

Faire compagnie autrement : un enjeu d'organisation

Sandrine Emin*, Nathalie Schieb-Bienfait, Pauline Boivineau*****

*** IUT Angers – Université Angers – GRANEM – sandrine.emin@univ-angers.fr**

****IAE Nantes - LEMNA- nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr**

*****UCO -Angers- p.boivine@uco.fr**

Résumé :

Dans le secteur du spectacle vivant, des formes de coopération et de mutualisation originales remettent en cause le modèle traditionnel de la compagnie pour mieux épouser les réalités et spécificités du travail artistique et des activités managériales et entrepreneuriales qu'il implique. A partir de la théorie de l'entreprise fondée sur le projet (TEFP) (A. Desreumaux et J.-P. Bréchet, 2018), nous avons analysé à travers trois études de cas le travail d'organisation qu'elles instruisent. Au-delà de l'action d'organiser elle-même, nous nous intéressons à son rôle transformateur sur le système institutionnel. Dans quelle mesure le travail d'organisation entrepris par les artistes qui choisissent de faire compagnie autrement est-il porteur d'un nouveau modèle d'organisation dans le spectacle vivant ? Quels en sont les caractéristiques et les défis ? Comment se positionne-t-il dans l'écosystème actuel ?

Mots-clés : organisation, travail, spectacle vivant, compagnie, régulation, projet

Faire compagnie autrement : un enjeu d'organisation

INTRODUCTION

Le secteur du spectacle vivant se caractérise par la prédominance d'une logique artisanale avec, depuis les années 80, une augmentation des petites voire micro-organisations (parfois sans employés permanents), appelées compagnies (Henry, 2018). En effet, chaque artiste – et ceci dès sa phase d'émergence – se crée une compagnie (de danse, de théâtre ...), le plus souvent via une association, supposée porter son activité. Il fait ce choix souvent par mimétisme et par obligation pour être éligible à des soutiens / dispositifs institutionnels locaux ou nationaux. Que ce soit au niveau du ministère de la Culture (via les DRAC - directions régionales des affaires culturelles-), des régions ou des collectivités locales, le modèle de la compagnie - par ailleurs contesté (Urrutiaguer, 2008) - demeure à ce jour la pierre angulaire du système français et de ses politiques culturelles. L'artiste, lorsqu'il crée sa compagnie, l'envisage rarement comme une véritable entreprise collective, mais plutôt comme un simple dispositif juridique nécessaire à son activité, favorisant une forme d'évitement du travail d'organisation.

Au fil des années alors que des formes organisationnelles nouvelles sont apparues (Deniau, 2014), ce système s'est fragilisé (Horvath et Datry, 2013), notamment sous l'effet d'une concurrence accrue sur l'accès aux ressources, de tensions voire coupes budgétaires engagées par les partenaires financiers et plus récemment par des collectivités locales et territoriales. Depuis la crise majeure de l'intermittence (en 2003), cette problématique de l'organisation – c'est-à-dire de la conception et mise en œuvre d'un collectif de travail qui accompagne le déploiement artistique – est présente comme en témoigne l'invitation récente à une coopération et mutualisation renforcée du plan national ministériel Mieux Produire – Mieux diffuser. Les différentes modalités organisationnelles ont fait l'objet de travaux (Latarjet, 2004 ; Pignot et Quiles, 2013, Deniaud, 2014 ; Teillet, 2017), notamment dans le spectacle vivant (Henry, 2009, 2014, 2023), comme les groupements d'employeurs (Le Rendu, 2014), les bureaux d'accompagnement-production, les collectifs d'artistes (Simon, 2009), les tiers lieux (De Vaujany, 2016 ; De Vaujany Bohas, fabbri, Lamiraz, 2016). Autant de formes de coopérations originales qui contournent voire remettent en cause le modèle traditionnel de la compagnie pour prendre en compte les réalités et spécificités du travail artistique et des activités

managériales et entrepreneuriales qu'il implique (Emin et Schieb-Bienfait, 2020, 2024). Dans cette quête de dispositifs organisationnels légitimes articulant logique de création et logique gestionnaire (Segrestin et Hatchuel, 2009), s'inscrit une problématique d'autant plus persistante que le modèle de la compagnie est « flou » et que ces initiatives de coopération demeurent encore peu reconnues et soutenues par les pouvoirs publics. En effet, cette mise en organisation s'inscrit dans des processus d'institutionnalisation, qui confrontent les acteurs à une mise en tension de logiques macro (celle du champ culturel) et micro (celle de l'artiste entrepreneur) doublée d'une tension sur les ressources, car ces compagnies évoluent dans un monde continu de survie économique, avec une aggravation des questions sociales, des conditions de vie et de travail.

Cherchant à aborder les multiples arguments de l'action collective dans le spectacle vivant, tant du côté de l'acteur que de la situation d'action, nous avons instruit cette question du travail d'organisation en mobilisant une grille de lecture théorique basée sur les travaux de J.D. Reynaud (théorie de la régulation sociale), la théorie de l'entreprise fondée sur le projet (TEFP) de A. Desreumaux et J.-P. Bréchet (2018). Elle pose un cadre théorique particulièrement pertinent dès lors que « l'action collective ou organisée devient, en tant que telle, l'objet d'étude et de théorisation » (Bréchet, 2008). Avec l'articulation de plusieurs niveaux d'action et de régulation (Desreumaux et Bréchet, 2018, 2013, 2009), il s'agit de comprendre comment les acteurs inventent d'autres manières de faire compagnie, avec la prise en compte du travail organisationnel effectif ou l'action d'organiser.

Au-delà de l'action d'organiser elle-même, nous nous intéressons à son rôle transformateur sur le système institutionnel. Dans quelle mesure le travail d'organisation entrepris par les artistes qui choisissent de faire compagnie autrement est-il porteur d'un nouveau modèle d'organisation dans le spectacle vivant ? Quels en sont les caractéristiques et les défis ? Comment se positionne-t-il dans l'écosystème actuel ? Sur le plan méthodologique, nous avons privilégié la logique de l'enquête (Dewey, 1993 / 1938), dans le cadre d'une démarche longitudinale initiée depuis 2019 ; dans le présent article, nous avons choisi ici de restituer l'étude de trois initiatives collectives différentes. Elles ont pour point commun de faire compagnie (au sens qu'elles constituent le support juridique pour porter l'activité des artistes qui y sont investis) mais sans que l'activité portée ne soit celle d'un seul artiste (ou d'une seule troupe).

Alors que des cadres théoriques ont cherché à se saisir de cette question de la dissolution de l'organisation - via des approches fondées sur les réseaux, les communautés, les écosystèmes,

la TEPF propose – par le prisme du travail - l'étude empirique de collectif, comme ensemble de pratiques situées (Latour et Woolgar, 1979 ; Lynch 1985) ; est ainsi appréhendée l'épaisseur de l'action collective, de manière dynamique et processuelle, à travers ce travail d'organisation. Ce travail est ici abordé en tant que pratique organisationnelle inscrite dans un cadre pluri-acteurs et pluri-niveaux, susceptible d'instruire la nature des tensions participant de la structuration de l'organisation et des négociations en jeu.

Après avoir exposé le cadre théorique et le cadre d'analyse mobilisés, nous présentons le projet d'action collective des trois cas étudiés. Nos résultats mettent en évidence les caractéristiques d'un modèle alternatif à la compagnie traditionnelle, celui de la plateforme mutualisée ; ils soulignent son difficile encastrement dans l'univers politico-administratif du spectacle vivant. Les implications théoriques sont de deux ordres. La première concerne le travail institutionnel engagé par les acteurs à travers de nouvelles régulations, la seconde porte sur la dimension collective du travail entrepreneurial de l'artiste encore trop souvent cantonné à la figure de l'artiste. Quant aux implications managériales, nous pointons un modèle alternatif à la compagnie dans une perspective d'accompagnement des artistes émergents, ainsi que la reconnaissance du « vrai boulot » des métiers support en réponse à « l'aliénation par la gestion » des artistes.

1. CONTEXTE ET CADRE THÉORIQUE

Comme le soulignent Desreumaux et Bréchet (2018, p. 37), l'édifice des théories des organisations présente « des fragilités voire des impensés pour aborder la construction de l'action collective ». Dans le spectacle vivant, au regard de ses spécificités, les efforts de théorisation buttent sur l'élucidation de ces processus – ce travail d'organisation-, car ils supposent de s'intéresser à l'artiste et au collectif d'acteurs mobilisés pour chaque projet, selon le contexte de travail afin de dépasser le dualisme acteur-système (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993). Cette approche permet d'identifier les tensions à surmonter, les processus de négociation engagés (Reynaud, 1997) comme en témoigne le développement des pratiques de coopération et mutualisation ici étudiées. De plus, alors que le modèle « flou » de la compagnie demeure la pierre angulaire du système culturel, il ne dit rien sur les processus d'action collective qui se déploient en mode projet, selon une démarche prototypale. Ce travail d'organisation à différentes échelles d'action, avec et au sein d'un collectif d'acteurs à géométrie variable, dans un contexte de ressources instables est méconnu, peu visible et

valorisé, d'autant plus que le secteur culturel entretient une relation ambivalente avec la question du management.

