

# **L'influence de l'identité dans le management de la coopétition d'une organisation à but non lucratif : le cas d'une maison d'opéra française**

**Cusin, Julien**

**Institut de Recherche en Gestion des Organisations (UR 4190)**

**IAE Bordeaux – Université de Bordeaux**

[julien.cusin@u-bordeaux.fr](mailto:julien.cusin@u-bordeaux.fr)

**Plaisance, Guillaume**

**Institut de Recherche en Gestion des Organisations (UR 4190)**

**IAE Bordeaux – Université de Bordeaux**

[guillaume.plaisance@u-bordeaux.fr](mailto:guillaume.plaisance@u-bordeaux.fr)

## **Résumé :**

---

La simultanéité de la collaboration et de la compétition, appelée coopétition, est souvent subie par les organisations à but non lucratif (OBNL). Son management n'en est que plus délicat et n'a pourtant que peu été étudié. Cet article s'intéresse au cas d'une maison d'opéra française, dont le modèle économique induit *de facto* des situations coopétitives. 26 entretiens ont ainsi été menés au sein de cette maison d'opéra mais aussi auprès de ses parties prenantes. Cet article met en lumière les spécificités du management de la coopétition au sein d'une maison d'opéra. En l'occurrence, la coopétition suscite chez les répondants des réactions contrastées que l'on qualifie de malaise identitaire. Elle donne lieu, par conséquent, à une régulation identitaire afin de protéger la mission sociale de l'OBNL. En définitive, cette étude propose une réflexion sur la coopétition (à travers le prisme de son management), qui constitue une contribution nouvelle aux théories sur les OBNL.

**Mots-clés :** coopétition, OBNL, identité, maison d'opéra

---

## INTRODUCTION

Les organisations à but non lucratif (OBNL), du fait de leur nature (un but différent de la recherche de profit) et de leur orientation (vers la société et leurs bénéficiaires), ont une inclination pour les collaborations (Gazley, 2010). Ces dernières sont en outre cruciales pour parvenir à répondre aux défis sociétaux contemporains (Seo & Bryson, 2022), sans négliger le rôle de la *New Public Governance* dans la promotion de ces collaborations (Brock, 2020). Pour autant, collaborer est un défi pour la plupart des OBNL qui sont parfois en difficulté lorsqu'il s'agit de gérer de telles situations (Seo & Bryson, 2022), notamment du fait des coûts des collaborations, tels que les coûts d'opportunité ou encore la perte d'autonomie managériale (Witesman & Heiss, 2017).

Dans le même temps, les OBNL évoluent dans un contexte de plus en plus compétitif, qu'il s'agisse des ressources financières, humaines ou matérielles. Si certains auteurs considèrent qu'une telle compétition est un frein à la collaboration (e.g. Thøgersen, 2015), d'autres estiment plutôt que cette dernière est un levier pertinent pour gérer un environnement compétitif (e.g. Siddiqui et al., 2024).

En l'occurrence, la simultanéité de la collaboration et de la compétition est communément appelée coopétition, un néologisme proposé par Brandenburger et Nalebuff (1996). L'intérêt de la littérature pour ce concept se veut croissant dans le cas des entreprises, notamment au sujet de son management et des tensions qu'une telle simultanéité peut susciter (Fernandez et al., 2014 ; Fernandez & Chiambaretto, 2016 ; Le Roy & Czakon, 2016). A l'inverse, peu de travaux sur la coopétition – et *a fortiori* le management de la coopétition – se sont intéressés aux OBNL (Bunger, 2013). Or, ces dernières ont un fonctionnement spécifique, à commencer par une tendance identitaire forte (Sharp, 2018 ; Young, 2001), si bien qu'on peut imaginer que cela crée également une spécificité au management de la coopétition. Les injonctions croissantes aux collaborations couplées à la raréfaction des ressources expliquent pourquoi

l'étude de la coopération est cruciale ; mais aussi le caractère embryonnaire de la littérature sur le sujet.

Il existe pourtant des OBNL spécifiques qui sont, par nature, habituées à la simultanéité de la collaboration et de la compétition : les maisons d'opéra. Ces dernières sont en effet confrontées à des lois économiques structurantes qui les rendent *de facto* déficitaires. Afin de continuer à soutenir la création artistique tout en parvenant à répondre aux exigences des parties prenantes, elles se sont tournées vers des coproductions afin de mutualiser les coûts entre maisons (Mariani, 2007). Cependant, cette coopération très spécifique ne signifie pas qu'elle soit aisée à gérer ou bien qu'il s'agisse d'une stratégie largement diffusée (Mariani, 2009). Son étude en est d'autant plus nécessaire, car la littérature s'entend pour faire des changements stratégiques la clef de la survie des maisons d'opéra (Poisson-de Haro & Coblenz, 2013).

Les maisons d'opéra constituent en outre un terrain d'étude idoine pour ensuite tirer des leçons pour l'ensemble des OBNL. Elles appartiennent au secteur non lucratif au sens large, étant ou bien des associations, ou bien des fondations, ou bien des établissements publics. Ces maisons ont certes des spécificités (Agid & Tarondeau, 2010), du point de vue des ressources humaines (qui se répartissent entre personnels artistiques, techniques et administratifs), de la nature de leur activité (l'art lyrique, la musique, la danse, etc.) ou encore de leur modèle économique (chaque spectateur achète son billet, mais le prix ne couvre en rien les coûts, compensés par des financeurs publics et le mécénat). Ces quelques exemples rendent le management des maisons d'opéra particulièrement complexe et créent des tensions entre excellence artistique et santé économique (Auvinen, 2001), en particulier car il s'agit de satisfaire une pluralité de parties prenantes aux besoins fort différents (FitzGibbon, 2021). Il s'agit-là d'une inquiétude bien connue des OBNL : protéger son identité et le bien-être des bénéficiaires tout en s'assurant de sa pérennité. Les maisons d'opéra constituent ainsi un sous-secteur en phase avec les réalités de l'ensemble des OBNL.

Cet article se propose donc d'étudier la coopétition et son management dans le cas d'une maison d'opéra afin de mieux comprendre leur réalité au sein des OBNL, constituant ainsi une contribution nouvelle aux théories de ce champ. L'étude met, en l'occurrence, en lumière les déterminants de la coopétition ainsi que son management, introduisant ainsi l'identité à la fois comme contexte et comme enjeu managérial. Le manuscrit débute par une revue de littérature dédiée d'une part à la coopétition dans le cas des OBNL et d'autre part à son management. La méthode qualitative (à visée compréhensive, par conséquent) mise en œuvre sur le terrain d'une maison d'opéra française permettra de répondre à la question de recherche suivante : *Dans quelle mesure, les tendances identitaires propres aux OBNL du secteur artistique et culturel influencent-elles le management de la coopétition pour une maison d'opéra française ?* Les résultats, issus de 26 entretiens, éclairent le management de la coopétition au sein d'une maison d'opéra. La discussion et la conclusion précisent enfin le malaise identitaire créé par la coopétition, qui donne alors lieu à une régulation par les acteurs.

## **1. REVUE DE LITTERATURE**

### **1.1. LA COOPETITION EN CONTEXTE NON-LUCRATIF**

La coopétition en tant que simultanéité de deux réalités contradictoires suscite un intérêt croissant dans la littérature dédiée à la stratégie. Elle a notamment été mise en lumière et valorisée de manière normative par la récente *stakeholder resource-based theory* (Freeman et al., 2021), y compris dans les OBNL (e.g. Plaisance, 2024). Cette stratégie permet en général aux organisations d'atteindre de meilleurs niveaux de performance (Le Roy & Czakon, 2016), au prix néanmoins de tensions intrinsèques à la simultanéité ou encore relatives au partage de l'information (Fernandez et al., 2014 ; Fernandez & Chiambaretto, 2016).

La coopétition peut intervenir à plusieurs niveaux, en interne, entre organisations ou au sein d'un réseau (Lorgnier & Su, 2014), ce qui implique qu'elle peut tout à la fois exister localement

et à des échelles plus larges, nationales ou internationales. Elle est parfois délibérée, parfois induite par un environnement ou une situation (Lorgnier & Su, 2014), parfois contrainte (e.g. suite à une « *impulsion externe* », Irvin, 2010). Elle intervient entre organisations de tailles variées, de secteurs différents mais aussi de natures distinctes (lucratives, publiques, non lucratives).

La littérature dédiée à la coopétition au sein des OBNL (e.g. Curley et al., 2021) ou bien des services publics (e.g. Stentoft et al., 2019) demeure embryonnaire. Elle n'en demeure pas moins traversée par les courants développés par la littérature consacrée à la coopétition entre entreprises. Deux visions de la coopétition existent en effet (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016) : la première, dite « *école des acteurs* », considère que la coopétition est avant tout une collaboration suivie d'une compétition au sein d'un réseau d'acteurs ; la seconde, dite « *école des activités* », assure que la simultanéité des deux logiques est possible, la partition n'étant alors plus temporelle mais par activité. Basés sur ces deux écoles, de nombreux modèles ont depuis émergé, pour déterminer l'intensité de la coopétition (e.g. Park et al., 2014), ses phases et processus (e.g. Dorn et al., 2016) ainsi que ses antécédents et conséquences (e.g. Gernsheimer et al., 2021). Néanmoins, en l'absence d'une littérature dédiée à la coopétition non lucrative, il convient de revenir à la simultanéité de la collaboration d'une part et de la compétition d'autre part.

La collaboration peut être définie comme « *la mise en relation ou le partage d'informations, de ressources, d'activités et de capacités par des organisations (...) afin d'atteindre conjointement un résultat qui ne pourrait pas être atteint par des organisations agissant séparément* » (Bryson et al., 2015, p. 648), une approche largement acceptée et retenue dans les OBNL (e.g. Seo & Bryson, 2022). Même si les collaborations concernent la majorité de ces dernières, leur compréhension est disparate (Gazley & Guo, 2020). D'après ces auteurs, même s'il s'agit des « *attributs clefs* » des collaborations, les niveaux de formalité, de capacités (au

sens des ressources) et de confiance varient grandement selon les contextes. Il en est de même de la performance des collaborations : sa mesure est difficile et il n'est pas évident qu'elles soient toujours pertinentes et efficaces. Néanmoins, collaborer est souvent une option pour les dirigeants d'OBNL qui suivent les tendances sectorielles (Valero et al., 2021), qui cherchent à réduire l'incertitude ou à répondre à la compétition croissante dans l'acquisition de ressources (Xu & Kim, 2021).

Pensée en tant que « *demande simultanée de deux acteurs ou plus pour des ressources environnementales limitées* » (Barman, 2002, p. 1195), la compétition en contexte non lucratif s'accroît en effet dans les domaines de la collecte de fonds, des ressources humaines et des médias (Irvin, 2010). Elle ne cesse de s'intensifier sous l'effet conjugué de l'augmentation du nombre d'OBNL, du déclin du soutien gouvernemental et de l'entrée d'entreprises à but lucratif sur des marchés autrefois réservés aux OBNL (Topaloglu et al., 2018). La rareté des ressources pousse alors les OBNL à trouver des moyens d'afficher leur unicité et leur supériorité par rapport à leurs rivales afin de prouver qu'elles méritent davantage d'obtenir les ressources convoitées (Barman, 2002). Cela peut déboucher sur la sous-évaluation des activités des concurrents ou la différenciation des activités de l'OBNL (Curley et al., 2021). En somme, face à la compétition, les OBNL ont tendance à adopter trois approches : rivaliser activement, éviter la concurrence de peur qu'elle ne dilue la mission sociale, ou rivaliser et coopérer simultanément dans une logique de coopétition (Sharp, 2018).

