliance, la CNLII a produit une sorte « de fragmentation organisée » alors que selon Chemin et Vercher (2011), les alliances évitent généralement la fragmentation. Au niveau national ils ont besoin de créer un groupe aisément identifiable même s'il ne reflète pas totalement qui ils sont. Cela les oblige à faire des compromis quant à leur identité : seules les dimensions qui font réellement consensus sont conservées. Au niveau régional, les acteurs peuvent se recentrer sur la question de l'identité et en développer une qui reflète au mieux leurs caractéristiques. Cela leur permet ensuite de créer un dialogue avec les autorités locales sur la base de revendications qui leur sont propres. En résumé, ils se servent du niveau national pour obtenir une reconnaissance stable et se tournent vers le niveau local pour obtenir un soutien qui répond mieux à leurs attentes. Ils font varier leur identité à mesure qu'ils changent d'interlocuteur. Nous avançons qu'une identité flexible est une réponse à la menace de la fragmentation.

Les études sur les mouvements sociaux ont montré le rôle du cadrage des stratégies dans la construction des identités collectives dans le double objectif de favoriser la participation au mouvement (Snow et *al.*, 1986; Benford et Snow, 2000; Snow, 2004) et de favoriser la reconnaissance par l'Etat (Gamson, 1992; 1995). Dans notre cas d'étude la stratégie de cadrage choisie a permis de se constituer une identité aux yeux d'acteurs extérieurs que sont l'Etat et les autorités locales. Mais il est intéressant de noter que cette construction identitaire ne s'adressait pas uniquement aux acteurs extérieurs mais également aux acteurs internes au

groupe. Tout d'abord le réseau a dû convaincre ses propres membres, alors que certains étaient là pour des raisons essentiellement techniques, qu'une démarche politique avait un sens. Ensuite il a fallu convaincre de nouvelles organisations de rejoindre le mouvement alors qu'elles ne se définissaient pas au départ en tant que lieu intermédiaire.

Pour conclure, nous contribuons à la littérature sur la restructuration inter-organisationnelle dans la société civile en mettant en lumière le rôle de la construction et de la négociation identitaire. En outre, les résultats montrent que c'est l'intérêt de quelques élus locaux qui a créé l'opportunité qui a abouti à une concertation entre la région et la société civile. Il reste à surveiller l'évolution du dispositif des fabriques de culture sur le long terme. Il a été voté en septembre 2012 par la majorité de gauche d'alors. En décembre 2015, après les élections régionales, la majorité a changé ainsi que la composition de l'assemblée régionale. Le dispositif restera-t-il en place ? Est-ce un succès temporaire ou bien est-ce le premier pas vers une reconnaissance institutionnelle pérenne ?

REFERENCES

- Actes if (2011), *Réflexions et propositions pour une politique publique en direction des « fabriques »*, Actes if.
- Actes if (2014), *Vers un nouveau mode d'élaboration des politiques (culturelles) publiques ?*, Actes if.
- Anderson B. (1983), *Imagined communities. Reflections on the origin and spread of nationalism*, Verso.
- Baum J., Calabrese T. et Silverman B. (2000), « Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology », *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 267-294.
- Becker H. S. (1963), *Outsiders*, The Free Press of Glencoe.
- Becker H. S. (1982), *Art Worlds*, The University of California Press.
- Benford R. D. et Snow D. A. (2000), « Framing processes and social movements: An overview and assessment », *Annual Review of Sociology*, vol.26, pp. 611-639.
- Benton A. D. et Austin M. J. (2010), « Managing nonprofit mergers: The challenges facing human service organizations », *Administration in Social Work*, vol.34, n°5, pp. 458-479.
- Bourdieu P. (1992), *Les règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Editions du Seuil.
- Brown L. D. (1991), « Bridging organizations and sustainable development », *Human Relations*, vol.44, n°8, pp. 807-831.
- Chedotel F. et Pujol L. (2012), « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.15, n°1-2, pp. 1-21.
- Chemin C. et Vercher C. (2011), « The challenge of activist coalition governance: Accommodating diversity to create institutions—An approach via the inter-relationships between action, project and instrument », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol.22, n°4, pp. 682-705.