1.1. ALIÉNATION PAR LA GESTION : LES TENSIONS À SURMONTER

La carrière artistique – notamment celle des artistes moins reconnus – s'inscrit dans « l'entreprenance artistique » (Emin et Schieb-Bienfait, 2024), forme d'entrepreneuriat qui ne repose pas exclusivement ni nécessairement sur la création d'une organisation (par exemple la compagnie), même si celle-ci est quasi-systématique. Cette entreprenance renvoie davantage à un travail gestionnaire imbriqué aux parcours professionnels des artistes, au caractère irrégulier de l'activité et des revenus ainsi qu'à l'organisation par projets. Le travail gestionnaire crée des tensions parmi les artistes, naviguant entre vrai et sale boulot (Emin et Schieb-Bienfait, 2020). Dans leur étude sur l'insertion professionnelle des comédiens, Brahy, Fraiture, Megherbi, Oriane (2008) mettent en évidence cinq tensions, au cœur des parcours artistiques, entre l'idéal d'autonomie (valeur centrale au cœur de l'engagement dans le métier de comédien) et le risque d'aliénation (perte d'autonomie acceptée pour assurer la réussite professionnelle ou la survie) : l'aliénation par les réseaux professionnels (instrumentalisation des relations pouvant aboutir à une perte de l'estime de soi), par le marché (perte de l'estimation des pairs en acceptant de souscrire à des exigences financières plutôt qu'artistiques, en créant d'abord pour le public), par la vie privée et familiale (en jouant moins ou en restreignant ses choix artistiques pour ne pas sacrifier sa vie familiale à son art) et enfin par la sortie du secteur (suite à une analyse lucide de ses chances de réussite). Emin et Schieb-Bienfait (2020) ont identifié une sixième tension, gestionnaire, associée à un sentiment de perte de maîtrise et de perte de temps ressentie, parce qu'ils doivent délaissé le vrai boulot (le travail artistique) pour réaliser des tâches entrepreneuriales.

1.2. LA MUTUALISATION, UNE RÉPONSE QUI S'AFFIRME DANS LE SPECTACLE VIVANT : GROUPEMENT D'EMPLOYEURS / COLLECTIFS D'ARTISTES ET BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT-PRODUCTION

Pour faire face à ces activités, les pratiques diffèrent mais elles participent de la formation d'organisation à la recherche de formes nouvelles de coopération ; ainsi, de plus en plus d'artistes s'appuient sur la mobilisation d'autres artistes, voire de collectifs d'artiste pour

partager des apprentissages et apprendre les uns des autres, d'autres encore sont aidés par des professionnels dans le cadre de prestations de services dédiés (bureaux d'accompagnement-production) ou dans le cadre d'emplois mutualisés (groupement d'employeurs, notamment). Quand ces groupements sont à l'initiative des artistes eux-mêmes, ils reflètent une logique de responsabilisation ou de management de soi (Tétu, 2017). Il s'agit pour eux d'inventer des dispositifs organisationnels susceptibles de leur apporter un véritable soutien mutuel (Deniau, 2014) sur différents volets de leur activité : artistiques (organisation de formations, de symposiums artistiques, sollicitations informelles de regards extérieurs, mutualisation de matériel...) et gestionnaires (gestion budgétaire, sociale, administrative, recherche de financement, régie de tournée, commercialisation des spectacles, communication...).

1.3. MODÈLE FLOU DE LA COMPAGNIE ET APPROCHE PAR LE PROJET

Etonnamment, alors que de nombreux travaux de recherche, à la confluence de l'économie, du management et de la sociologie (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Chiapello, 1998) ont souligné qu'un bien culturel était non pas uniquement le fruit du génie d'un artiste mais le produit d'un collectif d'acteurs, d'une organisation socioéconomique (Benghozi, 1995 ; Benghozi et Durand, 2013), sur laquelle pèsent des contraintes financières, législatives et techniques (Baxandall, 1985), des luttes institutionnelles pour accéder à la reconnaissance (Bourdieu, 1992), des conventions propres à chaque monde de l'art (Becker, 1974 ; 1982), des pratiques contractuelles (Caves, 2000), des environnements législatifs pluriels (Paris, 2002), un travail au caractère incertain (Menger, 2009), le modèle « flou » de la compagnie demeure le modèle de référence.

Rappelons que la compagnie n'a pas de définition juridique légale (Petit, 2024) ni de comptabilisation officielle (Jacinto, 2024). En droit français, la compagnie ne désigne pas une structure mais une activité, celle de la production de spectacles. En conséquence, elle est le plus souvent associée à une ligne artistique représentative du directeur / de la directrice artistique ou collectif d'artistes (la troupe) qui la porte. Toutes les structures juridiques sont donc possibles, même si selon Petit, 90% des compagnies de danse nationales ont choisi l'association.

Le choix de monter une association semble souvent fait en raison de la simplicité voire souplesse que la forme associative offre (« les personnes à la tête des compagnies se sentent moins responsables » verbatim responsable centre national de la danse - CND). Cette décision

est souvent prise avec une certaine hâte, pour respecter les normes et réglementations institutionnelles (Reynaud, 1997) encadrant le secteur, sans pour autant avoir travaillé le projet, la gouvernance du projet d'entreprendre (Bréchet, 1994), la question de la définition des modalités de travail commun, de structuration progressive de l'action. Au-delà, la présomption de salariat (associée au régime de l'intermittence) qui a cours dans le spectacle, amène les créateur.ices de compagnie (les artistes) à « bricoler », à ne pas en assurer l'administration (bénévole) mais à en devenir salarié.e, au côté d'un conseil d'administration / bureau de convenance (plus ou moins actif) (Emin, Schieb-Bienfait et Tisseyre, 2024) ; les questions de gouvernance étant le plus souvent reléguées au second plan.

Toutefois, depuis plusieurs années, ce modèle de la compagnie se trouve mis en cause par les accompagnants (« pour défaire les idées reçues avec une foire aux questions – FAQ - accessible sur le site du CN D ») et par les artistes eux-mêmes qui en perçoivent les limites. Des questions émergent relativement au fonctionnement de la compagnie : sur sa forme juridique (l'association), sur la situation de schizophrénie qui en découle (créer une entreprise signifie en être salarié sans la diriger légalement), sur la nécessité de créer sa compagnie dès le premier projet (plutôt que de le faire porter), sur la conciliation d'une carrière d'interprète et de porteur de projet (la création d'une structure contraignant l'artiste à une production régulière car les subventions ne sont accordées qu'à la création) ou encore sur la manière de faire compagnie autrement, notamment à travers la coopération.

1.4. TRAVAIL D'ORGANISATION : LE CADRE D'ANALYSE DE LA TEFP

En cherchant à inventer de nouveaux modèles de fonctionnement, les artistes se trouvent confrontés à un travail d'organisation. La perspective théorique de l'entreprise fondée sur le projet (TEFP) de A. Desreumaux et J.-P. Bréchet (2018) est particulièrement fertile dès lors que « l'action collective ou organisée devient, en tant que telle, l'objet d'étude et de théorisation » (Bréchet, 2008). Ce cadre théorique met le concept de projet au cœur de la théorisation de l'entreprise ou de l'action collective. Le projet, en référence aux travaux de J.-P. Boutinet (1990) se définit comme « une anticipation opératoire de type flou, individuel ou collectif, d'un avenir désiré ». Les fondements de la TEFP peuvent être synthétisés à partir de 6 propositions présentées dans le tableau 1.

Ces axiomes rappellent que penser un projet d'entreprise nécessite d'articuler trois dimensions : le projet politique (le pourquoi), le projet économique (le quoi) et le projet d'action qui se traduit en un travail de régulation (le comment). Le projet est aussi avant tout

une pratique de rationalisation. Il est important de distinguer le projet-contenu (c'est-à-dire le projet à travers son expression écrite ou orale, les règles instituées) qui n'est pas figé mais en évolution permanente et le projet-processus (c'est-à-dire le projet à travers les mécanismes par lesquels le projet-contenu se construit) source de négociation permanente.

En outre, tout projet s'inscrit dans un cadre englobant (i.e. les règles et régulations des univers de référence) qui le contraint et qu'il peut façonner à son tour à travers un travail institutionnel (désencastrement / encastrement). Au cœur de tout projet d'action collective, plusieurs niveaux (ou dimensions) entrent en jeu : le niveau individuel (les acteurs à l'initiative), le niveau collectif (le projet en lui-même dans ses dimensions projet-contenu et projet processus) et les niveaux méso et macro (les règles englobantes dans lequel le projet s'inscrit).

Tableau 1 - Les propositions de la Théorie de l'entreprise fondée sur le projet

Propositions de base	Contenu de la Théorie de l'entreprise fondée sur le projet
P1	L'essence de l'entreprise est la conception et la conduite d'un projet productif porté par un ou plusieurs acteurs, et dont l'opérationnalisation s'analyse en une action d'organisation.
P2	L'action d'organiser (et la forme organisationnelle qui en résulte) suppose la résolution de deux types de problèmes génériques : (1) un problème d'ordre politique, celui de la coopération, (2) un problème d'ordre technique, celui de la coordination.
P3	L'action d'organiser est essentiellement un travail de régulation ¹ .
P4	L'action d'organiser se déploie dans un univers dynamique lui-même déjà constitué. Ainsi, l'action d'organisation relève d'une problématique de désencastrement consistant à construire un ensemble de règles spécifiques, et d'encastrement qui suppose de faire accepter la forme organisationnelle par l'univers ou les univers de référence.
P5	L'action d'organiser est un défi permanent puisque le projet dont se dote un collectif exprime l'unité et l'identité de ce collectif, mais l'hétérogénéité sociale et politique de l'entité considérée n'est pas abolie par le projet.
P6	La forme organisationnelle qui concrétise un projet productif est un objet potentiel d'innovation.

Source : adapté de Desreumaux et Bréchet (2018 : 100-104)

2. MÉTHODOLOGIE : ÉTUDE DE CAS MULTIPLE

¹ Le choix de la TEPF se fonde sur l'acceptation de l'action collective selon J.-D. Reynaud et sur la fécondité de sa théorie (Cf. l'ouvrage de 2003 consacrée aux débats et prolongements de la théorie de la régulation sociale coordonné par G. de Terssac, avec les contributions de chercheurs en sciences sociales. De Terssac G. (2003) (sous la direction), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements*, La Découverte.