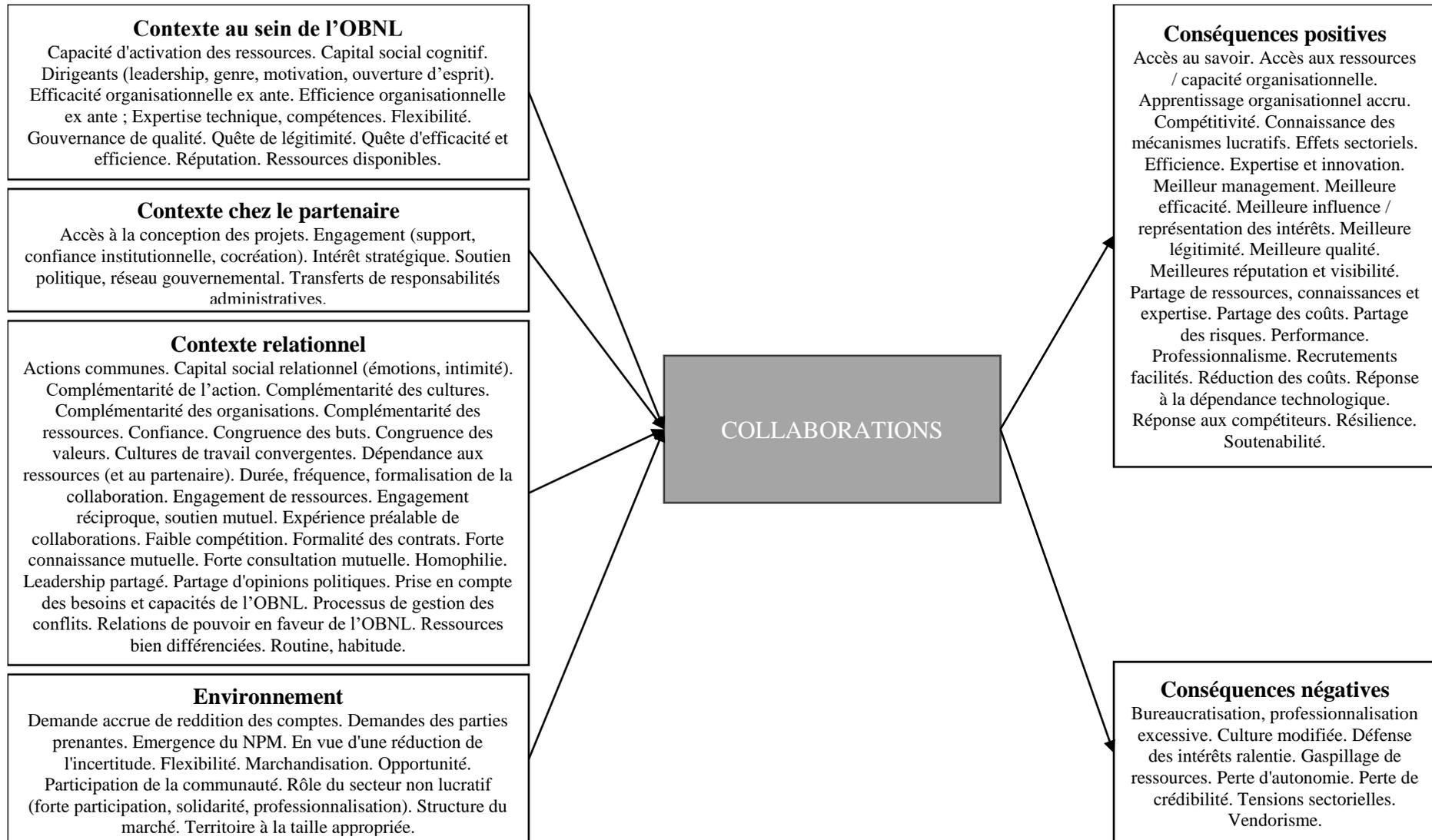
Cette ultime approche est celle adoptée par les maisons d'opéra. La compétition intense sur les marchés des ressources financières (publiques comme privées) et humaines (artistiques et techniques en particulier) se couple à celle des publics qu'il faut parvenir à attirer, satisfaire et fidéliser. En réponse, les maisons d'opéra collaborent entre elles, essentiellement pour partager les coûts artistiques et techniques (Mariani, 2007).

## 1.2. LE MANAGEMENT DE LA COOPETITION

En dépit de son intérêt instrumental et des injonctions normatives précédemment présentées, les situations coopétitives sont complexes pour les OBNL : alors qu'elles ont déjà des tensions à gérer entre leurs objectifs sociaux/sociétaux et économiques, elles sont de surcroît confrontées aux frictions créées par la simultanéité de deux logiques contradictoires (collaboration vs. compétition) (Arenas et al., 2021). La coopétition met donc en jeu des tensions, des paradoxes et des dilemmes pour les organisations concernées. Être en mesure d'y faire face est une des dimensions clés du management de la coopétition mais n'est pas la seule (Dorn et al., 2016) : il s'agit de gérer les antécédents, d'initier la coopétition, de la piloter pour enfin évaluer ses effets. Les quatre étapes du management de la coopétition sont ci-dessous précisées.

En l'absence de littérature développée sur le sujet pour les OBNL, afin de comprendre les antécédents de la coopétition, il convient de s'intéresser à ceux de la compétition et de la collaboration. La compétition est essentiellement le fait d'une rareté des ressources autour des OBNL (Curley et al., 2021) mais certaines d'entre elles peuvent répliquer les missions d'autres, ce qui laisse supposer une vive concurrence sur le marché (Irvin, 2010). Les collaborations, quant à elles, sont le fruit de la conjugaison d'un environnement avec des contextes interne à l'OBNL, externe chez le(s) partenaire(s) et relationnel avec le(s) partenaire(s). Les différents antécédents des collaborations sont synthétisés au sein de la partie gauche de la Figure 1.

**Figure 1. Une synthèse des antécédents et des conséquences des collaborations**



La phase d'initiation de la coopération porte sur les conditions de son développement et, en cela, les dynamiques à l'œuvre *ex ante*. Il s'agit, entre autres, de trancher le degré de formalité de cette relation et d'établir sa portée (en référence aux deux écoles précédemment citées). Formaliser ou non la relation n'est pas anodin car, tel que le rappellent Curley et al. (2021), même s'il s'agit désormais de la réalité du secteur, « *les OBNL engagées dans la compétition ne reconnaîtront pas explicitement qu'elles sont en compétition active (...) et les OBNL hésitent à reconnaître qu'elles collaborent avec leurs concurrents ou qu'elles sont en compétition avec leurs partenaires* » (pp. 1305-1306). Il en est de même pour la portée de la coopération : les organisations peuvent en effet mettre en place des mécanismes de séparation, qui peut être fonctionnelle, en confiant la collaboration à une équipe et la compétition à une autre, ou bien spatiale lorsque des activités relèvent de la collaboration et d'autres de la compétition (Fernandez et al., 2014 ; Fernandez & Chiambaretto, 2016). Une autre stratégie peut être l'intégration, i.e. la reconnaissance individuelle de la dualité de la coopération et l'acceptation des paradoxes associés dans le management quotidien (Fernandez et al., 2014).

La phase de pilotage cherche à trouver l'équilibre optimal entre collaboration et compétition, à gérer les dynamiques relationnelles *ex post* et à faire face aux tensions et conflits qui peuvent émerger au sein de la relation. Dans le contexte non lucratif, des tensions peuvent apparaître notamment du fait de la force de l'identité, non traitée dans le cas lucratif par Dorn et al. (2016). D'un point de vue organisationnel, elle est entendue comme « *les convictions partagées par les membres sur les caractéristiques centrales, durables et distinctives de l'organisation* » (Golden-Biddle & Rao, 1997, p. 594). Cette identité s'encastre et se construit aussi par rapport à un domaine d'activité (ici, artistique et culturel, e.g. Kim, 2017) et à un secteur (ici, non lucratif, e.g. Nunes et al., 2024). Cette identité a un effet majeur sur la prise de décision stratégique et sur l'activité (e.g. Ressler et al., 2024 ; Young, 2001). En cela, l'on pourrait aussi considérer que les tensions identitaires peuvent apparaître en amont et ainsi perturber la phase

d'initiation. Du fait de cette omniprésence de l'identité, les OBNL font souvent preuve de dissonance cognitive en situation de compétition voire de coopétition (Curley et al., 2021; Sharp, 2018).

Enfin, l'évaluation des conséquences de la coopétition doit être menée par les parties engagées. La littérature non lucrative donne à voir quelques-unes de ces conséquences. La compétition peut par exemple mener les OBNL à devenir « *businesslike* » (Froelich, 2012), renforçant les craintes identitaires soulignées précédemment. Quant aux collaborations, si la plupart des études s'entendent sur des conséquences positives, il ne s'agit pas de négliger celles négatives, telles que le risque de gaspillage de ressources ou d'altération de l'identité – les unes comme les autres étant présentées en partie droite de la Figure 1 –.

Si l'on comprend de la littérature que la coopétition est une réalité répandue dans le secteur lucratif (Fernandez et al., 2014 ; Fernandez & Chiambaretto, 2016 ; Le Roy & Czakon, 2016), il apparaît aussi que les recherches n'ont que peu étudié le management de la coopétition non lucrative, demeurant essentiellement théoriques dans le cas des arts et de la culture (Mariani, 2009) ou centrées sur des organisations hybrides telles que les entreprises sociales (Arenas et al., 2021). Notre recherche se propose ainsi d'étudier le management de la coopétition pour ce secteur, en confrontant les modèles issus de la littérature lucrative (ici, celui de Dorn et al., 2016) à la réalité des OBNL – pétries d'une identité particulièrement forte –. Notre question de recherche peut donc ainsi se formuler :

*Dans quelle mesure, les tendances identitaires propres aux OBNL du secteur artistique et culturel influencent-elles le management de la coopétition pour une maison d'opéra française ?*

## **2. METHODOLOGIE**

Notre recherche qualitative s'appuie sur l'analyse d'une maison d'opéra française (OPF). Selon Yin (2018), le recours à une étude de cas unique est justifié lorsque celle-ci permet d'explorer un phénomène peu étudié – ici, le management de la coopétition d'une OBNL – dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement définies. Or, pour l'OPF, l'évolution des relations de coopération et de compétition avec les autres lieux culturels de son territoire est étroitement liée à la nouvelle feuille de route stratégique mise en place suite au changement de gouvernance survenu en 2021.

### **2.1. PRESENTATION DU CAS**

L'OPF est, depuis 2002, une Régie personnalisée à caractère administratif, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, rattachée à la Ville X. Son budget annuel s'élève à 31,1 millions d'euros, dont 74 % proviennent de subventions publiques (Ville de X, Ministère de la Culture et Région X). Il est le premier employeur du spectacle vivant de la région et le deuxième opérateur culturel public en France, en termes d'emplois artistiques permanents. Avec une équipe de près de 400 salariés, dont 180 artistes permanents (répartis entre l'orchestre, le ballet et le chœur) et 70 techniciens des arts de la scène, l'OPF fait office de véritable « pôle ressource » à l'échelle du territoire.

Depuis l'arrivée d'un nouveau directeur général, en 2021, l'OPF se distingue par une démarche d'ouverture à de nouveaux publics et de diversification artistique. En pratique, son projet artistique se développe désormais autour de deux axes : 1/ la valorisation du patrimoine lyrique, chorégraphique et symphonique et 2/ l'ouverture aux esthétiques diverses et aux répertoires contemporains. L'OPF propose donc une programmation de plus en plus variée. Sa saison comprend, en l'occurrence, 240 spectacles répartis entre le Grand-Théâtre et l'Auditorium, en plus d'une centaine de représentations supplémentaires dans la région X et en tournée nationale.

Par extension, cette logique d'ouverture ainsi que le cahier des charges relatif au label d'Opéra national amènent à s'interroger sur les relations qu'entretient l'OPF avec les autres lieux culturels du territoire.

## 2.2. COLLECTE DES DONNEES<sup>1</sup>

Entre décembre 2023 et juillet 2024, nous avons réalisé 26 entretiens enregistrés de 50 minutes en moyenne, répartis comme suit : 14 cadres de l'OPF – couvrant l'ensemble des directions de l'organigramme, qu'elles soient administratives, techniques ou artistiques –, 2 institutionnels du conseil d'administration et 10 responsables de lieux culturels partenaires (cf. Tableau 1). En interne, les répondants ont été identifiés grâce à l'organigramme de l'OPF. En externe, nous avons ciblé les deux opéras les plus proches géographiquement, ainsi que les principaux lieux culturels du territoire de la Ville X.

**Tableau 1. Echantillon des personnes interrogées**

<b>Organisation</b>	<b>Fonction</b>	<b>Durée</b>
OPF	Directeur général + Directrice des publics	40 min.
OPF	Directeur général	1h07
OPF	Directrice des publics	1h03
OPF	Directrice Mécénat & Engagement	57 min.
OPF	Direction Développement et de la Communication	1h00
OPF	Directrice des Ressources Humaines	1h02
OPF	Directrice technique	1h00
OPF	Administrateur de production	54 min.
OPF	Directrice Administration et Finances	53 min.
OPF	Directrice adjointe Administration et Finances	53 min.
OPF	Directrice de production	33 min.
OPF	Administrateur du Ballet	55 min.
OPF	Administrateur artistique et de production	45 min.
OPF	Directrice adjointe en charge de la communication	29 min.
Mairie de la Ville X	Président du conseil d'administration de l'OPF Adjoint au Maire en charge de la création et des expressions culturelles	1h02
Mairie de la Ville X	Vice-présidente du conseil d'administration de l'OPF	40 min.