- de Bakker F. G. A., den Hond F., King B. et Weber K. (2013), « Social movements, civil society and corporations: Taking stock and looking ahead », *Organization Studies*, vol.34, n°5-6, pp. 573-593.
- Detchessahar M., Devigne M. et Stimec A. (2010), « Les modes de régulation du travail et leurs effets sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.13, n°4, pp. 39-74.
- Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative – les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Dyer J.H. et Nobeoka K. (2000), « Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case », *Strategic Management Journal*, vol.21, pp. 345-368.
- Eme B. et Laville J.-L. (1999), « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », *Nouvelles Pratiques Sociales*, vol.12, n°1, pp. 105-125.
- Enjolras B. (2009), « A governance-structure approach to voluntary organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.38, n°5, pp. 761-783.
- Eynaud P. (2006), « La gouvernance des organisations à but non lucratif et les technologies de l'information et de la communication. Une enquête auprès d'associations françaises », *Systèmes d'Information et Management*, vol.11, n°1, pp. 23-44.
- Eynaud P. (2010), « Analyse comparative des stratégies Internet de deux associations », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 15, n°1, pp. 69-96.
- Eynaud P. et Mourey D. (2012), « Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques & Management Public*, vol. 29, n°4, pp. 671-693.
- Eynaud P. et Mourey D. (2015), « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale », *Revue française de gestion*, vol. 41, n°247, pp. 85-100.
- Fleming P. et Spicer A. (2003), « Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance », *Organization*, vol. 10, n°1, pp. 157-179.
- Gamson W. A. (1992), *Talking politics*, Cambridge University Press.
- Gamson W. A. (1995), « Constructing social protest », In H. Johnston et B. Klandermans (Eds.), *Social movements and culture*, UCL Press, pp. 85-106.
- Gamson W. A. (2004), « Bystanders, public opinion, and the media », In D. A. Snow, S. A. Soule, et H. Kriesi (Eds.), *The Blackwell companion to social movements*, Blackwell Publishing, pp. 242-261.
- Ganesh S. et McAllum K. (2012), « Volunteering and professionalization: Trends in tension? », *Management Communication Quarterly*, vol. 26, n°1, pp. 152-158.
- Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.
- Gulati R. et Higgins M.C. (2003), « Which ties matter when? The Contingent Effects of Interorganizational Partnerships on IPO Success », *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 127-144.
- Guo C. et Acar M. (2005), « Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional and network perspectives », *Nonprofit and Voluntary sector Quarterly*, vol. 34, n°3, pp. 340-361.
- Hagedoorn J. et Duysters G. (2002), « Learning in dynamic inter-firm networks: the efficacy of multiple contacts », *Organization Studies*, vol. 23, n°4, pp. 525-548.
- Hamel G. (1991), « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°4, pp. 83-103.
- Hirsch P. M. (2000), « Cultural industries revisited », *Organization Science*, vol. 11, n°3, pp. 356-361.