Cette recherche s'adosse à une posture clinique de production de connaissances, selon la logique de l'enquête (Dewey). Elle a débuté lors du premier confinement, en participant à des réunions de travail rassemblant des artistes, des chargés de production et des responsables de lieu, puis en s'engageant dans un dispositif créé par le TU-Nantes, le bureau des artistes, qui propose notamment aux artistes émergents une rencontre thématique mensuelle - depuis 4 ans - où des professionnels du spectacle vivant viennent témoigner et partager leurs parcours et expériences sur une thématique donnée (soit 160 heures d'immersion, de discussion et débats dans ces temps collectifs adossée à une méthode ethnosociologique²). Elle nous a permis de nous familiariser avec les différents acteurs en présence, d'accéder à des éléments méconnus ou occultés, de rendre intelligible le sens de certains comportements, même les plus étranges, de mieux saisir l'expérience vécue par les artistes, et ainsi, de rendre la réalité humaine dans toute sa complexité sociale et son épaisseur existentielle.

Adossées à cet appareillage épistémologique, méthodologique et théorique, nous avons pu à la fois nous familiariser avec les pratiques et régulations dominantes du secteur du spectacle vivant et explorer le travail d'organisation engagé.

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons fait le choix d'étudier trois cas (Yin, 2003) de manière longitudinale en conjuguant des temps d'entretiens, la participation à des réunions de travail et de l'observation non participante (Dewey, 1938). Les trois organisations étudiées sont des structures de coopération initiées par des artistes, qui cherchent à inventer des solutions d'entraide entre pairs pour mieux s'emparer / affronter le travail invisible de l'artiste et notamment les enjeux de la production, de l'administration, de la comptabilité et de la diffusion. Le cas A est une association qui se présente comme une plateforme dédiée aux jeunes professionnels du spectacle vivant. Le cas B est une plateforme coopérative de production qui développe, accompagne et diffuse des projets d'art vivant, organisée sous forme de société coopérative d'intérêt collectif. Pour le cas C, il s'agit d'une association qui se définit également comme une plateforme « mutualisée dédiée à la création chorégraphique ». Tous ces cas ont pour principe la mutualisation avec une gradation différenciée, selon l'implication des artistes.

2.1. RECUEIL DES DONNÉES

²Selon Chanlat (2005), « elles participent à la résistance à ce que Paul Ricoeur a appelé la fascination de la fausse objectivité, c'est-à-dire à la fascination d'une humanité « où il n'y aurait plus que des structures, des forces, des institutions et non plus des hommes et des valeurs humaines » (1955, p. 30).

Les données reposent sur des séries d'entretiens avec des membres de chacune des organisations étudiées, et des temps d'observation (voir tableau 2 pour le détail). Une table-ronde a également été organisée par les co-autrices avec des salariés et artistes impliqués dans les cas A et C. Ce travail s'inscrit dans une recherche plus vaste sur les conditions d'emplois des chargés d'administration dans le spectacle vivant en partenariat avec le Pôle spectacle vivant de la région concernée, avec la constitution d'un groupe de travail sur la mutualisation de l'emploi dans le spectacle vivant, et avec le suivi du travail d'un collectif regroupant une quarantaine de chargés de production ou de diffusion de compagnies de spectacle vivant.

Tableau 2 - Synthèse des données collectées sur les cas étudiés

Cas	Données collectées	
Cas A	1 entretien avec une des co-fondatrices (Comédien-ne - metteur en scène)	10/03/ 2018, 2h
	1 entretien collectif avec un des co-fondateurs comédien-metteur en scène, une danseuse- chorégraphe et vidéaste, et un artiste drag queen et costumier (nouvel entrant dans le collectif).	6/01/2023, 2h
	Table-ronde (avec 2 artistes associés)	4/10/2024, 1h
Cas B	1 entretien avec une salariée présente à la création Deux observations non participantes de résidence de travail avec les artistes	4/10/2024, 2h novembre 2022
	1 entretien collectif commun avec le cas C, avec une salariée responsable de la production (cas B)	4/11/2022, 1h30
	Des rencontres récurrentes avec l'ancienne responsable de production dans le cadre d'une thèse CIFRE	2021 et 2022
Cas C	1 entretien collectif commun avec le Cas B, avec deux salariés responsables de production (une recrutée en 2015 et une recrutée en 2022) (cas C)	6/01/23, 1h30
	Table-ronde (pour le cas C avec 1 artiste fondatrice) Des rencontres récurrentes avec la responsable de production dans le cadre de la participation à un groupe de travail sur la mutualisation dans le spectacle vivant (le cas C faisant partie de l'échantillon	4/10/2024, 1h Environ 1 par trimestre pendant 1 an

Cette recherche est ainsi fondée sur la réutilisation de données qualitatives (RDQ) (Chabaud, Germain, 2006) accumulées depuis 2019, que nous avons enregistrées, retranscrits partiellement ; il s'agissait de réexaminer (par l'écoute ou la retranscription) les différents ensembles de données qualitatives dont nous disposons dans l'optique de poursuivre des questions de recherche distinctes de celles des enquêtes initiales (Thorne, 2004 : 1006). Plus précisément, l'analyse menée s'appuie sur l'utilisation de matériaux issus de différentes études, détournés des finalités pour lesquelles ils avaient été initialement collectés et traités pour s'inscrire dans ce nouveau projet de recherche. Les autrices ayant été directement

investies dans les études antérieures faisant l'objet d'une réexploitation des données, nous disposons du matériau de données initial (entretiens retranscrits, notes d'observation, tenue de carnets de bord, compte rendu de sessions de travail...). Les jeux de données collectées sont par ailleurs bien adaptés à notre nouveau sujet de connaissance, dans la mesure où les collectes nous ont permis de mener une « recherche-accompagnement » (Brechet, Emin et Schieb-Bienfait, 2014).

2.2. PRÉSENTATION DES CAS

L'organisation **du cas A** n'est pas une compagnie. Elle n'a ni champ artistique défini ni ligne artistique propre à l'association. Créée en octobre 2014 par une quinzaine d'artistes, elle se définit comme une structure d'aide au développement des projets, avec la capacité de rémunérer sur la base de la Convention Collective du théâtre Privé. Elle est composée actuellement de 12 artistes indépendants (qui gèrent chacun leur propre projet artistique). Chacun des 12 porteurs de projet investis dans l'association a / constitue sa propre équipe selon le projet développé. Chacun porte ses propres créations, artistiquement indépendantes les unes des autres. Le principe fondateur de la structure est l'apprentissage entre pairs, chaque artiste associé prenant en charge une partie du travail administratif au cœur des métiers artistiques. Le renouvellement est important dans cette structure, l'autoapprentissage entre artistes permettant après un certain temps une autonomisation de l'artiste – sur les questions d'ordre administratif – et la formation d'une compagnie autonome. L'importance de l'investissement demandée par la structure la préserve d'un excès de candidatures.

L'organisation **du cas B**, créée en 2010 par trois artistes, est basée dans une autre région française, avec d'autres pratiques institutionnelles (au niveau de la DRAC, de la Région et collectivité locale). Ses membres conçoivent et font évoluer « la dynamique coopérative ensemble pour créer un environnement de création stimulant et rassurant qui permette aux artistes et producteurs·trices de fabriquer de beaux projets en se serrant les coudes ». Elle fonctionne aujourd'hui avec 7 artistes et une équipe de 5 permanents à temps plein sur les fonctions d'administration, production, logistique et communication (avec un bureau et un espace de stockage mutualisés), un budget de 600 000 à 700 000 euros (en 2023) : 180 000 euros de subventions publique (Ville, Région, Etat via DRAC), un système de pourcentage sur les recettes des projets (co-production, subvention au projet, tournées...).

L'organisation **du cas C**, a été initiée et créée en 2010 par 4 jeunes danseuses et chorégraphes issus d'un centre chorégraphique national, qui ne souhaitaient pas monter leur propre

compagnie, notamment pour continuer à être interprètes parallèlement à leur activité de chorégraphe. L'activité de leur compagnie respective n'aurait alors pas été suffisamment viable. La structure ne dispose pas de lieu dédié; au départ elle fut gérée par les artistes eux-mêmes (une des artistes ayant choisi de faire une formation courte en administration pour aider le collectif), puis le désir d'intégrer d'autres artistes a émergé tout en faisant le choix de recruter une responsable de l'administration. Aujourd'hui, deux salariées y travaillent en contrat intermittent et à temps partiel, pour une dizaine d'artistes d'esthétiques de danse contemporaine différentes et n'ayant pas tous le même niveau d'activité.

2.3. CADRE D'ANALYSE

L'analyse repose sur une analyse intra-cas et une analyse inter-cas (Huberman et Miles, 1991). Le codage thématique retenu s'appuie sur les principes de base de la Théorie de l'entreprise fondée sur le projet.

L'analyse intra-cas permet de découvrir le projet d'entreprise de chacun des trois cas étudiés, à travers l'identification des projet productif, politique et technique ainsi que des règles instituées.

L'analyse inter-cas vise, quant-à-elle, à mettre au jour les dissonances et le schéma communs aux trois cas étudiés. Les trois formes organisationnelles semblent-elles dessiner ou non les contours d'un modèle alternatif à la compagnie, en tant qu'objet potentiel d'innovation (principe 6 de la TEPF) ? Les problèmes d'encastrement / désencastrement qu'il lui faut lever (principe 5 de la TEPF) pour que soit acceptée la nouvelle forme organisationnelle par l'univers institutionnel ou les univers de référence sont-ils ou non de même nature ?