<sup>1</sup> Site internet et programme de la saison 2023-2024 de l'OPF.

Adjointe au Maire en charge de l'accès aux droits et des solidarités		
Office Artistique de la Région X	Directeur	45 min.
Opéra de la Ville Y	Directeur général et artistique	1h03
Opéra de la Ville Z	Directeur artistique	42 min.
SMAC 1 <sup>2</sup>	Directeur artistique	37 min.
Salle de spectacles polyvalente publique 1	Directeur et programmeur	50 min.
SMAC 2	Directeur	46 min.
SMAC 3	Directeur	51 min.
Théâtre public 1	Directrice	49 min.
Théâtre privé 1	Directrice	31 min.
Salle de spectacles polyvalente privée 1	Directeur	40 min.

Les entretiens étaient systématiquement découpés en trois temps : 1/ la coopération, 2/ la captation des ressources et la compétition et 3/ le management de la coopération. Le même type de questions était posé aux membres de l'OPF et à ceux issus des autres lieux culturels, dans une logique de triangulation. Les entretiens ont été interrompus lorsque la saturation des données a été atteinte et qu'aucun contact potentiel supplémentaire n'était identifié.

### 2.3. ANALYSE DES DONNEES

Pour analyser ce matériau empirique (337 pages Word après retranscription), nous avons utilisé la méthodologie de Gioia et al. (2013), qui permet de rendre compte – de façon rigoureuse, systématique et transparente – du processus de codage. En effet, la *data structure* (cf. Annexe A) montre comment s'opère concrètement le passage des données brutes à la construction théorique finale et reconstitue la chaîne de preuves. Dans un premier temps, nous avons donc identifié les idées exprimées spontanément par nos répondants, en restant fidèles aux termes qu'ils avaient employés et en occultant délibérément la littérature<sup>3</sup>. Elles correspondent, en pratique, à 33 codes de 1<sup>er</sup> rang. A l'issue de plusieurs allers-retours entre les

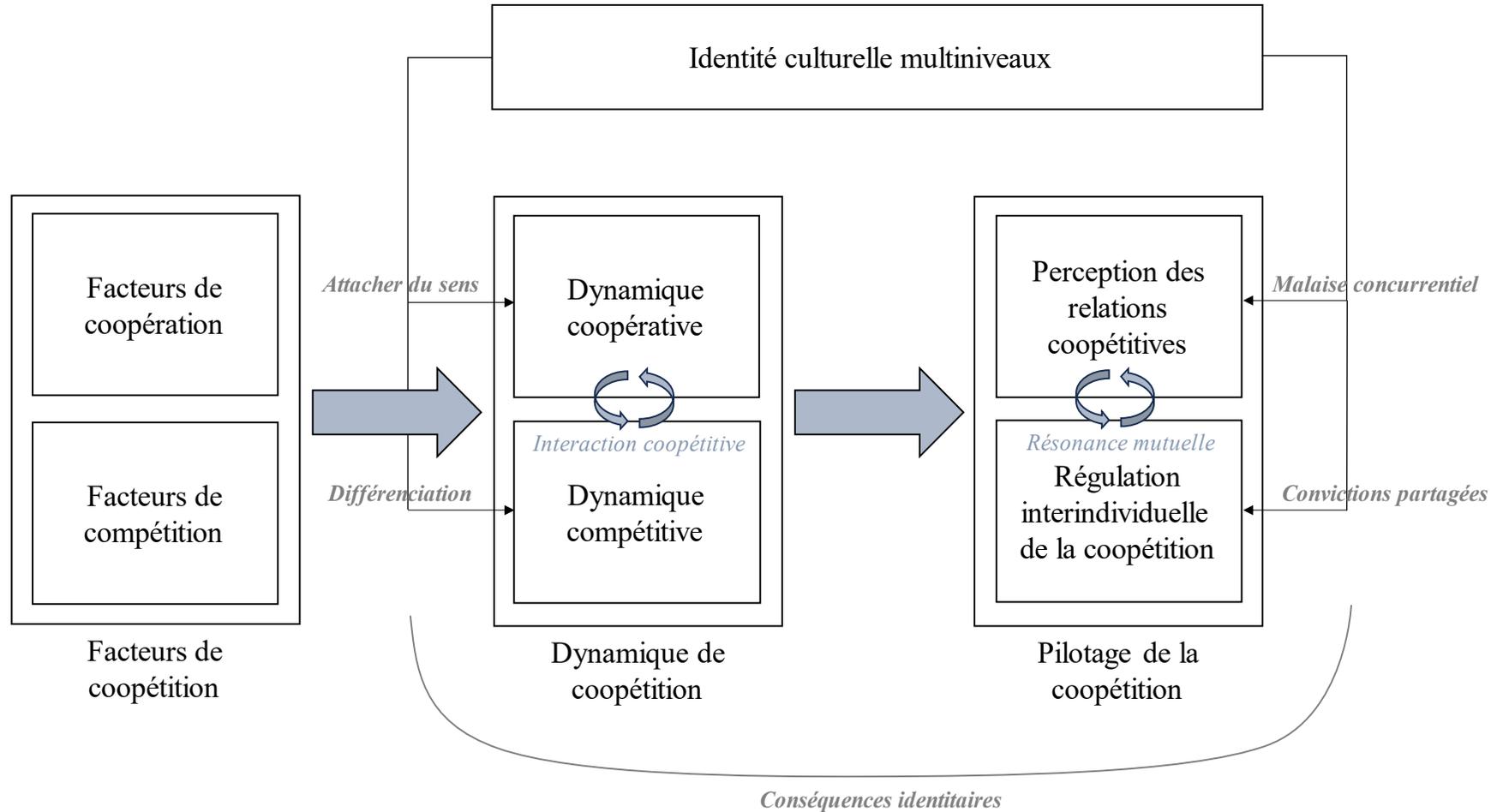
<sup>2</sup> Scène de musiques actuelles.

<sup>3</sup> L'état de l'art sur les tendances identitaires propres aux OBNL a notamment été réalisé *a posteriori*.

auteurs, un travail de regroupement de ces thèmes nous a ensuite permis de faire émerger des catégories conceptuelles. En pratique, ce travail d'abstraction progressive s'est effectué en deux temps, à travers 14 codes de 2<sup>nd</sup> rang, puis 5 codes de 2<sup>nd</sup> rang agrégés. Une fois notre grille Gioia établie, nous avons procédé au codage de l'intégralité de nos données empiriques *via* le logiciel NVivo. Enfin, le fichier comprenant les verbatim (251 pages Word), classés selon l'arborescence de notre *data structure*, nous a permis de rédiger nos résultats.

En application de la méthodologie de Gioia et al. (2013), la section suivante est ainsi consacrée à l'explication de toutes les catégories conceptuelles, en faisant référence à des citations issues de nos entretiens. Sa structure suit exactement celle de la *data structure*. Plus précisément, les sous-sections correspondent aux codes de 2<sup>nd</sup> rang agrégés, alors que les paragraphes des sous-sections se rapportent aux codes de 2<sup>nd</sup> rang. La Figure 2 permet finalement de faire apparaître les relations dynamiques entre les différents concepts présentés et de générer une théorie permettant de comprendre le rôle de l'identité culturelle multiniveaux dans le management des relations coopératives pour une OBNL comme l'OPF. Le tableau des verbatims se trouve quant à lui en Annexe B.

**Figure 2. Le rôle de l'identité culturelle dans les relations coopétitives et le management de cette coopétition**



### 3. RESULTATS

#### 3.1. IDENTITE CULTURELLE MULTINIVEAUX

L'OPF se caractérise par son identité culturelle forte, manifeste à plusieurs niveaux : organisationnel, intra-organisationnel et territorial. L'établissement se définit, avant tout, par sa démarche esthétique. En l'occurrence, l'OPF a longtemps misé sur une programmation classique, en mettant l'accent sur les grands opéras du répertoire, qui ont donné satisfaction à un public d'initiés. Sous l'impulsion de son nouveau directeur, il développe aujourd'hui un « *projet d'opéra citoyen* », qui promeut la diversité des œuvres et des styles (ex. : créations contemporaines, œuvres moins connues), dans l'idée de briser l'image de l'opéra comme art ésotérique et d'ainsi rendre l'OPF accessible à un public plus large et diversifié, tout en préservant l'excellence artistique. Certaines directions de l'établissement restent toutefois attachées à « *l'ADN très classique* » de l'OPF. Plusieurs répondants estiment, à ce titre, que les orientations actuelles dénaturent son identité, dessinant ainsi plusieurs sous-cultures au sein de l'organisation.

Au-delà de sa signature artistique, l'identité culturelle de l'OPF se manifeste également à travers sa mission publique axée sur l'impact sociétal et territorial. Acteur dominant de la région X avec ses trois forces artistiques et son statut de plus grand employeur culturel, l'OPF assure une mission de service public de diffusion des projets artistiques (sur l'ensemble de la région, en lien avec le projet « *hors les murs* » du nouveau directeur), accueille régulièrement des artistes en résidence (notamment des compagnies régionales), et fait office de « *pôle ressources* » – en termes artistique, financier et technique – pour les autres lieux culturels du territoire (e.g. prêts de décors, costumes ou accessoires).

### 3.2. FACTEURS DE COOPETITION

Une analyse du contexte actuel de l'OPF met en lumière des facteurs externes de coopération. En premier lieu, il apparaît que la situation économique actuelle, très difficile pour les lieux culturels publics (ex. : baisse des subventions publiques, coûts de production élevés), ainsi que les tutelles (ex. : inscription de la démarche de coopération dans le cahier des charges de l'OPF) les incitent à collaborer, par exemple en mutualisant des ressources avec d'autres structures culturelles (ex. : co-production de spectacles). Par ailleurs, certains réseaux formels favorisent la collaboration entre les lieux culturels. C'est le cas de la ROF (Réunion des Opéras de France), une association qui a pour mission de favoriser les échanges et la coopération entre ses membres (ex. : coordination des activités, mutualisation des ressources, co-financements), tout comme peut le faire l'AFO (Association Française des Orchestres). De même, l'association REDITEC (Réunion des Directeurs Techniques) promeut le partage d'informations, de connaissances et de savoir-faire entre les directeurs techniques des institutions culturelles. Enfin, même si l'OPF y est moins engagé, à l'échelle locale, les RIP (Rencontres d'Initiatives Partagées) et les RIDA (Rencontres Interrégionales des Diffuseurs et des Accompagnateurs) sont l'occasion de présenter les projets artistiques en gestation et d'identifier des coopérations (ex. : coordonner des tournées, diminuer les frais, co-produire). Enfin, certains événements renforcent la pertinence de la coopération. Par exemple, les travaux à venir dans une des deux salles de l'OPF facilitent le rapprochement avec d'autres lieux culturels de la métropole pour la diffusion d'opéras. Dans un tout autre registre, l'OPF intègre aujourd'hui les principes de la transition écologique, grâce à des « *productions zéro achat* », qui favorisent les dynamiques collaboratives, notamment par le recyclage des stocks de décors, costumes et accessoires (e.g. Les Sentinelles, en partenariat avec l'Opéra de la Ville Y).

D'autres facteurs sont propices à la compétition. En particulier, les maisons d'opéra sont affectées par l'inflation et la baisse des subventions (cf. *supra*). Cette situation peut expliquer

les pressions à l'orientation commerciale – plus proche des structures privées – pour générer des ressources propres, grâce à la billetterie ou la location d'espaces. Dans un contexte où l'OPF cherche à attirer un public diversifié, la densité de l'offre culturelle sur le territoire contribue à intensifier la concurrence entre les structures. En l'occurrence, la métropole de la Ville X comprend de nombreux lieux culturels et offre une grande diversité de propositions artistiques. Outre son Opéra national, elle dispose ainsi de trois scènes majeures de musiques actuelles, d'un théâtre national, ainsi que de trois principaux théâtres municipaux et privés. De plus, la métropole accueille deux salles de spectacles polyvalentes et des festivals. Enfin, elle abrite des musées, des galeries, des centres culturels et de nombreux cinémas.