- Hoarau C. et Laville J.-L. (Eds.) (2013), *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion*, 1^{ère} édition publiée en 2008, érès.
- Hoffmann W. (2007), « Strategies for managing a portfolio of alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°8, pp. 827-856.
- Honneth A. (1992), « The struggle for recognition. The moral grammar of social conflicts », Polity Press.
- Hwang H. et Powell W. W. (2009), « The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector », *Administrative Science Quarterly*, vol. 54, n°2, pp. 268-298.
- Jasper J. M. (1997), *The art of moral protest*, The University of Chicago Press.
- Johnston H. et Klandermans B. (Eds.) (1995), *Social movements and culture*, UCL Press.
- Klandermans B. (1984), « Mobilization and participation: Social-psychological expansions of resource mobilization theory », *American Sociological Review*, vol. 49, n°5, pp. 583-600.
- Klandermans B. et Oegema D. (1987), « Potentials, networks, motivations, and barriers: Steps towards participation in social movements », *American Sociological Review*, vol. 52, n°4, pp. 519-531.
- Lang R. et Roessl D. (2011), « Contextualizing the governance of community co-operatives: Evidence from Austria and Germany », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 22, n°4, pp. 706-730.
- Larson A. (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, pp. 76-104.
- Lavie D. (2007), « Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°12, pp. 1187-1212.
- Laville J.-L. (1999), *Une troisième voie pour le travail*, Desclée de Brouwer.
- Laville J.-L. (2000), « Le tiers secteur. Un objet d'étude pour la sociologie économique », *Sociologie du Travail*, vol. 42, pp. 531-550.
- Laville J.-L. (2010), *Politique de l'association*, Seuil.
- Laville J.-L. et Nyssens M. (2000), « Solidarity-based third sector organizations in the "proximity services" field: A European francophone perspective », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 11, n°1, pp. 67-84.
- Laville J.-L. et Sainsaulieu R. (1997), « Les fonctionnements associatifs », In *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Desclée de Brouwer, pp. 271-303.
- Laville J.-L. et Sainsaulieu R. (2013), *L'association. Sociologie et économie*, Fayard.
- Lawrence T. et Phillips N. (2002), « Understanding cultural industries », *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n°4, pp. 430-441.
- Lindgren M. et Packendorff J. (2007), « Performing arts and the art of performing: On co-construction of project work and professional identities in theatres », *International Journal of Project Management*, vol. 25, pp. 354-364.
- Mammar El Hadj S., Chédotel F. et Pujol L. (2015), « Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire », *Revue française de gestion*, vol. 41, n°246, pp. 159-173.
- McAdam D., McCarthy J. D. et Zald M. N. (Eds.), (1996), *Comparative perspectives on social movements. Political opportunities, mobilizing structures, and cultural framings*. Cambridge University Press.
- McCarthy J. D. et Zald M. N. (1977), « Resource mobilization and social movements: A partial theory », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°6, pp. 1212-1241.

- McCarthy J. D. et Zald M. N. (1987), « Resource mobilization and social movements: A partial theory », In *Social movements in an organizational society. Collected essays*, Transaction Publishers, pp. 15-42.
- Melucci A. (1995), « The process of collective identity », In H. Johnston et B. Klandermans (Eds.), *Social movements and culture*, UCL Press, pp. 41-63.
- Melucci A. (1996), *Challenging codes. Collective action in the information age*, Cambridge University Press.
- Parker M. (2011), « Organizing the circus: The engineering of miracles », *Organization Studies*, vol. 32, n°4, pp. 555-569.
- Pietroburgo J. et Wernet S. P. (2004), « Joining forces, fortunes, and futures. Restructuring and adaptation in nonprofit hospice organizations », *Nonprofit Management et Leadership*, vol. 15, n°1, pp. 117-137.
- Powell W.W., Koput K.W. et Smith-Doerr L. (1996), « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°1, pp. 116-145.
- Powell W. W., White D. R., Koput K. W. et Owen-Smith J. (2005), « Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences », *American Journal of Sociology*, vol. 110, n°4, pp. 1132-1205.
- Scott J. C. (1990), *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*, Yale University Press.
- Snow D. A., Rochford E. B., Worden S. K. et Benford R. D. (1986), « Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation », *American Sociological Review*, vol. 51, n°4, pp. 464-481.
- Snow D. A. (2004), « Framing processes, ideology, and discursive fields », In D. A. Snow, S. A. Soule, et H. Kriesi (Eds.), *The Blackwell companion to social movements*, Blackwell Publishing, pp. 380-412.
- Spicer A. (2006), « Beyond the convergence-divergence debate: The role of spatial scales in transforming organizational logic », *Organization Studies*, vol. 27, n°10, pp. 1467-1483.
- Spicer A. et Böhm S. (2007), « Moving management: Theorizing struggles against the hegemony of management », *Organization Studies*, vol. 28, n°11, pp. 1667-1698.
- Steen-Johnsen K., Eynaud P. et Wijkström F. (2011), « On civil society governance: An emergent research field », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 22, n°4, pp. 555-565.
- Strauss A. et Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage.
- Stuart T.E. (2000), « Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°8, pp. 791-811.
- Stuart T. E., Hoang H. et Hybels R. C. (1999), « Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°2, pp. 315-349.
- Touraine A. (1978), *La voix et le regard*, Editions du Seuil.
- Touraine A. (1984), *Le retour de l'acteur. Essai de sociologie*, Fayard.
- Touraine A. (2005), *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Fayard.
- Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 36-67.
- Yang H., Zheng Y. et Zhao X. (2014), « Exploration Or Exploitation? Small Firms' Alliance Strategies With Large Firms », *Strategic Management Journal*, vol. 35, pp. 146-157.