Tableau 3 – Le cadre d'analyse des cas

Analyse intra-cas	
Projet d'entreprise	Projet productif (le quoi ?) Projet politique (le pourquoi ?) Projet technique (le comment ?)
Travail d'organisation	Projet-contenu (règles instituées) Projet processus (travail de régulation, construction des règles)
Analyse inter-cas	
Objet potentiel d'innovation	Acteurs Règle(s) du jeu dominante(s) Projet (politique)
Travail institutionnel	Désencastrement Encastrement

3. RÉSULTATS

Chaque cas est d'abord présenté en identifiant le travail d'organisation de nature politique (coopération) puis technique (coordination) et enfin le travail de régulation. Ensuite le modèle organisationnel émergent qu'ils sous-tendent est caractérisé en comparaison des autres formes organisationnelles dans le spectacle vivant. Enfin les enjeux temporels du travail institutionnel nécessaire à son émergence sont présentés.

3.1. UNE RÉHABILITATION DU TRAVAIL D'ORGANISATION DANS LA CRÉATION DE COMPAGNIE ARTISTIQUE

Si les projets économiques (le quoi) demeurent similaires aux compagnies traditionnelles (la production de spectacles), les projets politiques (le pourquoi) et les projets d'action (le comment) présentent des singularités ; ils démontrent un réel travail de régulation en lieu et place du choix par défaut de l'association liée à un artiste et fonctionnant sur le modèle du bureau (fantoche).

CAS A

Le projet politique porte sur la mutualisation des aspects administratifs via le volet assurance, la mise à disposition d'un bureau (dans un tiers lieu), des outils de gestion communs (logiciels de paie pour embaucher des intermittents, de modèles de budgets prévisionnels...) et la *licence d'entrepreneur de spectacles*³. « Notre but c'était de créer une plate-forme coopérative de développement artistique ; au départ, nous étions une quinzaine, tous bénévoles pour faire émerger les projets de TOUS... certains d'entre nous avaient des expériences associatives ; on a tous appris en même temps : qu'est-ce que c'est de remplir un dossier de subvention, qu'est-ce que c'est un rendez-vous avec un maire... Nous avions tous le même âge, mais nous n'étions pas considérés comme émergent par la DRAC et les autres institutions ; nous étions « les repérables » (c'est ainsi que parle la DRAC) ; c'était une belle expérience de démocratie » (verbatim artiste A). L'association porte la licence ce qui lui permet de rémunérer les salariés des spectacles pour un projet ; l'association étant l'employeur des différents projets et des artistes investis dans l'association. La mutualisation concerne également les *moyens de production* via du prêt de matériel technique (stock de costumes, matériel son...) et l'*organisation de stages* artistiques (découverte de nouvelles pratiques).

³ La licence d'entrepreneur de spectacles vivants est obligatoire pour les personnes établies en France qui organisent plus de six représentations par an.

Sur le plan technique, l'association A privilégie un fonctionnement basé sur la prise en charge collective et bénévole des tâches administratives à travers une organisation en différentes commissions. Il existe 3 commissions principales (production, coordination, comptabilité) et des commissions secondaires (formation artistique continue, prêt de matériel, communication...) ainsi que des commissions extraordinaires pour gérer des problèmes particuliers (ex. création d'une fiche de poste). Quatre grands principes d'action en commun assurent la coordination du groupement. Avec *le principe de l'entraide réciproque* : « l'idée est que chacun s'entraide mutuellement » (verbatim artiste A). « C'est vraiment chouette pour moi qui débute parce que toutes ces connaissances sont là, si j'ai des questions il y a toujours des gens pour me répondre » (verbatim artiste B). « Lorsque tu te poses des questions, tu peux très vite avoir des réponses (...) Il faut oser demander. Tu galères beaucoup moins » (verbatim artiste B). L'association favorise également un *apprentissage par le faire, un « apprentissage sur le tas : en relisant les budgets des autres, leurs demandes des subventions... »* (verbatim artiste B). Est aussi à l'œuvre *un principe de formation interne / transmission* : « Il s'agit de rester suffisamment à chaque poste pour être assez sûr de soi et pouvoir former/transmettre aux nouveaux car il y a des entrées et des sorties régulières d'artistes dans l'association ». Enfin l'association défend un *principe d'autonomisation* : chacun.e passe par tous les postes, de manière à ce que sur la durée, chacun.e ait appris l'ensemble de ce qui est nécessaire à la gestion de sa carrière artistique. A ces principes s'ajoutent *un apprentissage par les pairs* grâce à la localisation dans un tiers lieu où d'autres associations plus structurées s'avèrent être de précieux conseils.

Pour la gouvernance, chaque membre doit être investi dans une commission principale et une secondaire avec la possibilité de négocier des pauses en fonction de son actualité artistique. Une personne assure à tour de rôle la coordination globale et les décisions sont collégiales avec des réunions tous les 15 jours autour des règles de prise de parole (durée, modalités, pour assurer l'écoute, l'équité et le respect). La contribution des artistes membres à l'association repose sur un pourcentage prélevé sur les budgets qu'ils obtiennent (soit 5%, ce qui est réduit par rapport aux bureaux de production) et sur des dons (en matériel par exemple). Concernant les règles d'entrée : « On ne choisit pas sur les projets des artistes. » (verbatim artiste A). Le critère de base est d'être dans une logique professionnelle et le feeling (suite à une rencontre avec au moins deux membres de l'association). Cela n'est jamais arrivé d'avoir trop de demandes, « car entrer dans l'organisation c'est accepter d'investir beaucoup de temps pour le

collectif et avoir la capacité de rémunérer sur la base de la Convention Collective du théâtre Privé ».

CAS B

Sur le plan politique, l'organisation développe un projet coopératif associant artistes et administratifs pour mutualiser et développer la solidarité. Elle tient le rôle de plate-forme de rencontres entre technicien-ne-s, responsables de production, créateurs-trices, chargé-e-s de diffusion. La diversité des expériences et des antécédents dans le métier favorise une dynamique d'apprentissage proche du compagnonnage (à la fois sur les volets artistique, administratif, productif, technique).

La volonté des artistes à l'origine de ce projet était de faire rentrer d'autres artistes dans la structure. Au départ ils étaient 3 puis un des fondateurs est parti. Les 2 restants ont approché d'autres gens pour rejoindre la structure ; à ce jour il y a 7 artistes porteurs et porteuses de projets, tous sociétaires et du côté de l'équipe d'accompagnement des projets, 5 permanents travaillent tous les jours à temps plein sur les fonctions d'administration, de production, de logistique ou de communication. En termes de coordination, la coopérative propose notamment des temps communs sur l'artistique avec les symposiums artistiques : « format de laboratoire qui permet de se pencher collectivement sur les projets artistiques en cours pour les soigner, les faire pousser, dans un cadre bienveillant et propice aux feedbacks constructifs ». Contrairement à un bureau de production classique, les artistes sont investis dans le fonctionnement de la structure et le travail de production, avec des tâches partagées rémunérées le plus possible pour les artistes.

Aujourd'hui la structure, initialement une association s'est transformée en SCIC en 2017 ; elle est composée statutairement de plusieurs collèges : le collège des porteurs et porteuses de projets, celui des salarié.e.s permanent.e.s, celui des scènes associées (2 théâtres)⁴, celui des personnes ressources (membres du CA de l'association de départ), celui des collaborateurs et collaboratrices régulier(e)s (technicien.ne.s travaillant régulièrement avec la coopérative). Mais, « le système des collèges est quelque chose de très administratif. Dans le fonctionnement quotidien, les porteuses et porteurs de projets et les permanents sont aux manettes, les autres collèges sont plus des soutiens » (verbatim chargée de production A). La SCIC essaie de maintenir une relation claire et symétrique entre l'équipe de production et les artistes/porteurs de projet. Elle s'efforce de garantir une horizontalité non seulement entre les

⁴ Les programmeurs suivent le travail des artistes qui entrent régulièrement dans leur réseau de diffusion et partagent des espaces de discussion.

artistes mais aussi entre les artistes et les membres du bureau, avec des prises de décision collégiales. Il y existe ainsi plusieurs niveaux de décision et différentes instances de gouvernance. Concrètement, un bureau composé de l'équipe des 5 permanents accompagnant les projets et de 5 artistes œuvre au quotidien. A ceci s'ajoutent des réunions trimestrielles réunissant tout le monde. Afin de ne pas attendre la prochaine réunion trimestrielle, un système de gouvernance intermédiaire, appelé « système des courroies » (verbatim artiste fondateur), pour des décisions importantes mais qui ne nécessitent pas forcément l'accord de tout le monde a été mis en place. Il réunit 2 membres du bureau fixe et 2 artistes renouvelés tous les 6 mois. Les réunions sont organisées toutes les 2 ou 3 semaines : « le pacte consiste à dire si les 4 sont d'accord, nous ne sommes pas obligés de passer par la réunion trimestrielle. Cela peut concerner des décisions RH (exemple une augmentation) ou sur des décisions sur des montages de dossiers ». A cette gouvernance s'ajoute un symposium coopératif annuel sur les questions de gouvernance et de fonctionnement de la structure. Ont été également définies des modalités de contribution économique : par ex. 14% de prélèvement sur la diffusion, 10% sur la production ; un reversement d'une partie des bénéfices des projets bénéficiaires « au pot commun » ; des prestations de paie ou de portage administratif pour des « extérieurs » à la coopérative ; un pourcentage de la recette de la chaîne YouTube.