### **3.3. DYNAMIQUE DE COOPETITION**

L'OPF est engagé dans des actions de coopération avec d'autres lieux culturels. Cela se manifeste notamment par le partage des coûts de création et des risques économiques associés dans le cadre de co-productions. En effet, l'opéra est un « *genre déficitaire* » (coûts de production élevés, maintenance des infrastructures, nombre limité de représentations, audience restreinte, etc.). Au-delà du partage des frais et des risques, qui permet des propositions plus audacieuses, une production créée en collaboration peut être présentée dans plusieurs maisons d'opéra, augmentant ainsi sa visibilité. Cela étend aussi la durée de vie et l'utilisation des décors, des costumes, des accessoires, ainsi que des mises en scène, ce qui maximise le retour sur investissement initial. A titre d'illustration, en avril 2023, l'OPF et l'Opéra national de la Ville Z ont coproduit La Traviata. Par ailleurs, l'OPF et l'Opéra de la Ville Y mettent en commun leurs stocks de décors, de costumes et d'accessoires dans une logique d'optimisation des ressources matérielles. Des échanges de musiciens s'opèrent également de façon ponctuelle. En septembre 2018, l'OPF et l'Opéra National de Paris ont aussi signé une convention de collaboration (prêts de décors ou de costumes, envoi et formation de danseurs). Il convient

toutefois de noter que les collaborations ne se limitent pas aux opéras. Par exemple, l'OPF a coréalisé l'Hommage à Camões de Lina avec la SMAC 1, en mars 2024, tout comme elle a organisé d'autres événements par le passé avec des salles de spectacles polyvalentes ou des théâtres du territoire. Par ailleurs, l'OPF partage l'expertise technique associée à ses ateliers de décors et de costumes. A titre d'exemple, il intervient auprès d'autres institutions lyriques dans le cadre de contrats de prestation. Un cas notable est la fabrication de décors pour l'Opéra National de la Ville Z dans le cadre d'une production destinée au jeune public. Cette collaboration a permis à l'OPF d'optimiser l'utilisation de son atelier et de ses compétences spécialisées. De plus, cette coopération technique a abouti à la co-production du spectacle par les deux Opéras nationaux, bien que celle-ci n'était pas prévue initialement. En outre, les différents cadres de l'OPF forment une communauté de pratiques avec leurs homologues des autres maisons d'opéra. Une telle collaboration renforce le pouvoir de négociation de l'OPF auprès de ses différents interlocuteurs (ex. : artistes, gouvernement, maisons d'édition, chaînes de télévision, prestataires de billetterie). Elle permet aussi aux établissements de s'étalonner les uns par rapport aux autres, d'engager une réflexion collective sur l'environnement des opéras, de confronter leurs problématiques respectives, de profiter du retour d'expérience des autres structures suite aux actions qu'elles ont engagées, de partager des bonnes pratiques, de coconstruire des outils, de s'entraider, etc. Par exemple, les responsables RH échangent sur de nombreux sujets, tels que les relations avec les syndicats, les politiques de rémunération, la gestion des carrières des danseurs au-delà de 40 ans ou encore la mise en œuvre des nouvelles réglementations du travail. Enfin, la coopération se traduit parfois par des offres commerciales et campagnes de communication croisées avec d'autres lieux culturels afin de faciliter la « *circulation des publics* ».

De façon simultanée, l'OPF est également engagé dans des relations de compétition avec les autres lieux culturels. Certes, sur le segment de la musique classique, l'OPF n'a pas de

concurrent direct sur le territoire, les deux Opéras les plus proches étant situés à 200 km environ de la Ville X. Par ailleurs, les autres structures sont de taille beaucoup plus petite. La salle de spectacles polyvalente publique 1 programme, malgré tout, des opéras et le Théâtre privé 1 a l'intention d'inclure prochainement de la musique classique dans son offre. Plus encore, dès lors que l'OPF s'ouvre aujourd'hui à des formes artistiques plus contemporaines (e.g. le jazz ou l'électronique instrumentale), il rentre en confrontation directe avec les autres institutions culturelles (e.g. respectivement les SMAC 1 et 2). Les spectacles de danse et les opérettes de l'OPF créent, quant à eux, une rivalité avec la salle de spectacles polyvalente publique 1. Celle-ci peut néanmoins se réguler à travers des coréalizations. Outre les questions de programmation, les divers lieux culturels se disputent aussi l'accès aux ressources publiques, l'OPF étant l'entité qui accapare la plus grande part des subventions disponibles. En parallèle, les lieux culturels cherchent d'autres formes de soutien financier, tel que le mécénat, pour lequel l'OPF dispose d'une direction dédiée. Enfin, l'OPF mène une guerre des talents, non pas parmi les artistes, mais plutôt chez les intermittents du spectacle tels que les techniciens, régisseurs et adjoints. En effet, l'OPF, même s'il a plus d'heures de travail à offrir (au regard de son volume de programmation), ne peut pas pratiquer des taux horaires aussi attractifs que d'autres lieux culturels du territoire, tels que le Théâtre privé 1, par exemple. De la même façon, la politique de rémunération est également plus attractive à la maison d'opéra de la Ville Z, ce qui est d'autant plus défavorable à l'OPF que le coût de la vie est plus élevé dans la Ville X.

Au-delà d'identifier des dynamiques de coopération et de compétition, nos données montrent leur forte intrication. Tout d'abord, collaborer étroitement avec d'autres institutions culturelles – par exemple, en favorisant le partage d'informations dans une logique de benchmarking – permet à l'OPF de développer sa compétitivité, en identifiant plus facilement ses forces et faiblesses. Les rapprochements de l'OPF avec d'autres institutions culturelles permettent aussi de développer la créativité (ex. : confrontation à des esthétiques artistiques différentes en cas

de coproduction), de favoriser la montée en compétences (ex. : échanges de danseurs avec l'Opéra National de Paris), d'apprendre à mieux connaître les publics qui ne sont pas les leurs habituellement, etc. Par ailleurs, la coopération permet de limiter l'effet de la concurrence. En effet, entretenir de bonnes relations avec d'autres lieux culturels du territoire conduit à ce que tout soit mis en œuvre pour ne pas empiéter sur la programmation de chacun. En pratique, les éventuels recouvrements entre deux structures sont envisagés comme des opportunités de co-réaliser des événements, par exemple sous la forme d'un festival. La coopération contribue ainsi à des échanges ouverts et transparents entre les directeurs pour éviter les situations de concurrence frontale. Enfin, la coopération peut être, à l'inverse, source d'une compétition accrue, en vertu du risque d'opportunisme, le partenaire pouvant chercher à tirer avantage de la collaboration. C'est le cas notamment lorsqu'aucun cadre n'a été défini pour encadrer la relation et/ou lorsque les deux partenaires n'ont jamais travaillé ensemble par le passé. Par exemple, il est clair que si l'Opéra de la Ville Y collabore avec l'OPF, il n'entend pas devenir sa « *filiale de diffusion* ».

#### **3.4. PILOTAGE DE LA COOPETITION**

La gestion par l'OPF de cette coexistence entre coopération et concurrence mérite une attention particulière. Le pilotage de la coopétition dépend notamment étroitement de la représentation que se font les acteurs culturels de leurs relations. En l'occurrence, la notion de concurrence est souvent source de malaise au sein de l'OPF, même si elle est plus facilement perçue par les directions artistique et technique. Quoi qu'il en soit, le concept de coopétition – lorsqu'il est présenté aux répondants – est considéré comme plus nuancé et, par conséquent, plus acceptable que celui de compétition. Les cadres interrogés au sein des institutions culturelles publiques insistent effectivement sur le fait qu'il n'est plus possible, à l'heure actuelle, de penser les relations avec les autres structures uniquement en termes de concurrence. L'époque où les

programmations de tous les lieux culturels d'un même territoire pouvaient se faire sans aucune concertation est considérée, à ce titre, comme révolue.

Le partage de cette vision entre les acteurs est fondamental. En effet, l'engagement dans une démarche de coopération avec un autre lieu culturel présentant une offre potentiellement concurrente suppose que les directeurs de structures s'accordent quant à leur perception de leurs relations, par exemple au sujet d'enjeux communs (ex. : souci de mutualiser des ressources, recyclage des décors, costumes et accessoires). Cette vision stratégique partagée, ainsi que les affinités interpersonnelles entre les directeurs de lieux culturels, créent finalement une relation de confiance. A l'inverse, les divergences de vues entre les directeurs de lieux culturels – assimilées par certains répondants à des « *guerres d'ego* » – empêchent l'établissement de relations coopératives avantageuses. De même, des tensions émergent du fait de logiques économiques : la subvention de l'OPF et les jalousies associées, l'engagement prudent de l'OPF dans des coréalizations locales en dépit des aides publiques, etc.

Lorsqu'elle existe, la résonance mutuelle entre les directeurs de lieux culturels fluidifie les relations interindividuelles. Or, celles-ci s'avèrent cruciales dans la régulation de la coopération du fait de l'absence de politique culturelle dans la Région X, d'autant plus que la métropole de la Ville X n'a pas cette compétence. La coordination entre les lieux culturels – par exemple, quant aux programmations – s'effectue donc de façon informelle, par le biais d'ajustements mutuels entre les directeurs de ces établissements, afin de limiter la concurrence directe entre les structures. Lorsque la diversification artistique de l'OPF empiète sur les domaines historiquement réservés à d'autres structures locales, la bonne connaissance entre les directeurs et de leurs sensibilités facilite la coordination. De même, l'OPF et l'Opéra National de la Ville Z échangent sur leurs programmations respectives afin d'éviter la redondance temporelle de leurs spectacles (ex. : l'un des deux établissements peut décider de programmer un même événement lors d'une saison ultérieure).

### 3.5. CONSEQUENCES IDENTITAIRES

Au-delà de mettre en évidence les relations de coopétition de l'OPF et la manière dont il les gère, notre étude souligne le rôle crucial de l'identité culturelle, tant dans la dynamique de coopétition que dans son pilotage. Tout d'abord, il apparaît que l'OPF n'est disposé à collaborer avec d'autres institutions culturelles que s'il attache du sens à cette coopération. Ce sentiment est particulièrement présent en cas de proximité identitaire entre les structures, notamment sur le plan esthétique (en termes de répertoire, d'approches des sujets traités, de représentations, de mise en scène, etc.). L'opéra s'attache ainsi à rester fidèle à son « *ADN artistique* ». En ce sens, l'OPF cherche prioritairement à établir une accointance culturelle avec ses partenaires, qu'il ne trouvera pas forcément avec des établissements à la programmation éclectique. Par exemple, la salle de spectacles polyvalente privée 1 est contrainte par le traité de concession signé entre le groupe Lagardère et la métropole de la Ville X, ce qui l'empêche de refuser des événements et de développer une signature artistique propre. De surcroît, les structures privées sont exclues de certains réseaux professionnels dirigés par les collectivités territoriales, tels que les RIDA. Ces réseaux sont réservés aux institutions culturelles labellisées par le Ministère de la Culture. L'objectif de ces réseaux est souvent de promouvoir des compagnies indépendantes locales, une démarche qui ne correspond pas nécessairement aux ambitions des structures privées ou semi-privées. Plus généralement, l'OPF évolue dans un paradigme distinct de celui des opérateurs privés, ces derniers ayant des finalités commerciales, des obligations de résultats et des méthodes de travail différentes, face à la recherche d'un impact territorial significatif. Les coopérations public-privé sont finalement assez rares mais peuvent néanmoins exister, comme l'illustre la coréalisation du ciné-concert Kaamelott qui s'est tenu à la salle de spectacles polyvalente privée 1, en octobre 2023, même s'il s'agissait d'une « *collaboration restreinte* »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Le producteur du spectacle, qui a loué la salle de spectacles polyvalente privée 1, s'est associé à l'OPF pour que l'Orchestre joue le ciné-concert. Il ne s'agit donc pas d'une initiative spontanée des deux structures de travailler ensemble.

L'identité culturelle forte de l'OPF affecte non seulement sa dynamique de coopération, mais également ses relations de concurrence avec d'autres institutions culturelles. Tous les lieux culturels du territoire cherchent effectivement à cultiver la singularité de leur programmation afin que les opérateurs soient davantage dans une logique de complémentarité que de concurrence. En l'occurrence, l'identité de l'OPF repose sur l'image d'une offre culturelle très qualitative, soutenue par ses trois forces artistiques majeures, qui déterminent l'offre de l'établissement par rapport aux autres opérateurs du territoire. A ce titre, ces derniers reconnaissent ouvertement leur incapacité à rivaliser avec l'OPF en matière de représentations du répertoire classique. Néanmoins, un même ballet classique peut potentiellement être interprété avec des esthétiques différentes dans deux lieux culturels distincts, enrichissant ainsi l'offre pour le public. De la même façon, lorsque l'OPF propose une offre de jazz, sa proposition est beaucoup plus traditionnelle que celle des scènes de musique actuelle.

En outre, l'identité culturelle influence également le pilotage de la coopération. Elle explique notamment la gêne que suscite la notion de concurrence parmi les membres de l'OPF et opérateurs publics. Les propos (ex. : « *concurrence entre guillemets* », « *je ne le vois pas trop comme ça* », « *on n'est pas là pour écraser l'autre* », « *je ne le vis pas spécialement comme ça* », « *je ne suis pas dans ce fonctionnement-là* », etc.) et attitudes (ex. : rires gênés, précautions oratoires, discours évasif, silence, agacement, question éludée) des répondants en témoignent. Si elle n'est pas totalement taboue, elle apparaît antinomique avec les valeurs d'une institution culturelle publique, véhiculant une image commerciale et très individualiste. Un tel malaise concurrentiel explique que les acteurs culturels publics veillent toujours, dans leur discours, à associer la coopération à la compétition.

Enfin, l'importance des considérations identitaires se manifeste au niveau des directeurs de lieux culturels. Au malaise ci-dessus est opposé le fonctionnement « *en bonne intelligence* » (ex. : les directeurs vont voir des spectacles programmés dans d'autres salles, ils déjeunent

régulièrement ensemble), c'est-à-dire dans le respect des intérêts du partenaire. Grâce à des valeurs partagées, il se développe ainsi une éthique relationnelle orientée vers la coopération, ce qui contribue à un management positif de la relation de coopétition. Plus encore, les relations entre structures sont, avant tout, des relations interpersonnelles. Collaborer est plus aisé si des liens ont été noués, si un climat de confiance se crée. Des passions communes et un passé partagé peuvent expliquer ces liens, mais aussi l'appartenance à un milieu culturel – ici, celui de l'Opéra – qui est relativement circonscrit (cf. « *la grande famille de l'Opéra* »). Ces relations conduisent *in fine* à la formation d'une identité collective.

#### 4. DISCUSSION

Le principal apport de notre recherche est à relier au contexte non lucratif : en portant sur une OBNL, cet article enrichit la littérature embryonnaire sur la coopétition au sein de ces organisations. La coopétition peut y intervenir à plusieurs niveaux (Lorgnier & Su, 2014), et ce notamment car les opérateurs culturels constituent un réseau resserré. Par ailleurs, à notre connaissance, seul Mariani (2007, 2009) s'est intéressé au cas spécifique des maisons d'opéra (en adoptant en outre une approche théorique).

Ce peu de littérature sur la coopétition en contexte non lucratif explique le nécessaire appel à la littérature *for-profit*, à commencer par la mobilisation du modèle de Dorn et al. (2016). Notre article s'inscrit dans cette filiation, tout en s'en démarquant par deux aspects importants : (1) dans le modèle des auteurs, les tensions s'observent uniquement en phase de pilotage, là où elles apparaissent à chaque étape dans notre étude ; et (2) les auteurs passent sous silence la dimension identitaire, propre au contexte non lucratif.

En outre, il convient préalablement de noter que, dans le cadre des OBNL et plus précisément des maisons d'opéra, les deux visions de la coopétition (école des acteurs *vs.* école des activités) (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016) coexistent : par exemple, les coproductions relèvent de la

première école (les maisons d'opéra collaborent avant de se trouver en compétition quant au public) quand la logique par activités s'impose dans les autres types d'échanges (par exemple, la mise à disposition de locaux pour les compagnies régionales).

La présente discussion se propose ainsi d'analyser la menace identitaire représentée par la coopération pour les OBNL ainsi que la régulation qu'elle implique.

#### **4.1. LA COOPETITION : UNE MENACE IDENTITAIRE POUR LES OBNL**

En premier lieu, l'article confirme la tendance identitaire forte des OBNL (Sharp, 2018 ; Young, 2001). Il fait ainsi apparaître une forme de tension nouvelle (i.e. la tension identitaire), là où la littérature *for-profit* (Fernandez et al., 2014 ; Fernandez & Chiambaretto, 2016) insiste plus sur des tensions liées au partage d'informations ou à la simultanéité des activités compétitives et coopératives, par exemple. L'étude de la coopération dans les OBNL implique ainsi la prise en compte de ces tensions supplémentaires qui, de surcroît, ont le potentiel de se répandre dans tous les domaines organisationnels et à toutes les échelles.

L'article met par ailleurs en évidence que la coopération des opérateurs culturels est largement subie : elle est imposée par l'évolution de l'environnement et en particulier la raréfaction des ressources (dans la lignée de Lorgnier & Su, 2014, pour le secteur sportif). A cette occasion, l'article est le premier à dresser un panorama complet des antécédents et conséquences de la coopération pour une OBNL.

Découlant de la prégnance identitaire précédemment pointée, l'article confirme la dissonance cognitive liée à la situation coopérative (Curley et al., 2021 ; Sharp, 2018), i.e., la difficulté d'intégration du paradoxe coopératif (Fernandez et al., 2014). Un tel malaise concurrentiel est à opposer à la perception des opérateurs culturels privés : pour une entreprise, il n'est pas naturel de collaborer avec un concurrent, quand, pour les OBNL, il n'est pas naturel d'être en compétition avec une autre OBNL, et encore moins de l'afficher (Curley et al., 2021). A titre

d'illustration, le discours du directeur de la salle de spectacles polyvalente privée 1, qui perçoit les autres lieux culturels du territoire comme étant « *plus concurrents que partenaires* », se heurte aux précautions du directeur de l'OPF et des autres opérateurs culturels publics qui insistent avant tout sur la domination de la collaboration dans les relations avec les autres acteurs du territoire. Dans le cas des maisons d'opéra, la force de cette dissonance et du malaise concurrentiel est peut-être à relier au caractère subi de la coopétition qui conduit les acteurs à afficher avec force leur distanciation vis-à-vis de la compétition.

Afin de résoudre cette dissonance cognitive, l'article souligne l'importance d'une rhétorique propre à la coopétition : il s'agit par exemple de précautions oratoires ou encore de la prégnance de la « *bonne intelligence* » dans les discours. Cette dernière consiste à limiter au maximum la concurrence – jugée dépassée – et à favoriser systématiquement la collaboration. De leur côté, Dorn et al. (2016) insistent, dans la phase de pilotage, sur les équilibres à trouver entre activités collaboratives et compétitives ainsi qu'au sein des relations pour gérer les tensions. Force est de constater que, dans le cas des OBNL, les équilibres en question ne sont pas stabilisés *ex ante* et que les tensions identitaires émergent très tôt (en lien avec la dissonance cognitive déjà pointée). La dualité de la coopétition est difficilement acceptée par les répondants, vue par certains comme une forme de compromission. Ils cherchent alors à se convaincre que la coopétition est dominée par la collaboration, interprétée comme un moyen de réduire la concurrence. Une telle réalité peut être mise en perspective avec le '*collective sensemaking system*' de Panda (2023), dès lors que le sens partagé au sein d'un collectif d'individus peut se construire à travers des récits collectifs.

#### **4.2. LA REGULATION IDENTITAIRE : UN MODE DE MANAGEMENT DE LA COOPETITION POUR LES OBNL**

Si les enjeux identitaires se font structurants dans le cas de la coopétition en contexte non lucratif, en réponse, la régulation identitaire permet de gérer ladite coopétition. Ainsi, l'article met en évidence que la spécificité des OBNL (i.e. la tendance identitaire forte) se répercute sur le management de la coopétition, qui est lui-même spécifique. Les résultats confirment ainsi la littérature dédiée à la stratégie en contexte non lucratif qui insistait déjà sur le rôle de l'identité dans les décisions et les activités (Ressler et al., 2024 ; Young, 2001).

L'article fait ainsi ressortir l'attachement des OBNL à leur mission sociétale, sa non-dilution étant une de leurs valeurs cardinales. Elle oriente *de facto* les décisions stratégiques et en cela la perception de la situation avec les partenaires. Si Sharp (2018) souligne que les stratégies des OBNL se scindent en plusieurs options parmi lesquelles l'évitement de la concurrence – du fait de la crainte d'une telle dilution – et des logiques coopétitives, cette recherche met en avant leur simultanéité : le respect de la mission sociale est également crucial dans le cas coopétitif, devenant un garde-fou afin de protéger la singularité organisationnelle.

En conséquence, l'article montre que lorsque l'identité est mise à l'épreuve (ici, par l'existence d'une forme de concurrence entre les opérateurs culturels), s'opère une régulation identitaire afin de protéger ladite identité. Les quatre formes prises par cette régulation identitaire, soulignées par les mentions en gras et italique au sein de la Figure 2, sont les suivantes :

- **Attacher du sens** : l'OPF choisit des partenaires cohérents avec ses valeurs et sa stratégie et prend ses distances avec les acteurs susceptibles de brouiller son identité.
- **Différenciation** : la programmation de l'OPF s'appuie sur un haut niveau de compétences grâce à ses trois forces artistiques, ses personnels techniques et administratifs ou encore ses lieux bien équipés et se différencie par le haut.

- Malaise concurrentiel : la démarche narrative autour de la coopétition consiste à mettre systématiquement l'accent sur la coopération.
- Convictions partagées : les ajustements entre individus se font selon le niveau de proximité perçue entre les directeurs de lieux culturels. Ceux-ci n'envisagent de travailler qu'avec des personnes avec lesquelles ils partagent une vision du métier et sentent une forme de résonance mutuelle.

L'article souligne enfin que la régulation identitaire est largement informelle, *via* des relations inter-individuelles, susceptibles d'ailleurs d'engendrer des tensions internes avec certains collaborateurs. L'acceptation de la coopétition par les tutelles ou la direction par exemple, formant une nouvelle identité collective, peut aller à l'encontre des représentations individuelles, dessinant ainsi une ligne de fracture au sein de l'OPF entre les acteurs internes (révélant des conflits de valeur internes).

## CONCLUSION

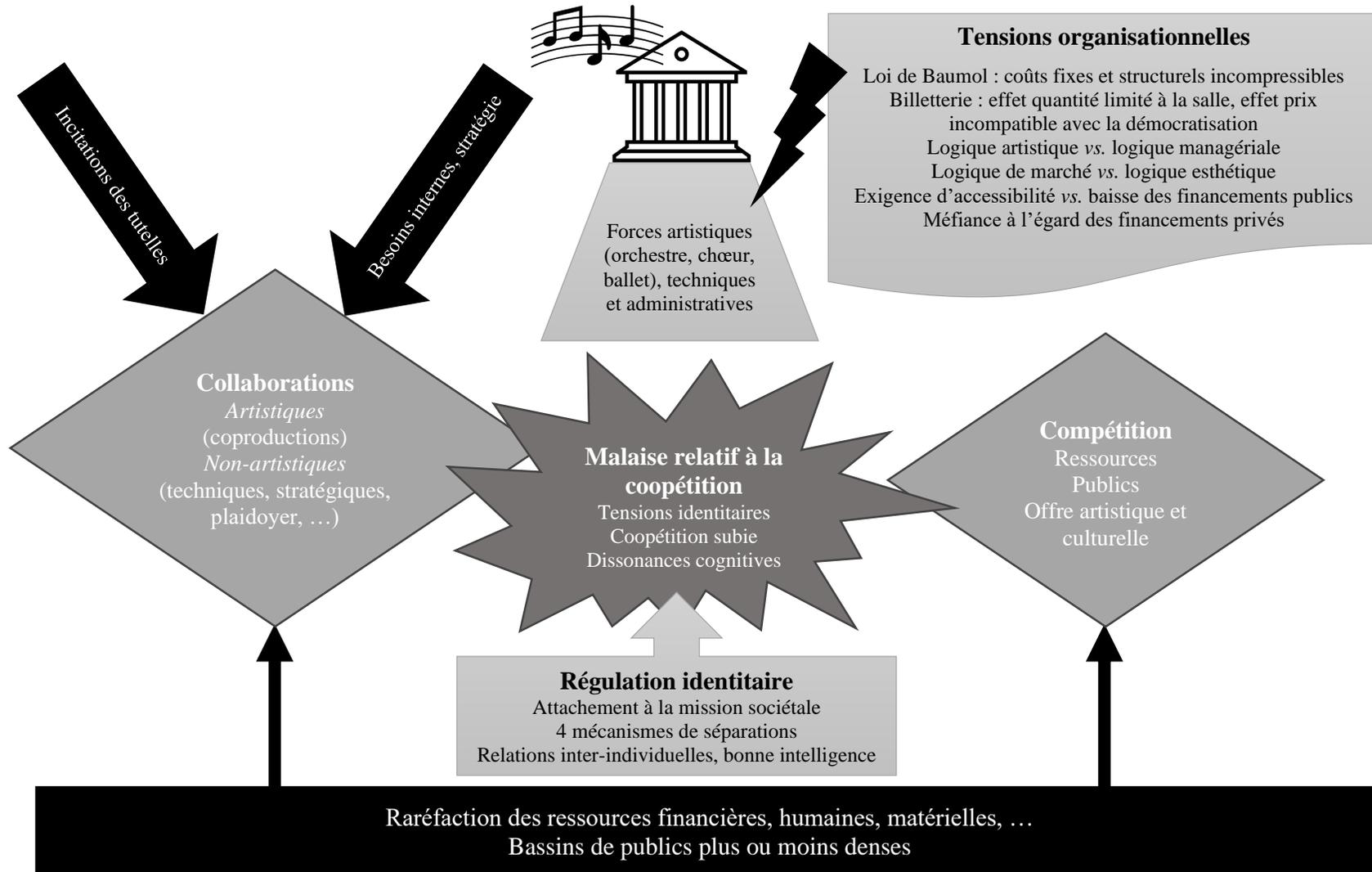
Notre article s'est attaché à étudier la coopétition dans un type d'OBNL touché par cette réalité : les maisons d'opéra. Cette étude a permis de valoriser de très vives spécificités au management de la coopétition non lucrative, qui enrichissent une littérature embryonnaire sur le sujet (cf. la synthèse proposée par la Figure 3). Outre la mise en évidence, au plan théorique, d'un malaise identitaire et des mécanismes permettant de la réguler, cette recherche propose également des contributions praticiennes.