CAS C

Cette organisation C se positionne dans une perspective d'innovation, à la recherche de nouveaux modèles de fonctionnement mutualisés et du développement d'un travail coopératif entre artistes chorégraphes mais également entre artistes et métiers support, dans un univers de la danse marqué par l'hyper compétition en raison de la difficulté à être produit et diffusé. Bien que tous les artistes s'inscrivent dans le champ de la danse contemporaine, leur projet politique commun est basé sur la coopération entre des artistes ayant des projets artistiques singuliers croisant différentes disciplines. La solidarité des artistes conditionne la pérennité des emplois administratifs créés. L'organisation propose une *mutualisation* de l'assurance, du compte bancaire, des outils de gestion (comptabilité analytique). Le fonctionnement est celui d'un *système d'entraide financière*. « Le principe d'avoir un seul compte est, par le jeu des vases communicants, d'avoir des avances de trésorerie et d'enclencher tout de suite des projets des artistes qui font partis de la constellation [de l'association C] » (verbatim chargée de production A)

A l'origine l'organisation était gérée totalement par les artistes eux-mêmes, puis le modèle ayant fait ses preuves, il a été possible d'intégrer d'autres artistes dès lors qu'ils adhèrent aux

valeurs du projet. Il a alors été pris la décision de recruter des salariés pour prendre en charge des activités support. Deux prestations d'accompagnement sont proposées : une première en production / diffusion / recherche de financement et une seconde basée sur un modèle se rapprochant plus du portage pour des artistes plus autonomes.

En termes de gouvernance, le mode de fonctionnement s'est construit de manière empirique et n'est pas figé. 5 personnes participent aux prises de décision (3 artistes et les 2 administratifs). Un point important est que l'association a été fondée par des artistes et qu'elle doit continuer à être gérée par des artistes ; « il faut toujours réfléchir à l'équilibre entre artistes et administrateurs » (verbatim artiste A). Suite au départ d'un des artistes, un appel aux autres artistes de la structure a été lancé pour participer à la gouvernance mais ce n'est pas simple par manque d'envie ou de temps disponible. Sur les critères d'entrée, plusieurs variables sont prises en compte. Tout d'abord, le projet artistique lui-même et l'affinité avec l'artiste. Le terme de « constellation artistique » est utilisé, car même si les esthétiques sont différentes, quelque chose relie les artistes à la fois artistiquement mais aussi humainement. Un autre critère plus pragmatique est utilisé : l'équilibre à trouver entre des artistes qui ont une activité importante et d'autres qui relèvent de l'émergence. Les contributions des artistes au fonctionnement – qui représentent dans le cas de l'association C la quasi-totalité du financement car elle ne bénéficie presque d'aucune aide et subvention - repose sur un système de pourcentage : 15% pour les artistes avec un accompagnement « light » et 22% pour l'accompagnement complet. Avec ce système de financement, l'association arrive tout juste à financer les deux postes d'accompagnement.

Dans le tableau 4, synthétisant nos analyses, est rapporté le projet productif (ou de création de valeur) (Principe 1) ; le travail d'organisation de nature politique (coopération) et technique (coordination) (Principe 2) et le travail de régulation (Principe 3) pour le réaliser.

Tableau 4 - Travail d'organisation

	Cas A	Cas B	Cas C
Statut	Association	Association transformée en Coopérative - SCIC	Association
Dénomination utilisée	Plate-forme dédiée aux jeunes professionnels du spectacle vivant	Plate-forme coopérative de production qui développe, accompagne et diffuse des projets d'art vivant	Plate-forme mutualisée dédiée à la création chorégraphique
Projet productif	Production de spectacles (art vivant)	Production de spectacles (art vivant)	Production de spectacles (art chorégraphique)



<p>Projet politique (coopération)</p>	<p>Développer un projet de type coopératif, pour sortir de l'isolement et pallier le manque de ressources et de compétences Principes d'action en commun (entraide réciproque, apprentissage par les pairs, apprentissage par le faire, autonomisation, formation interne-transmission) Mutualiser le volet administratif et les moyens de production.</p>	<p>Développer un projet coopératif associant artistes et administratifs pour mutualiser et développer la solidarité (artistique, technique, administrative, économique) Dynamique d'apprentissage proche du compagnonnage Mutualiser l'emploi Mutualiser les ressources, démarche et dispositifs</p>	<p>Développer un projet de mutualisation et d'entraide financière dans la danse contemporaine avec des artistes ayant des esthétiques différentes Mutualiser l'emploi et les volets administratif et financier (avances de trésorerie)</p>
<p>Projet technique (coordination)</p>	<p>12 artistes en production déléguée Pas de salarié en charge des fonctions support, mais prise en charge collective et bénévole des tâches administratives Bureaux partagés Fonctionnement sur la base d'échange de ressources, de conseils, de formation mutuelle, de partage et construction d'outils communs (gestion de paies, conseils en développement de projets, suivi budgétaire et comptable...) Mise en place de commissions principales et secondaires</p>	<p>7 artistes 5 permanents à temps plein sur les fonctions d'administration, production, logistique et communication Bureaux dédiés Equipe de permanents travaillant pour les artistes de la coopérative mais aussi pour des artistes externes. Renforcement de la coordination avec des symposiums artistiques coopératifs, des séminaires thématiques (pour concevoir un budget contributif, par exemple)</p>	<p>11 artistes en production déléguée 2 salariées administratives en contrat intermittent et à temps partiel Pas de bureaux dédiés Accompagnement par les permanents différenciés selon les artistes : - Accompagnement complet en production / diffusion / recherche de financement - Accompagnement réduit pour des artistes plus autonomes</p>
<p>Travail d'organisation</p>	<p>Règles sur les modalités pour débattre et décider ensemble Règles de participation des artistes aux commissions et règles de désinvestissement ponctuel Règles sur les modalités d'entrée de nouveaux artistes Règles sur les contributions des artistes au projet collectif</p>	<p>Règles sur les modalités de prises de décision associant artistes et salariés Règles associées à des outils de cadrage du travail pour toutes les étapes de création, de recherche, de production, de diffusion et les activités support Plusieurs niveaux de prises de décision et plusieurs instances de gouvernance. Si la mise en place de collègues (SCIC) est statutaire, ils ne sont pas au cœur de la régulation effective Règles sur les contributions des artistes au projet collectif</p>	<p>Règles sur les modalités de prises de décision associant artistes et salariés Règles sur la répartition du travail entre artistes et administratifs Règles sur les projets communs (festival), Règles sur les modalités d'entrée de nouveaux artistes Règles sur les contributions des artistes au projet collectif</p>

3.2. LA PLATEFORME MUTUALISÉE, COMME SOUTIEN À LA SORTIE DU MODÈLE CLASSIQUE DE LA COMPAGNIE, PORTEUR DE SENS

Comment qualifier ces regroupements d'artistes qui ne sont ni des compagnies, ni des collectifs artistiques ? Le tableau 5 récapitule les caractéristiques de ces organisations qui se

définissent comme des plates-formes et les compare au modèle « flou » de la compagnie, ainsi qu'à celui du bureau de production (appelé aussi bureau d'accompagnement) et aux collectifs créatifs.

Tableau 5 – La plateforme mutualisée, un nouveau modèle organisationnel dans l'univers du spectacle vivant

Trois dimensions clés de la TEFP	Collectifs créatifs (selon la définition de Simon, 2009)	Compagnie	Bureau accompagnement	Groupement d'employeur	Plateforme mutualisée
L'acteur	Acteurs aux profils proches / identiques, connectivité élevée	L'artiste (directeur.ice artistique)	Les chargés d'administration, production, diffusion	Les compagnies	Artistes et chargés d'administration avec des profils plus ou moins proches
La/les règle(s) du jeu dominante	Règles relatives aux univers créatifs	Règles relatives au financement public	Règles relatives aux univers gestionnaires	Règles relatives au droit du travail	Règles communes pour concevoir et mettre en œuvre sur une base collective les projets artistiques selon les différents registres artistiques, techniques et économiques
Le projet	Affinité autour d'un projet cognitif et de la défense d'une vision commune	Défense d'une ligne artistique	Projet d'emploi complet	Projet d'emploi partagé	Projet d'entraide et de solidarité sur les différents volets du travail

Ces espaces peuvent-ils être qualifiés de collectifs artistiques ? Dans les plateformes mutualisées, il existe bien un collectif d'artistes porteur d'un projet commun. Le projet commun ne renvoie pas ici au collectif de création, qui par ailleurs connaît un nouvel essor depuis quelques années⁵, mais à l'administratif, non lié au cœur de métier.

⁵ Cf. le collectif FAIR-E – qui dirige le CCN de Rennes depuis 2019 ; La (H)orde, qui dirige le CCN de Marseille depuis 2019.

Ces plates-formes présentent des proximités avec le groupement d'employeur (en raison de la mutualisation de l'emploi⁶) ; elles s'en distinguent car la coopération n'est pas uniquement pensée au niveau de l'emploi. Par ailleurs, le groupement ne questionne pas le modèle de la compagnie.

Ces plates-formes ne peuvent pas non plus être considérées comme des bureaux d'accompagnement-production, dans la mesure où il s'agit de dispositifs innovants initiés et créés par les artistes ; ces derniers y sont en production déléguée (pas de compagnie individuelle). Si certains bureaux d'accompagnement fonctionnent sur le même principe (et accompagnent des artistes), d'autres sont plus proches d'un modèle de prestations payantes (par l'externalisation des fonctions administratives, production, diffusion) pour les compagnies accompagnées. Dans le cas présent, la particularité est que ces plates-formes ont été créés par des artistes (et non pas des chargés d'administration-production-diffusion à la recherche d'un emploi complet sur plusieurs compagnies) et elles sont (co)dirigée par eux, au regard de leur investissement.

Il ne s'agit pas de compagnies, car tous les artistes sont en production déléguée avec une structure n'imposant pas de ligne artistique. Les compagnies demeurent des organisations centrées autour d'une figure centrale (l'artiste), avec parfois des compagnies ayant des fonctionnements collectifs (avec une direction bi ou pluricéphale et l'implication des administratifs, régisseurs, médiateurs, interprètes, techniciens), mais le système culturel français met au centre de ses régulations la direction artistique, avec un financement accordé à un metteur en scène ou un chorégraphe. En affirmant une seule structure pour plusieurs artistes auteurs, porteurs de création artistiques, la plateforme mutualisée remet en cause ce fonctionnement de la compagnie traditionnelle. In fine ces pratiques organisationnelles pointent cette artificialité associative dans le secteur culturel, que le « modèle de la compagnie » entretient depuis des décennies. Il perdure aussi en raison de la présomption de salariat et du régime d'emploi de l'intermittence, en permettant le salariat des artistes fondateurs.