Premièrement, la régulation identitaire semble reposer essentiellement sur des pratiques informelles : afin de lutter contre les conflits internes et d'éviter les revirements de situation, expliciter l'informel semble pertinent. Deuxièmement, dans la mesure où le malaise identitaire suscité par la coopétition provient notamment des pressions des parties prenantes, il semble crucial de leur faire état des effets de telles incitations et contraintes : la coopétition peut créer

de nouveaux conflits et ainsi fragiliser une organisation. Pour autant, même si les OBNL craignent pour leur autonomie, il ne s'agit pas de nier l'importance des collaborations pour palier leur manque de ressources : elles sont très utiles pour mettre en place des pratiques managériales souvent sous-développées dans les OBNL (par exemple le management des risques, Bertin, 2024). En somme, la coopétition vient perturber les routines organisationnelles, ce qui implique de mettre en place des politiques de gestion du changement et des paradoxes créés par la coopétition, en s'appuyant notamment sur la prégnance de la mission sociale, du sens donné aux décisions et aux mécanismes de séparation.

Pour autant, cette étude n'est pas exempte de limites et demeure une étude de cas. Il serait particulièrement pertinent d'étudier la stratégie de plusieurs maisons d'opéra, françaises ou non ; ainsi que de tester le modèle proposé au sein d'autres domaines d'activités et d'autres OBNL. Plus encore, la question se pose de savoir si les résultats obtenus dans le contexte spécifique des OBNL pourraient être généralisés aux cas d'entreprises pour lesquelles le sentiment d'appartenance identitaire est particulièrement saillant.

Figure 3. Les maisons d'opéra, des organisations spécifiques traversées par des enjeux collaboratifs et compétitifs



Source : auteurs basés sur Agid et Tarondeau (2010), les références de la revue de littérature, les résultats et la discussion.

## REFERENCES

- Agid, P., & Tarondeau, J. (2010). *The Management of Opera : An International Comparative Study* (2010<sup>e</sup> édition). Palgrave Macmillan.
- Arenas, D., Hai, S., & De Bernardi, C. (2021). Coopetition Among Social Enterprises : A Three-Level Dynamic Motivated by Social and Economic Goals. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), 165-185. <https://doi.org/10.1177/0899764020948615>
- Auvinen, T. (2001). Why Is It Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and Its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30(4), 268-282. <https://doi.org/10.1080/10632920109597317>
- Barman, E. A. (2002). Asserting Difference : The Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition. *Social Forces*, 80(4), 1191-1222. <https://doi.org/10.1353/sof.2002.0020>
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition : Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>
- Bertin, E. (2024). Implementing and Maintaining an Effective Risk Management System in Non-Profit Organisations : A Conceptual Framework. In G. Plaisance & A. Goujon Belghit (Éds.), *Non-profit Governance : Twelve Frameworks for Organisations and Research* (p. 29-47). Routledge.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-Opetition : A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*. Crown Business.
- Brock, K. L. (2020). Government and Non-profit Collaboration in Times of Deliverology, Policy Innovation Laboratories and Hubs, and New Public Governance. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(2), 257-270. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00145-0>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations : Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Bunger, A. C. (2013). Administrative coordination in nonprofit human service delivery networks : The role of competition and trust. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(6), 1155-1175.
- Curley, C., Levine Daniel, J., Walk, M., & Harrison, N. (2021). Competition and Collaboration in the Nonprofit Sector : Identifying the Potential for Cognitive Dissonance. *Administration & Society*, 53(8), 1293-1311. <https://doi.org/10.1177/00953997211005834>
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition : A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484-500. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009>
- Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.010>
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- FitzGibbon, A. (2021). Non-profit theatre managers as multi-stakeholder managers : The plate-spinning of accountability. *Financial Accountability & Management*, 37(4), 440-459. <https://doi.org/10.1111/faam.12284>

- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Froelich, K. A. (2012). Hospice of the Red River Valley : A nonprofit's response to for-profit competition. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(2), 237-257. <https://doi.org/10.1002/nml.21044>
- Gazley, B. (2010). Why Not Partner With Local Government?: Nonprofit Managerial Perceptions of Collaborative Disadvantage. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 51-76. <https://doi.org/10.1177/0899764008327196>
- Gazley, B., & Guo, C. (2020). What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 211-232. <https://doi.org/10.1002/nml.21433>
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research—A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom : Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.593>
- Irvin, R. A. (2010). Collaboration versus competition in the third sector. In B. A. Seaman & D. R. Young, *Handbook of research on nonprofit economics and management* (p. 83-95). Edward Elgar Publishing.
- Kim, M. (2017). Characteristics of Civically Engaged Nonprofit Arts Organizations : The Results of a National Survey. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 175-198. <https://doi.org/10.1177/0899764016646473>
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition : The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, 53, 3-6. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.005>
- Lorgnier, N., & Su, C.-J. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks : A look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.876436>
- Mariani, M. M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy : Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 97-126. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370205>
- Mariani, M. M. (2009). Emergent cooperative and cooperative strategies in interorganizational relationships : Empirical evidence from Australian and Italian operas. In G. B. Dagnino & E. Rocco, *Coopetition Strategy* (p. 166-190). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203874301-19>
- Nunes, F. G., do Nascimento, G., & Martins, L. D. (2024). Do sectors (still) matter? Exploring similarities and differences between public, private, and non-profit organizations from an organizational identity perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 959-977. <https://doi.org/10.1002/nml.21596>
- Panda, D. K. (2023). A behavioural system of strategy-as-practice for grant acquisition in nonprofits : An investigation through the sensemaking theory and systems theory. *Systems Research and Behavioral Science*, 40(6), 876-889. <https://doi.org/10.1002/sres.2920>

- Park, B.-J. (Robert), Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of coopetition : Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>
- Plaisance, G. (2024). Nonprofit Organizations 1 Year After the Covid-19 Crisis : Understanding How the French Voluntary Sector is Opening up to Adaptations Related to Societal Orientation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(3), 542-555. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00618-3>
- Poisson-de Haro, S., & Coblenca, E. (2013). Les sentiers du redressement. Une étude comparative d'organisations culturelles en crise. *Revue française de gestion*, 235(6), 29-51.
- Ressler, R. W., Fulton, B. R., & Paxton, P. (2024). Activity and Identity : Uncovering Multiple Institutional Logics in the Nonprofit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(2), 560-575. <https://doi.org/10.1177/08997640231164375>
- Seo, D., & Bryson, J. M. (2022). Resource Development and Use in a Nonprofit Collaboration. *Public Performance & Management Review*, 45(5), 1181-1213. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2075021>
- Sharp, Z. (2018). Existential Angst and Identity Rethink : The Complexities of Competition for the Nonprofit. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4), 767-788. <https://doi.org/10.1177/0899764018760399>
- Siddiqui, S., Samad, A., & Wasif, R. (2024). Building partnerships through third-party facilitation : Best practices from the Community Collaborative Initiative. *Voluntary Sector Review*, 15(2), 343-352. <https://doi.org/10.1332/20408056Y2024D000000015>
- Stentoft, J., Ingstrup, M. B., & Mikkelsen, O. S. (2019). Coopetition in the Public Sector. In A. Farazmand (Éd.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (p. 1-5). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3642-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3642-1)
- Thøgersen, M. (2015). Explaining Collaboration and Commitment in Danish Non-Profit Organizations : Linking Institutional Environments to Outcomes. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1639-1665. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9604-0>
- Topaloglu, O., McDonald, R. E., & Hunt, S. D. (2018). The theoretical foundations of nonprofit competition : A resource-advantage theory approach. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(3), 229-250. <https://doi.org/10.1080/10495142.2018.1452818>
- Valero, J. N., Lee, D., & Jang, H. S. (2021). Public–Nonprofit Collaboration in Homeless Services : Are Nonprofit-Led Networks More Effective in Winning Federal Funding? *Administration & Society*, 53(3), 353-377. <https://doi.org/10.1177/0095399720947991>
- Witesman, E., & Heiss, A. (2017). Nonprofit Collaboration and the Resurrection of Market Failure : How a Resource-Sharing Environment Can Suppress Social Objectives. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1500-1528. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9684-5>
- Xu, C., & Kim, M. (2021). Loss or Gain? Unpacking Nonprofit Autonomy-Interdependence Paradox in Collaborations. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 308-324. <https://doi.org/10.1177/0275074020983802>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications—Design and Methods* (Sixth edition). SAGE Publications, Inc.
- Young, D. R. (2001). Organizational Identity in Nonprofit Organizations : Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 139-157. <https://doi.org/10.1002/nml.12202>

## ANNEXES

 Annexe A. *Data structure*

Codes de 1 <sup>er</sup> rang	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang agrégés
L'OPF a une démarche esthétique spécifique	Signature artistique	Identité culturelle multinationale
L'OPF attire historiquement un public d'initiés		
L'OPF a une mission de service public de maillage du territoire	Impact sociétal et territorial	
Les lieux culturels doivent servir l'intérêt du public et des artistes		
Le contexte économique difficile pousse à la mutualisation des ressources	Facteurs de coopération	Facteurs de coopération
Les financeurs publics et privés incitent les lieux culturels à collaborer		
Certains réseaux formels favorisent la collaboration entre les lieux culturels		
Des événements internes (ex. : rénovation) ou externes (ex. : transition écologique) favorisent la coopération	Facteurs de compétition	
Les maisons d'opéra sont en proie à des difficultés économiques, ce qui les pousse à générer des ressources propres		
La densité de l'offre culturelle sur le territoire est relativement importante	Dynamique coopérative	Dynamique de coopération
Les lieux culturels partagent des coûts et des risques économiques (ex. : coproduction)		
Les lieux culturels partagent des expertises techniques		
Les lieux culturels s'entraident, partagent des bonnes pratiques et renforcent leur pouvoir d'influence		
Les lieux culturels peuvent proposer des stratégies croisées (ex. : communication, billetterie)	Dynamique compétitive	
Les lieux culturels du territoire se font concurrence en termes de programmation		
Les lieux culturels se font concurrence pour capter des ressources financières		
L'OPF doit attirer des talents avec des salaires moins attractifs que d'autres lieux culturels	Interaction coopérative	
La coopération permet aux lieux culturels de se réinventer et d'être plus compétitifs		
La coopération permet de limiter la concurrence		
La coopération peut faire naître un risque de concurrence (ex. : opportunisme du partenaire)	Perception des relations coopératives	Pilotage de la coopération
La coopération est perçue comme plus acceptable que la compétition		
Il n'est plus possible aujourd'hui de penser les relations uniquement en termes de concurrence		
Partager la même vision favorise les démarches collaboratives		
Les divergences de vues entre directeurs de lieux culturels sont sources de tension	Résonance mutuelle	
Il n'existe pas de politique culturelle à l'échelle du territoire	Régulation interindividuelle de la coopération	
Les lieux culturels du territoire s'ajustent mutuellement pour limiter la concurrence	Attacher du sens	Conséquences identitaires
La proximité des lieux culturels en termes d'identité favorise la collaboration		
La collaboration entre lieux culturels publics et privés est difficile	Différenciation	
L'OPF cherche à se différencier à travers sa programmation		
Les lieux culturels veulent préserver une certaine exclusivité de leur programmation sur le territoire	Malaise concurrentiel	
Le champ lexical de la compétition provoque de la gêne chez les directeurs de lieux culturels publics		
Les collaborations entre lieux culturels concurrents dépendent des affinités entre les directeurs	Convictions partagées	
Les directeurs de lieux culturels fonctionnent en « bonne intelligence »		