Peut-on y voir l'avant-garde d'un nouveau modèle d'organisation dans le spectacle vivant ?

Dans les trois cas étudiés, les artistes s'efforcent d'inventer des formes d'action collective qui leur permettent de « reprendre la main » (verbatim artiste), et de défendre la reconnaissance d'une solidarité possible comme une dimension majeure de leur travail. Ceci, en réaction à un

⁶ La question des conditions d'emploi au cœur du projet du groupement d'employeur.

univers sectoriel qui en près de 30 ans a vu la nature et le contenu du travail changer. Il est marqué par une montée en puissance de la précarité des métiers (aussi bien pour les artistes que pour les métiers support) où la mise en concurrence, l'autonomie, l'indépendance sont devenus les pierres angulaires des pratiques professionnelles.

« L'environnement du spectacle vivant nous pousse à la surexploitation (des individus - artistes et administratifs -); nous évoluons dans un environnement hyper compétitif, hypertendu et tout ceci est masqué (...), d'ailleurs des organisations institutionnelles organisent cette compétition, il n'y a pas de relations de solidarité, cela a pour conséquence d'appauvrir les singularités esthétiques » (verbatim, entretien artiste Cas B).

En synthèse, alors que l'invitation à la coopération et mutualisation (par le ministère) est perçue par certains artistes comme une injonction, un palliatif aux problèmes socio-économiques, nous constatons que les formes organisationnelles étudiées favorisent l'entraide et la solidarité sur les plans artistiques et entrepreneuriaux, en y réintégrant les aspects administratifs, de la production et diffusion, trop méconnus et délaissés (notamment dans les parcours de formations des écoles d'art). Les trois organisations étudiées se revendiquent aussi et avant tout comme des prototypes sur leur manière de travailler pour agir autrement. Dans l'ensemble des cas, si les projets portés demeurent individuels, les initiatives engagées et portées par l'organisation telles que la création de festival (Cas C), de dispositifs de formation interne (cas A) ou de symposiums artistiques coopératifs (cas B) permettent de tisser des liens et de faire du commun à l'endroit de l'artistique, en plus de l'entraide sur les volets du travail administratif.

Enfin, les trois projets mêlent des considérations éthiques, artistiques, cognitives, axiologiques, instrumentales et d'intérêt. Chaque cas illustre une réflexion sur la « fabrication de ses propres outils (...) Car ne pas être outillé, c'est se faire mal et faire mal aux autres (...) or dans ce métier on n'est pas très bien formé » (verbatim), « on se crée des moments de travail pour croiser, pour partager ce que l'on fait, parler de nos prototypes. On s'est doté de protocoles de partage (...) cela suppose des modalités de travail « safe » entre nous, car on présente des choses fragiles » (verbatim artiste cas B).

3.3. LE DIFFICILE (DÉS)ENCASTREMENT DE CES FORMES ORGANISATIONNELLES INNOVANTES

Du côté des artistes, chaque structure demande un investissement en temps conséquent. Cela rend d'autant plus difficile pour un jeune artiste la projection dans ce mode de

fonctionnement. Il existe une gradation dans l'investissement demandé aux artistes. L'inscription dans l'organisation A qui repose sur le bénévolat artiste pour réaliser les missions administratives et managériales est beaucoup plus prenante que dans l'organisation C, l'organisation B se situant à mi-chemin.

A travers cette recherche permanente de formes innovantes, les artistes « s'associent pour déjouer, ruser, établir des alliances, trouver des alliés » (verbatim, entretien artiste cas B). Ces trois organisations bousculent la pratique sectorielle « un artiste = une compagnie » et ce faisant se confrontent aux régulations des politiques publiques de la culture, à l'échelle nationale et locale.

Créés par des artistes pour sortir du modèle de la compagnie, « trouver un mode de fonctionnement alternatif à la compagnie « individuelle » (verbatim artiste cas C), les formes organisationnelles mises en place par les artistes rencontrent des limites du côté des financeurs publics, ce qui restreint la possibilité de leur déploiement à une plus grande échelle ou leur essaimage. Ces formes, situées à la marge d'un système de financement strict, demeurent complexes à faire comprendre aux financeurs notamment aux collectivités, qui soutiennent les compagnies. Ici plusieurs projets d'une même association peuvent être à subventionner alors que la régulation du secteur est basée sur une subvention par association et par projet. Les conventionnements doivent être obtenus par les artistes et non par la structure. Dans le cas B, la notoriété des projets a favorisé une reconnaissance et une valorisation par les instances régionales (encastrement en cours). L'organisation C connaît quant-à-elle une reconnaissance progressive pour accéder aux dispositifs de soutien financiers, grâce à un « travail de lobbying permanent » (verbatim entretien chargée de production) ; alors que l'association A – moins visible (ayant pourtant dix années d'existence) et portant également un modèle original fondé sur le bénévolat (et non la mutualisation de l'emploi) - peine encore à se faire reconnaître. La question de la mutualisation de l'emploi ouvre un nouveau défi de reconnaissance par les institutions – elle engage un travail de lobbying -, pour l'association C, notamment pour parvenir à être éligible aux dispositifs d'aide mis en place en faveur des structures qui mutualisent des emplois, comme les groupements d'employeurs. C'est d'ailleurs un des chantiers du groupe de travail sur la Mutualisation de l'emploi porté par le pôle fédérant les acteurs du spectacle vivant dans la région concernée. Chaque structure demande un travail de lobbying régulier / permanent auprès des financeurs et des programmeurs.

Tableau 6 – Enjeux temporels liés aux problématiques d'encastrement et de désencastrement

	Investissement en temps conséquent
Problèmes de désencastrement (liés aux conventions d'action des artistes)	Travail de régulation. Investissement dans la gouvernance
Problèmes d'encastrement (liés aux conventions des politiques culturelles sectorielles)	Travail de lobbying pour une reconnaissance du projet politique et technique par les institutions.

4. DISCUSSION

Loin de réduire ces organisations étudiées à une réponse à l'injonction à la mutualisation, nous découvrons derrière ces démarches, la formation de véritables agencements coopératifs, pensés comme des espaces privilégiés pour inventer de nouvelles formes d'action collective plus solidaires et explorer des inconnus du travail dans le spectacle vivant (Le Masson et Weil, 2014). Comme le souligne Reynaud (1997, p.80-81), la formation de ces acteurs collectifs est liée à un ensemble de règles qui à la fois constituent leur identité et fixent leurs frontières. Chaque organisation se montre capable d'action collective en cherchant à instituer une régulation commune qui fonde la communauté d'action / de travail. Dans le cas présent, cet ensemble de règles est lié à la position de chaque acteur dans cet ensemble plus vaste, qu'est le système institutionnel de la culture, vis-à-vis duquel chacun tente de se situer, de composer, de s'opposer, avec l'aménagement de dispositifs ad hoc.

Ces collectifs testent, éprouvent d'autres modes d'organisation avec des dispositifs de gestion plus adaptés aux évolutions du secteur, possiblement plus vertueux pour la professionnalisation ; ils sont propices au travail artistique abordé dans une approche globale (de l'étape de recherche création à la diffusion, en y intégrant les métiers support). Entre les commissions thématiques de travail, les symposiums ou la préparation de festival, on comprend que chaque organisation étudiée se fabrique ses propres outils pour façonner un champ d'action.

A l'aune du travail d'organisation mené en lien avec les réalités sociales, économiques et politiques (notamment les règles de l'intermittence, la recomposition des métiers et activités support, les politiques culturelles...), on observe des projets relevant de différentes logiques d'action, sur un continuum allant : 1) de projets créés, parfois sous l'effet de contraintes, dans

une optique de soutien, pour développer des pratiques d'entraide, de mutualisation d'intensité variable, et se frayer de nouvelles voies de coopération, tout en préservant une recherche de singularité artistique ; jusqu'à 2) des projets façonnant d'autres manières de travailler dans le spectacle vivant, visant d'autres modalités d'agir ensemble (Banks, 2018), dans des visées de transformation économique, sociale voire politique. Pour les trois cas étudiés, soulignons que chaque projet se montre inclusif avec la formation de communs (autour de règles définies ensemble) à la mesure de ses moyens et échelle d'action.

Deux contributions théoriques sont associées à ce travail d'organisation autour de (1) le travail institutionnel engagé par les acteurs à travers de nouvelles régulations ; (2) la réaffirmation de l'action collective là où le modèle de la compagnie – pourtant associative – reste profondément associée à la seule figure de l'artiste. A ceci s'ajoute des implications managériales : (1) la reconnaissance par les artistes du vrai boulot, des métiers supports en réponse à leur « aliénation par la gestion », (2) l'appropriation de ce nouveau modèle dans une perspective d'accompagnement des artistes émergents.

4.1. TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Afin que le potentiel d'innovation d'un projet productif soit porteur d'une nouvelle forme organisationnelle, il est indispensable qu'elle réussisse à se faire accepter par l'univers ou les univers de référence (travail d'encastrement). La difficile reconnaissance des plateformes mutualisées s'explique par leur remise en cause d'une part des règles de soutien financier dans le secteur culturel, d'autre part des règles traditionnelles de fonctionnement des compagnies.