Annexe B. Tableau des verbatims

CODES DE 1 <sup>ER</sup> RANG	VERBATIMS ASSOCIES
<b>SIGNATURE ARTISTIQUE</b>	
L'OPF a une démarche esthétique spécifique	« La programmation, c'est une série d'idées et de projets artistiques qui vont dessiner une forme de signature. Aussi, l'identité d'un lieu (...). Ce n'est pas facile à exprimer, mais c'est une série de projets qui, ensemble, ont montré à la fois une ligne, mais une diversité (...). (C'est une) marque de fabrique. »
L'OPF attire historiquement un public d'initiés	« Même quand on travaille avec l'OPF, sur des propositions qui se déroulent [à la SMAC 1], on a du mal à faire venir le public de l'OPF (...). Je pense qu'il y a une question centrale, c'est qu'on est situés (dans) une ville qui bénéficie d'une image quartier, ghetto, etc. Je pense qu'il y a encore cette image-là qui traîne, notamment chez des personnes qui sont plutôt âgées. C'est aussi une question de classe (...). C'est un peu se faire violence que de venir ici. Et puis pourquoi on irait écouter un concert ici, alors qu'au fond on est très bien dans le centre-ville, à l'Auditorium, au Grand Théâtre. »
<b>IMPACT SOCIETAL ET TERRITORIAL</b>	
L'OPF a une mission de service public de maillage du territoire	« Un point essentiel (dans le nouveau projet artistique) était de considérer l'OPF comme un pôle ressources dans son territoire, que ça soit en termes artistique, éducatif (ou) économique. Parce que c'est vrai qu'on est le plus gros opérateur culturel de la région. Donc il y a cet impact-là, indéniablement. Je pense que ça répond directement à une demande politique (...). En tant qu'opéra, nous apportons des ressources supplémentaires, des moyens de développement supplémentaires à tous ces acteurs. Je n'ai pas envie d'utiliser le terme "petits", parce que c'est péjoratif, mais on va dire plus centrés dans le territoire, qui ont un impact plus direct sur la population qu'ils touchent. Donc, nous, il y a cet appui financier, artistique, technique. »
Les lieux culturels doivent servir l'intérêt du public et des artistes	« Si on fait ce métier, c'est parce qu'on est convaincus qu'il faut que la culture profite à tous et qu'on croit dans le service public. »
<b>FACTEURS DE COOPERATION</b>	
Le contexte économique difficile pousse à la mutualisation des ressources	« L'air du temps n'est pas au recentrage et à la production seul. On est plutôt sur l'inverse. Sur essayer de mobiliser le maximum de partenaires possibles pour continuer à présenter un répertoire, qui est quand même, pour certaines productions, assez fastueux (...). L'époque faisant, on est obligés de mobiliser plusieurs partenaires pour essayer de le faire. Si on veut continuer dans cette veine-là. »
Les financeurs publics et privés incitent les lieux culturels à collaborer	« L'OPF, ça représente la moitié du budget culturel de la ville. Aujourd'hui, on met 17 millions sur les 30 de son budget. Ça me semble naturel qu'il y ait des ponts qui soient tissés entre l'Opéra et les autres établissements (...). (Cela) participe à l'ouverture vers le public (...). Si l'Opéra va vers ces établissements-là de manière directe, il va vers les publics de ces établissements-là, qui n'étaient pas forcément les publics naturels de l'Opéra. Et ça, pour nous, ça a été une priorité. »
Certains réseaux formels favorisent la collaboration entre les lieux culturels	« Je fais partie du Conseil d'administration de l'association REDITEC (...). C'est une association qui est très active. On a énormément d'échanges sur nos pratiques. Dès qu'on a des demandes qui sortent un peu de l'ordinaire par rapport au maître d'œuvre, on met en place ce réseau pour savoir où on peut trouver certains éléments qui nous paraissent, soit trop coûteux, soit trop difficiles à fabriquer (...). Le fait qu'on se connaisse tous dans l'Hexagone, on arrive à échanger pas mal de choses. »
Des événements internes (ex. : rénovation) ou externes (ex. : transition écologique) favorisent la coopération	« L'Opéra va fermer apparemment deux saisons pour restructuration de la cage de scène. Des travaux intérieurs, etc. qui seront importants. Équipement fermé, ça pousse à quoi ? Bah à aller travailler à l'extérieur ! (...). Moi, la première chose que j'ai dite (au directeur général de l'OPF), c'est : "Si tu as un ou deux opéra(s) plus un ballet à faire dans la saison, moi je fais de la place" (...). Je suis le seul équipement ici à avoir une fosse d'orchestre, à avoir un grand plateau, etc. Donc ça ferait sens par rapport à l'Opéra de trouver un équipement qui puisse l'accueillir dans les bonnes conditions. En dehors de l'Auditorium, où ils ont aussi une fosse. Mais ça pourrait compléter (...). La circulation des publics, le fait de pouvoir être en totale conformité avec les travaux de l'Opéra et les accueillir, je trouve que ça fait complètement sens. La porte est ouverte, bien entendu. »
<b>FACTEURS DE COMPETITION</b>	
Les Opéras sont en proie à des difficultés économiques, ce qui les pousse à générer des ressources propres	« Budgétairement parlant, aujourd'hui, c'est compliqué (...). L'OPF, ça représente la moitié du budget culturel de la ville (...). En fait, (les Opéras) sont condamnés à être dans la recherche et le développement, dans le renouvellement et dans (des) stratégies plus offensives. Ils sont obligés de se fonder dans ces stratégies qui ont longtemps été réservées à la sphère privée. Mais, aujourd'hui, de toute façon, les moyens publics (sont limités). On ne pourra pas remettre (au pot) en permanence (...). Au bout d'un moment, il faut être aussi (orienté) public. Déjà, avoir une billetterie qui tourne bien, c'est la moindre des choses (...). Et après, aujourd'hui, on exige une diversification de ses recettes propres, (d'aller) vers de la privatisation, de la mise à disposition de l'espace. »
La densité de l'offre culturelle sur le territoire est relativement importante	« Quand vous regardez la liste de tout ce qui existe : vous avez un CDN, un CCN, un Opéra national. Vous avez des théâtres de villes en centre-ville, en périphérie (...). (Et) puis il y a beaucoup d'acteurs même privés (...). Il y a une vie culturelle qui est quand même extrêmement dense dans la ville X. »
<b>DYNAMIQUE COOPERATIVE</b>	
Les lieux culturels partagent des coûts et des risques économiques (ex. : coproduction)	« Souvent, c'est des échanges de programmation ou des collaborations de programmation. C'est-à-dire on qu'on se met ensemble financièrement pour monter tel spectacle. Donc on partage l'addition. Encore une fois, l'Opéra ça coûte cher, surtout dans sa partie de création, que ce soit création des décors, des costumes, tout le personnel intermittent qui va avec. Et aussi sur le plateau, les artistes coûtent cher (...). Vu le coût d'un Opéra aujourd'hui, ça peut paraître aberrant de mettre autant d'argent dans un spectacle qui va se jouer cinq fois. Donc (il faut) trouver des façons de faire tourner. D'ailleurs, c'est le programme du Ministère de la culture : mieux produire, mieux diffuser. C'est-à-dire produire avec des moyens plus optimisés. Puis ensuite optimiser les spectacles existants, les faire tourner, les faire circuler. »
Les lieux culturels partagent des expertises techniques	« Il y a de la sous-traitance puisque nous, à l'OPF, on a la chance d'avoir, au sein de notre structure, tous les corps de métiers qui sont représentés, aussi bien artistiques que techniques. Puisqu'on a des

	ateliers décors et des ateliers costumes avec une multitude de compétences-métiers qui se font malheureusement de plus en plus rares. Donc c'est vrai qu'on peut être sollicités ou on peut démarcher d'autres maisons pour qu'ils sous-traitent leur création de décor. »
Les lieux culturels s'entraident, partagent des bonnes pratiques et renforcent leur pouvoir d'influence	« Je pense que c'est un besoin aussi de partager des diagnostics, des états des lieux, des analyses. Partager des bonnes pratiques qui nous permettent de monter en compétence ensemble (...) (Il y a) un besoin aussi de pouvoir, parfois, mutualiser des outils. Là, on passe à une étape suivante : (...) la co-construction d'outils comme un Observatoire. Le fait de pouvoir partager de la donnée, ça nous permet de nous situer par rapport à d'autres. Est-ce qu'on est plutôt bons, moins bons ? Est-ce qu'il y a des spécificités aussi ? Ça peut être ça aussi qui permet de mieux affirmer un positionnement et des spécificités par rapport à d'autres maisons (...) Et ça peut être, après, un besoin de ressources aussi. Que d'autres maisons ont et que nous n'avons pas. »
Les lieux culturels peuvent proposer des stratégies croisées (ex. : communication, billetterie)	« Il y a des salles sur la métropole qui ont fait un espèce d'abonnement partagé, plutôt que de faire un abonnement exclusif par salle. Ce qui représente pour les publics des sommes quand même conséquentes. En fait, l'abonnement – je ne sais pas – c'est par exemple six spectacles. Et il y en a un, je dis n'importe quoi, il est (dans le Théâtre X), l'autre c'est pour aller voir un spectacle (dans la salle Y), encore un autre... Je trouve ça très séduisant. Plutôt que de s'inscrire sur une seule structure. »
<b>DYNAMIQUE COMPETITIVE</b>	
Les lieux culturels du territoire se font concurrence en termes de programmation	« Des fois, on se marche sur les pieds sans le faire exprès. J'avais la chance, en début de saison, d'avoir l'Orchestre National de France. Donc c'est Radio France qui débarque à 107 musiciens sur scène. Donc un événement monstrueux (...). On se lance, parce que c'était quelque chose de très prestigieux, de très intéressant. Un super chef d'orchestre, etc. Manque de bol, ce jour-là (...) l'Auditorium avait mis un concert avec à peu près les mêmes programmes (...). Et, en plus, la chef d'orchestre de là-bas n'était autre que l'élève du chef d'orchestre qui était ici, Măcelaru (...). C'est quand même double peine de se prendre les deux pieds dans le tapis ! Donc, résultat, nous, 680 personnes. On avait déjà un déficit prévisionnel qui était important. Là, on a carrément creusé notre tombe au tractopelle ! Et même chose à l'Auditorium avec 345 personnes. Résultat, personne n'est satisfait de ce genre de choses (...). Et ça a des conséquences budgétaires qui sont énormes ! Je ne vous dis pas le déficit qu'on a fait : on a fait moins 35.000 balles sur le truc ! (...). La concurrence elle est sur la programmation. Et sur le fait de se partager, quelque part, le même bassin de population. »
Les lieux culturels se font concurrence pour capter des ressources financières	« En France, on a créé des labels, donc il faut pouvoir se distinguer des autres pour avoir un label. Et, après, on passe paradoxalement notre temps à dire qu'il faut faire du commun. On est dans des périodes où on ne peut se développer qu'au détriment des autres. Les collectivités n'ont plus de marge de manœuvre financière. Donc forcément que, quand elles augmentent leur participation financière à un acteur culturel, c'est forcément au détriment d'un autre qui est parfois baissé. Donc ça crée des situations structurellement concurrentielles. »
L'OPF doit attirer des talents avec des salaires moins attractifs que d'autres lieux culturels	« Pour les intermittents, même si on a relevé leurs tarifs l'année dernière, les autres structures peuvent les embaucher à des tarifs beaucoup plus compétitifs (...). C'est aussi pour ça qu'on a une déperdition d'effectif. Surtout depuis le COVID. (Il y a eu un) changement de mentalité par rapport au travail : les gens n'ont plus envie de s'emmerder 60h à l'Opéra à 13 euros de l'heure (...). Donc, là, j'ai un vrai problème de compétition. Mais c'est assez général en France. Puisqu'on a fait un benchmark et on sait très bien que les intermittents sont moins bien payés que dans les autres structures. Mais parce qu'on les engage beaucoup plus longtemps et ça fait un pendant (...). Je suis très jalouse (que mes collègues) puissent pratiquer des tarifs pour les intermittents assez élevés. Moi, je n'arrive pas à avoir des régisseurs lumière ou des régisseurs vidéo. Ils ne se libèrent pas assez, parce qu'ils vont me dire : « Je vais bosser (dans le Théâtre privé 1 ou dans la salle de spectacles polyvalente publique 1) ou ailleurs, parce que je suis mieux payé ». »
<b>INTERACTION COOPETITIVE</b>	
La coopération permet aux lieux culturels de se réinventer et d'être plus compétitifs	« C'est vraiment intéressant de pouvoir partager ces données de cartographies, de pratiques, de profils des publics, de performances en termes d'abonnement, de taux de primo spectateurs, de taux de jeunes, etc. C'est intéressant de pouvoir comparer sociologiquement aussi les différences de publics (...). Ça permet de se situer (...). Par exemple, il y a des maisons d'opéra qui étaient beaucoup plus avancées sur la question de l'accueil de publics en difficulté sociale, qui avaient mis vraiment une politique d'accessibilité au niveau tarifaire, au niveau social, beaucoup plus poussée que nous. Ce qui a été fait, nous, il y a deux ans seulement. Ou, par exemple, on s'est rendu compte que le tarif senior, plus aucune maison ne le proposait, alors que, nous, on l'avait maintenu jusqu'à il y a encore deux ans. »
La coopération permet de limiter la concurrence	« Vous voyez, quand la saison de l'Opéra joue la diversité et inclut de la danse contemporaine, du jazz, de l'électro, des musiques du monde, etc., à chaque fois, j'essaie de veiller à ce que ça ne perturbe personne, voire même j'essaie d'aller vers des partenariats où on va plutôt en proposer un bout chacun pour faire un petit festival ensemble (...). Avec la SMAC 1, on fait chaque année un festival. Ça a été sur le tango, ce sera bientôt sur le Brésil et, cette année, c'est sur le Portugal. On programme un concert chez eux, en coréalisation, un concert chez nous, des événements et tout ça, ça crée un événement partagé. Ça, pour moi, c'est la bonne solution. C'est une manière de déminer la concurrence (...). C'est transformer la concurrence en partenariat. »
La coopération peut faire naître un risque de concurrence (ex. : opportunisme du partenaire)	« Toute l'intelligence de cette RIDA, c'est justement de pouvoir mieux travailler ensemble et de coordonner. Pour des raisons artistiques, économiques et dans l'intérêt aussi des compagnies. C'est-à-dire dépasser le propre intérêt de sa structure et (le fait) de penser à une espèce d'exclusivité qu'on pourrait avoir. Alors, après, je ne dis pas que certains ne le font pas. Ça, c'est possible. Et c'est humain. C'est-à-dire qu'il peut y avoir aussi des personnes qui vont venir écouter et pas forcément mettre en partage. »
<b>PERCEPTION DES RELATIONS COOPETITIVES</b>	
La coopétition est perçue comme plus acceptable que la compétition	« Le terme de coopétition me plaît un peu plus. Il est moins frontal [Elle rigole]. Il laisse une petite porte de sortie quand même. On sent que, même si on n'est pas dans un pays de Bisounours (...), il y a une prise en compte des intérêts de chacun. On essaye, en tout cas, de coconstruire et de trouver une solution commune. »

Il n'est plus possible aujourd'hui de penser les relations uniquement en termes de concurrence	« Si quelqu'un pense encore ces relations là comme des relations de concurrence ou de compétition, il va être rapidement hors-jeu parce que l'idée, aujourd'hui, c'est plutôt de travailler ensemble. »
<b>RESONANCE MUTUELLE</b>	
Partager la même vision favorise les démarches collaboratives	« On essaie de travailler avec des gens qui sont un petit peu sur la même (longueur d'onde), qui partagent le même type de logique : mieux produire, mieux diffuser de façon durable à l'endroit des décors et costumes des productions d'opéra. Des gens qui partagent le concept du réemploi (...). Donc, déjà, ça, par exemple, ça peut être un critère : parce que, sur des plans stratégiques, on partage des choses. »
Les divergences de vues entre directeurs de lieux culturels sont sources de tension	« Les maisons d'Opéra captent une partie importante des subventions des tutelles. Nous, dans la Ville X, c'est plus de 50% du budget de la mairie, donc c'est énorme. On a l'impression qu'un Opéra a des moyens illimités. C'est bien évidemment faux. On a des coûts structurels très importants et c'est vrai que, des fois, on peut nous proposer des projets pensant que nous serons en capacité d'éponger (...) les éventuelles pertes. C'est vrai que, nous, quand on réfléchit à des projets, la dimension économique existe. »
<b>REGULATION INTER-INDIVIDUELLE DE LA COOPETITION</b>	
Il n'existe pas de politique culturelle à l'échelle du territoire	« La Communauté Urbaine, quand ils sont passés Métropole, ils auraient tout à fait pu prendre la compétence culturelle. Ils ne l'ont pas fait (...). On aurait pu garder chacun nos spécificités, mais en ayant peut être une vision globale de différentes structures culturelles sur le même territoire. On partage quand même les mêmes publics, les mêmes attentions, etc. Et on est un service public de la culture, même si on est tous différents. Et on peut même y associer les théâtres privés (...). Donc j'ai trouvé ça très dommageable qu'on n'ait pas de pilote dans le navire. Un guide. Enfin, tout simplement, une politique culturelle qui soit partagée (...). Chacun aurait pu garder la qualité de son projet culturel et artistique, mais en ayant une vision qui soit une vision commune de la culture sur un territoire (...). Alors, qu'est-ce qu'il nous reste ? Ben il ne nous reste que l'interpersonnel ! Il nous reste que la relation de confiance ou la relation humaine ou amicale qu'on peut avoir avec tel et tel porteur d'autres structures. Bon, ben ça réduit quand même, parce que chacun a quand même ses pénales à défendre. »
Les lieux culturels du territoire s'ajustent mutuellement pour limiter la concurrence	« Il y a un groupe français que j'ai toujours programmé depuis que j'ai 20 ans, qui s'appelle Magma. Tout le monde sait que j'adore ce groupe. Donc, généralement, personne n'y touche ! (...) Je trouverais ça étonnant si ça passait dans la SMAC 3 ou à l'OPF sans que j'en sois informé (sourire) (...). Il y a un autre musicien que j'aime beaucoup, qui est passé plusieurs fois à la Philharmonie. Pendant le COVID notamment. C'est un musicien anglais qui s'appelle Damon Albarn. Qui est aussi le fondateur d'un groupe qui s'appelle Gorillaz. J'en ai parlé avec le directeur général de l'OPF, puisqu'il était à la Philharmonie quand cet artiste est venu. Et on s'est dit que si j'arrivais à le faire venir dans la Ville X, on le ferait ensemble. On le ferait soit dans la SMAC 1, soit à l'OPF. Mais enfin on le ferait ensemble, en tout cas. C'est quelqu'un qu'il aime beaucoup. »
<b>ATTACHER DU SENS</b>	
La proximité des lieux culturels en termes d'identité favorise la collaboration	« C'est une vraie envie de ma part d'essayer de collaborer un peu plus souvent avec l'Opéra. Par exemple, sur une programmation de ballets un peu plus haut de gamme que ce qu'on peut faire nous habituellement. Après, je ne sais pas si l'envie est réciproque et je pourrais le comprendre. Parce que l'OPF a une image de prestige qui est quand même indéniable, même à l'international. Et je ne suis pas sûr qu'ils aient un réel intérêt à aller faire dates ailleurs. Mais, en tout cas, moi j'aimerais bien renforcer un peu cette collaboration à l'avenir. »
La collaboration entre lieux culturels publics et privés est difficile	« On privilégiera toujours l'acteur public à l'acteur privé, c'est bien normal. Après, ça va dépendre de la nature du projet, du public visé. Mais nous sommes une structure issue de la fonction publique, notre mission première est à destination du public au sens large, tout ce que ça représente. Donc il est important de valoriser ça (...). On a des paradigmes qui sont différents, des buts qui sont différents. L'acteur privé est là, par définition, pour générer de l'argent. Nous sommes là pour apporter la culture du spectacle vivant à tout le monde et au plus grand nombre. Donc nous n'avons pas les mêmes missions premières. C'est le postulat (...). Il faut faire attention à ce que les enjeux, les intérêts privés ne contreviennent pas aux intérêts du public et de la fonction publique. »
<b>DIFFERENCIATION</b>	
L'OPF cherche à se différencier à travers sa programmation	« (Notre) théâtre est en très, très bonne (capacité) d'accueillir tout ce qui existe dans les arts de la scène. Mais, en concert, je suis quand même un ton en dessous de la qualité intrinsèque et magnifique de l'Auditorium (...). C'est un magnifique lieu, qui a une sonorité magique. Avec un Orchestre National à demeure. Bon, ben, c'est normal qu'ils aient un peu plus d'audience que moi (...). C'est en termes de fréquentation, c'est en termes d'aura, c'est en termes de proposition artistique. »
Les lieux culturels veulent préserver une certaine exclusivité de leur programmation sur le territoire	« Pendant assez longtemps, on avait une programmation jeune public qui ne démarrait qu'à partir de 5-6 ans (...). Et le projet du directeur général de l'OPF, c'était vraiment d'avoir des propositions plus équilibrées, qui puissent toucher tous les âges. Donc ça veut dire qu'on a des propositions maintenant pour la petite enfance. Donc, moi, je me suis rapprochée des partenaires qui sont sur ce secteur-là. Les services petite enfance, notamment de la Ville. Et, là, il peut y avoir – je ne sais pas si c'est (le bon) terme – concurrence. C'est à dire que, tout d'un coup, on se retrouve sur le même terrain d'action (...). Je suis convaincue qu'il y a de la place pour tout le monde. Parce que la Ville X est suffisamment grande avec la métropole. Mais il faut aussi que ce soit assez clair pour que chacun amène sa propre identité, sa propre approche. Pour, quand même, arriver les uns les autres à se distinguer et, pour le coup, arriver à être complémentaires. Et même d'arriver in fine à travailler ensemble. Donc là il y a quand même, des fois, une alchimie à trouver pour qu'on n'ait pas l'impression de se marcher sur les pieds. Dans l'intérêt de tous. Du nôtre, mais aussi de ceux qui vont recevoir ces propositions-là. »
<b>MALAISE CONCURRENTIEL</b>	
Le champ lexical de la compétition provoque de la gêne	« C'est drôle, parce que ça se pose presque en termes de concurrence (...). Et ça m'est arrivé. Donc c'est pour ça que, tout à l'heure, ça me faisait sourire. Parce que c'est une notion en fait que je n'aime

chez les directeurs de lieux culturels publics	pas tellement (...). La concurrence, ça implique très vite du chacun pour soi, de l'opposition. Pour moi, c'est l'inverse de la collaboration. C'est très vite plus individuel. »
<b>CONVICTIONS PARTAGEES</b>	
Les collaborations entre lieux culturels concurrents dépendent des affinités entre les directeurs	« Je pense qu'il va y avoir de la collaboration au niveau ballet (avec l'OPF). Parce que notre nouvelle directrice du ballet s'entend très, très bien – et d'ailleurs, moi aussi – avec (le directeur du ballet de l'OPF) et on a plein de projets ensemble. Pour l'instant, rien n'est sorti encore, mais on travaille à ça, parce qu'on s'aime bien et on voit bien qu'on ne se fait pas concurrence. »
Les directeurs de lieux culturels fonctionnent en « bonne intelligence »	« Dans le champ du spectacle, aujourd'hui, on est plutôt sur des logiques de coopération. Parce qu'au-delà même de l'intérêt financier que ça peut avoir, je crois que c'est une philosophie, une éthique de la relation qui existe aujourd'hui, de plus en plus, avec les nouvelles générations qui arrivent dans ces métiers. »