Plusieurs modèles de structuration d'organisations artistiques s'appuient sur la délégation de tout ou partie de la gestion de l'activité, la mutualisation de moyens, la construction de modèles économiques hybrides qui permettent d'instruire cette question de la structuration et de dépasser le mode classique (et sans repères fiables) qu'est la compagnie. Dans cette économie de projet, marquée par le caractère prototypale de l'activité, ces organisations s'efforcent aussi de composer avec un contexte fortement institutionnalisé : si l'activité, les objectifs et les dispositifs mis en œuvre sont influencés et modelés par cet ancrage institutionnel du spectacle vivant (DiMaggio, Powell, 1983 ; Meyer, Rowan, 1977), et notamment la rationalité politique impulsée principalement par les financeurs publics (Amans et alii, 2014), elles constituent des innovations organisationnelles, dont on peut dégager des enseignements.

4.2. RÉCRÉER DE L'ENTREPRENEURIAT COLLECTIF DANS UN SECTEUR OÙ LA FIGURE DE L'ARTISTE EST DOMINANTE

Alors que la vision entrepreneuriale dans le secteur culturel reste portée par la figure de l'artiste (entrepreneur culturel, direction artistique d'une compagnie), les plateformes mutualisées réinscrivent l'entrepreneuriat artistique dans une dimension collective. Bien que l'entrepreneuriat artistique soit collectif par nature (modèle de l'artiste entreprise, mode projet), il demeure encore porté par la figure de l'artiste (via le modèle de financement par compagnie, la référence à la singularité artistique comme axe pivot pour justifier la création de « sa compagnie »).

Rappelons que l'entrepreneuriat artistique favorise l'isolement de l'artiste et des parcours individuels d'autant plus chaotiques et précaires que l'on est un jeune artiste. Lorsque du collectif est créé, l'artiste ainsi que les métiers support découvrent le dépassement possible d'une rationalité instrumentale (motivée par la seule mutualisation de locaux et d'outils notamment) pour questionner le modèle de la compagnie « individuelle ». Se pose alors la question de l'action collective, du « quoi » et du « pourquoi faire collectif » dans ce secteur hyperconcurrentiel, qui entretient une demande toujours accrue d'innovation (« course à la création », « un besoin constant de propositions de renouvellement »), doublée d'une instabilité (liée au travail en mode projet pour la création de chaque spectacle).

Pourtant, les projets de production de spectacle vivant mobilisent des « équipages hétéroclites » (Caves, 2000), mus par des objectifs pluriels que l'on ne peut réduire à des objectifs seulement économiques. Malgré cette dimension collective et l'inscription sociale de l'activité artistique, la perspective de l'artiste ou du créateur demeure le plus souvent dominante, au détriment du collectif, de l'organisation mise en œuvre et des dispositifs de gestion qui permettent son action (Hatchuel, 2005). Une organisation du spectacle vivant n'est pas une organisation comme une autre, comme l'ont pointé des chercheurs en sciences de gestion et du management, avec la mise en avant des configurations organisationnelles propres, comme les projets (Mintzberg, 1980 ; Grabher, 2002), des organisations de création, impliquant routines et processus, des approches fondées sur le projet (Schieb-Bienfait, Emin, Paillier, 2022). La production artistique, la centralité du travail artistique caractérisent ce type d'organisation car « le spectacle, depuis sa conception jusqu'à sa destruction, constitue la base de l'organisation du travail. Cette organisation est faite de l'ensemble des personnes,

techniciens, administratifs, artistes, acteurs du spectacle vivant. » (Agid, Tarondeau, 2003, p. 159).

4.3. RECONNAITRE LE « VRAI BOULOT » DES MÉTIERS SUPPORT

Ces dispositifs organisationnels permettent de formaliser un accompagnement mutuel, un accompagnement par les pairs. En ce sens, ils renouent avec une forme de travail telle qu'elle était pratiquée autrefois dans les ateliers artistiques, dans les troupes de théâtre.

Ils aident à sortir d'un isolement subi, de situations de stress et mal-être au travail (Guillemain, 2020)⁷ et in fine ainsi de dégager du temps pour l'activité de création. Ils offrent une nouvelle réponse à « l'aliénation par la gestion » ressentie par les artistes (Emin et Schieb-Bienfait, 2020).

Surtout, derrière ces initiatives co-construites par les artistes, la réappropriation de l'action d'organisation s'opère au contact et avec les métiers support, dans une recherche d'horizontalité des relations dans le travail et de reconnaissance du travail réel, du travail réalisé et de la valorisation de tous et toutes. Ces espaces deviennent alors de véritables espaces de discussion et de négociation pour penser différemment la gestion du travail administratif, avec des pratiques de management qui équipent les individus pour prendre en charge leurs activités collectivement et dans leur complexité ; à ce propos, Bessy (2007) parle de « lien de solidarité productive »⁸. Ces pratiques permettent de monter en compétence (à la fois pour les métiers support mais aussi pour les artistes). Dans ce mouvement d'exploration de nouvelles formes organisationnelles, les artistes et administratifs sont également en prise avec les pratiques de travail, le « vrai boulot » dans le spectacle vivant (Bidet, 2011). L'artiste prend la mesure des fonctions trop souvent fourre-tout, des activités support, qui assurent de la conception du budget à la communication du projet, à la gestion des tournées, à l'assistantat artistique. Dans les trois cas, cette prise de conscience favorise la création de dispositifs ad hoc pour repenser les activités de conception, de production et de gestion des projets artistiques.

En toile de fond, se dessine une véritable démarche qui interroge plus largement les réalités du contexte de travail dans le spectacle vivant, à l'heure des constats des carences

⁷ Une étude menée en 2020 par Claire Guillemain auprès de 650 artistes intermittents du spectacle a révélé qu'ils sont exposés à certains facteurs de risques psychosociaux qui génèrent un fort niveau de stress. Par ailleurs, parmi les difficultés les plus importantes figurent le fait de ne pas être rémunéré à la hauteur de son engagement, le fait de ne pas pouvoir envisager sa carrière sereinement et le fait de ne pas pouvoir s'organiser à l'avance.

⁸ Bessy Christian, La contractualisation de la relation de travail. LGDJ, 45, 2007, Droit et Société

d'employeur. Longtemps tues, ignorées ou encore minimisées, de nouvelles générations d'artistes s'inquiètent de la souffrance au travail, des processus de pénibilité - notamment une pénibilité psychique, qu'induisent des dimensions du travail qui sont en tensions : comment conjuguer de la permanence et du projet ? comment articuler un métier passion (sans horaire, sans frontière vie personnelle et vie professionnelle) dans des univers d'action de plus en plus contraints ? Comment agir ensemble dans un contexte organisationnel sans fonction ressources humaines ? Comment dépersonnaliser les problèmes dans un rapport si étroit avec l'artiste, avec un artiste auteur (metteur en scène, chorégraphe,) qui incarne l'entreprise, le projet, la direction, l'autorité, la relation aux financeurs et aux médias ?

En effet les artistes en vivent les effets délétères à travers le travail des chargé.es administrati.ves, chargé.es de diffusion, qui assurent les fonctions support de leur activité artistique. Comme l'a révélée une étude récente de LAPAS (2024)⁹, les professionnel.les de l'administration, véritables « couteau suisse », souvent confronté.es à de la pluri-activité et au pluri-employeur, expriment un rapport au travail en plein mutation. Aussi, ces métiers dits « administratifs » ou « supports » connaissent depuis quelques années un manque d'attractivité, voire une pénurie généralisée de candidat.es. Encore peu de recherches portent sur ce sujet (Horvath 2013 ; Horvath et Datry, 2013) d'autant que les artistes ont souvent affiché une « absence de consentement à manager et de consentement à être managé » (verbatim BIS, 2024, AFDAS¹⁰). Aussi, des modèles alternatifs à la compagnie émergent, qui rencontrent d'autres difficultés.

4.4. D'AUTRES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT

Derrière ces projets organisationnels, se dessinent d'autres modalités possibles d'accompagnement, plus en phase avec les besoins des artistes et de leurs collectifs de travail, selon leur cheminement dans la professionnalisation. Elles révèlent combien, à l'échelle de l'écosystème du spectacle vivant, chacun porte sa part de responsabilité pour construire un autre modèle : depuis les établissements de formation jusqu'aux lieux de diffusion. Ce travail permet de penser des pratiques d'accompagnement qui sensibilisent à la conception du projet organisationnel - dans sa dimension productive, politique et technique - pour servir le projet artistique. A ce jour, le modèle de la compagnie place les individus dans un rapport au travail

⁹ Association des professionnels de l'administration du spectacle, www.lapas.fr

¹⁰ L'Afdas est l'opérateur de compétences (OPCO) des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.

délétère, où sont pointés les limites du fameux « métier passion », les dérives de la figure de l'artiste « mentor » et la dégradation du contenu et des relations de travail.

Pour conclure : implication et limitations

Notre enjeu était de documenter et faire comprendre la nature de ces démarches organisationnelles, leurs vertus sur le plus long terme.

L'approche par le projet a permis d'instruire le travail d'organisation engagé et d'identifier comment, par un travail de régulation, s'articulent projet productif, projet politique et projet d'action. Ce travail vient aussi contrecarrer un impensé gestionnaire, d'autant que chaque cas étudié avec ses règles communes, s'efforce d'inventer de nouvelles manières de travailler ensemble qui proposent un modèle plus adapté, en lieu et place du choix par défaut de l'association liée à un artiste. Ce modèle connaît des dérives et carences d'employeur, avec souvent un bureau associatif (fantoche), des relations de travail inexistantes ou parfois compliquées avec les dirigeants bénévoles (bureau de l'association), aux missions et responsabilités mal définies et méconnues, dans l'incapacité de gérer différentes formes d'emploi (CDI, salarié intermittent, auteur indépendant...) en mode projet.

Plus largement, la création de ces organisations peut-elle être considérée comme illustrative d'un changement possible de paradigme, si tel est le cas, elle suppose d'agir sur les autres niveaux d'action en interrogeant les pratiques et régulations institutionnelles, aujourd'hui remises en cause voire dénoncées par les jeunes artistes : que ce soit les normes produites (cahiers des charges, dossiers à réaliser, demandes de subventions,), les logiques de financement essentiellement fléchées pour la création. Elles concourent à la fois à une abondance de l'offre, à une mise en concurrence (via des tremplins, appels à projet, concours, ...) et à un nombre de représentations par spectacle qui se réduit¹¹.

L'enjeu de pérennisation et de passage à l'échelle de ce type d'organisation se pose. Ces nouveaux modes de collaborations et de mutualisations bien que répondant aux besoins et désirs des nouvelles générations d'artistes, demeurent encore bien fragiles. Ils sont d'autant plus délaissés des politiques publiques que de nombreux décideurs publics en ont une connaissance encore partielle et imparfaite. Des enjeux sensibles se dessinent pour les

¹¹ « Il faut réguler la situation au sens économique du terme, c'est-à-dire protéger les plus faibles face à une loi du marché – celle de la programmation » p.17, in Rapport Cécile Backés, pour l'Association des Centres dramatiques nationaux (ACDN), avec le soutien de la Direction générale de la création artistique (DGCA) du ministère de la Culture, mars 2022, 100 pages.

prochaines années, pour les instances politiques (ville, métropole, département et région), acteurs clefs de la politique culturelle française, depuis la décentralisation.

Confrontés à des limites quant à leur déploiement, la question des moyens pour la pérennisation voire l'amplification de telles actions demeure ouverte, car à ce jour, aucun dispositif de soutien n'est fléché. Elles reposent sur l'investissement initial des membres quant au projet défendu. A l'heure des enjeux de transition et de responsabilité sociale et sociétale, ces collectifs de travail s'efforcent de construire et de développer un autre rapport au travail, une cohésion d'équipe dans leur activité, une réelle socialisation, avec des règles pour maîtriser l'incertitude économique et organisationnelle que revêt le mode projet dans le spectacle vivant.

Références

Agid P. et Tarondeau J.-C, (2003), « Manager les activités culturelles », *Revue française de gestion*, 29 (142), p. 103-112

Amans P., Mazars-Chapelon A., Villesèque-Dubus F. (2014) Du « patchwork » au « canevas » : les rôles combinés des interactions et des outils de gestion autour d'un processus d'innovation dans le secteur du spectacle vivant, *Revue Innovations*, p. 85-113

Baxandall M., (1985), *L'œil du Quattrocento. L'usage de la peinture dans l'Italie de la Renaissance*, Gallimard.

Becker H., (1974), « Art as Collective action », *American Sociological Review*, vol. 39.

Becker H. S., (1982). *Art worlds*, Berkeley, University of California Press. / (1988). *Les mondes de l'art*. Paris, Flammarion.

Benghozi P.-J. (1995), « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer », dans *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, sous la direction de F. Charue-Duboc, L'harmattan, Paris (Logiques Gestion).

Benghozi P.J. et Durand T. (2013) (sous la direction de), *Howard Becker et les mondes de l'art*, Les éditions de l'Ecole Polytechnique, avril.

Bidet A. (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Presses universitaires de France, Collection « Le lien social », 416 p.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.

Boutinet, J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, PUF, Paris Quadrige.

Bourdieu P., (1992), *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Seuil.

Bréchet J.-P. (2008), Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, *Revue Française de Gestion*, n°184, p. 13-25.

Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, p. 5-15.

Caves R., (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press, Cambridge (Mass)

Chabaud D., Germain O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? » *M@n@gement*, vol. 9, n°3, p. 199-221.

Chanlat J.-F. (2005), « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in Roussel Patrice, Wacheux, Frédéric, *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles: De Boeck, p. 159-175.

Chiapello, E. (1998), *Artistes versus Managers - Le management culturel face à la critique artistique*, Paris, Editions Métailié.

Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

de Vaujany F.X. (2016). *Les communautés collaboratives dans la cité : de politiques pour à des politiques par les tiers-lieux ?*, White Paper RGCS, version Alpha.

de Vaujany F.X, Bohas, A., Fabbri, J. et Laniray, P. (2016). *Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ?* Note de recherche RGCS n°1.

Deniau M. (2014), *Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, Ministère de la culture et de la communication, Département des études, de la prospective et des statistiques

Detchessahar M. (2011), « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue française de gestion*, n°5, n°214, p.89-105.

Desreumaux A., Bréchet J.-P. (2018), *Repenser l'entreprise, une théorie de l'entreprise fondée sur le projet*, Septentrion, Presses universitaires.

Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2013), « L'entreprise comme bien commun », *Revue Interdisciplinaire Management Homme(s) et Entreprise - RIMHE -*, n°7, mai-juin-juillet, p. 77-93.

Desreumaux A. et Bréchet J.-P. (2009). *Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet*. In Baudry B. et Dubrion B. (dir.), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, La découverte, p. 61-89.

Dewey J. (1993 / 1938), *Logique, la théorie de l'enquête*, Paris, PUF

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Emin S., Schieb-Bienfait N. (2024), « Accompagner l'entrepreneance (artistique) : une nouvelle quête ? », *Management international*, pré-publication en ligne en 2024.

Emin S., Schieb-Bienfait N., Tisseyre I., (2024), "Gérer les tensions juridiques liées à la multi-activité de l'artiste : entre éviction et bricolage", *Entreprendre et Innover*, 2024(4).

Emin S., Schieb-Bienfait N., 2020, « Portrait de l'artiste en entrepreneur : entre passion et précarité, in *Les faces cachées de l'entrepreneuriat*, dir. O. Torres et E. Fimbel, avec le soutien de la Fondation MMA Entrepreneurs du futur, Edition Management et Société (EMS), p. 43-57

Evrard Y., Chiapello E., (2004), Introduction, in *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Evrard, Y. (dir.), Paris, Economica Gestion, 2^e édition, p.5-12.

Friedberg E., (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.

Guillemain C. (2020), *Artistes, métier de rêve, environnement de travail toxique. Etude des facteurs de risques psychosociaux chez les artistes intermittents*, thèse en science politique.

Grabher (2002), "Cool Projects, Boring Institutions: Temporary Collaboration in Social Context", *Regional Studies*, Taylor & Francis Journals, vol. 36(3), p. 205-214.

Grabher, G. (2018), "Marginality as strategy: Leveraging peripherality for creativity." *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50 (8), p.1785-1794.

Hatchuel A. (2005), « Pour une épistémologie de l'action. L'expérience des sciences de gestion », in Lorino P. & Teulier R., *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, p.72-92.

Henry P. (2023), *Les groupements culturels coopératifs*, PUG, Grenoble.

Henry P. (2018), « Pourquoi si peu de structures à statut coopératif dans le domaine culturel ? », Nectart.

Henry P. (2014), *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, les éditions de l'Attribut.

Henry P. (2009), *Spectacle vivant et culture aujourd'hui - Une filière artistique à reconfigurer*, Presses Universitaires de Grenoble, coll. Art culture publics.

Horvath I., Detry F. (2013), « Point de vue méthodologique pour le développement des entreprises de spectacle vivant », *Recherches en Sciences de Gestion*, 1, n° 94, p. 111- 127

Horvath I. (2013), « Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant », *Management et Avenir*, n°63, p.98-114.

Huberman M., Miles M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck, 480p.

Jacinto (2024), « Enquête 2024 sur les compagnies chorégraphiques indépendantes françaises », étude menée par le Centre national de danse, Pantin.

Latarjet B., (2004), rapport *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*, Ministère de la Culture.

Le Masson P. et Weil B., (2014), « Réinventer l'entreprise : la gestion collégiale des inconnus communs non appropriables », in *L'entreprise, point aveugle du savoir*,

Le Rendu-Lizée C. (2014), Enjeux et conditions de la mise en œuvre d'un groupement d'employeurs dans le secteur culturel : une application aux musiques actuelles, thèse de doctorat, Université Nantes-Angers-Le Mans, laboratoire GRANEM.

Menger P.-M. (2009), « Les professions artistiques et leurs inégalités », in Didier Demazière et al., *Sociologie des groupes professionnels*, La Découverte, « Recherches », p.355-366.

Menger P.M., (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur*, Paris, Seuil.

Mintzberg H. (1980), « Structure in 5's : a synthesis of the research on organization design », *Management science*, 26, 3, p. 322-341.

Meyer J.W., Rowan B., (1977), « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, p.340-363.

Paris T. (2002), *le droit d'auteur, l'idéologie et le système*, Paris, PUF.

Pignot L., Quiles J.-P. (coord.) (2013), Culture et territoire, vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels ?, Observatoire des politiques culturelles et Librairie des Territoires, 2013

Reynaud J.-D. (1989 / 1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3^{ème} Edition, Paris, Armand Colin.

Schieb-Bienfait N., Emin S., Pailler D. (2021), L'émergence comme pratique organisationnelle. Le cas des collectifs élargis, *Revue Française de Gestion*, avril, 47 (296), p. 107-136.

Segrestin B., Hatchuel A. (2009), « l'entreprise, une invention moderne en attente de droit », *Entreprise et Histoire*, vol.4, n°57, p.218-233.

Sourisseau R. et Col A. (2012), Groupement d'employeurs et emplois culturels, synthèse des travaux des Rencontres nationales de janvier.

Teillet, P. (2017), « Ce que les droits culturels f(er)ont aux politiques culturelles », *L'Observatoire*, 1, n° 49, p.20-24.

Tétu M. (2017), « Les artistes émergents et l'autonomie de soi par la « gestion de carrière » », *Nouvelles pratiques sociales*, 29(1-2), p.52-71. Urrutiaguer D. (2008), « Politiques du spectacle vivant en France et désenchantement des mondes de l'art », *Communications*, 2 (83), p.13-23.

Yin R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

