

## Proximité et mutualisation dans les arts vivants<sup>5,6</sup>

Valérie Ballereau<sup>a</sup> et Christine Sinapi<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Professeur d'entrepreneuriat, ESC Dijon Bourgogne, équipe CEREN/MECIC

<sup>b</sup> Professeur de finance, ESC Dijon Bourgogne, équipe CEREN/MECIC

*Cet article a fait l'objet d'une présentation lors de la Semaine du Management FNEGE, Journée AEI/AIREPME, Marseille, 23 mai 2014.*

---

### Résumé

*Cet article présente une étude exploratoire de l'influence de la proximité dans la décision de mutualisation des compagnies de spectacle vivant. Nos résultats contribuent à la poursuite des développements théoriques sur la proximité, et soulignent des implications pour les professionnels du secteur arts & culture et en termes de politiques culturelle et économique.*

*Les compagnies de spectacle vivant, apparentées à des TPE aux formes variées, sont caractérisées, au plan économique, par la fragilité de leur modèle, fragilité accrue par la situation actuelle de crise économique et budgétaire. L'intérêt de mettre en place des démarches de mutualisation semble y relever du bon sens économique. Pourtant, ces pratiques demeurent marginales en France et au plan européen. Nous discutons dans cet article cet apparent paradoxe à travers le concept de proximité socio-économique. Nous explorons l'hypothèse que l'existence d'un conflit de proximité pourrait freiner le développement des démarches de mutualisation économique dans les arts vivants.*

*Cette recherche est inscrite dans le cadre théorique de la proximité socio-économique (Torrès, 2003, Boub-Olga and Grossetti, 2008). Nous explorons le rôle de la proximité dans la décision de mettre en place des démarches collaboratives inter-organisationnelles au sein des compagnies de spectacle vivant. Nous mobilisons une méthode qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs, réalisés pendant deux ans auprès de 20 compagnies de spectacle vivant et dans huit pays européens.*

*Nous voyons deux contributions principales à nos résultats. Premièrement, ils contribuent à la construction théorique de l'économie de la proximité, en qualifiant empiriquement le concept de proximité et ses logiques d'intervention. Cela nous conduit à confirmer et compléter les typologies discutées dans la littérature. Deuxièmement, nos résultats conduisent à des recommandations managériales, tant pour les compagnies que pour les acteurs de la politique culturelle, visant à mieux accompagner et favoriser les collaborations et mutualisations inter-organisations. En particulier, nous identifions comme condition nécessaire au succès de la démarche de mutualisation, l'existence de proximité cognitive, artistique mais également, de manière plus surprenante, idéologique ou politique. Nos résultats suggèrent également qu'une forte proximité territoriale ou sectorielle peut constituer un conflit de proximité, qui freine ou empêche le développement de pratiques organisationnelles. Des coopérations trans-territoire et/ou pluridisciplinaires, fondées sur une identité artistique et idéologique, seraient ainsi la clé d'une mutualisation économique réussie.*

**Mots clés :** *proximité, pratiques de mutualisation, spectacle vivant, entrepreneuriat collectif*

### Abstract

*This article exposes a qualitative exploratory study of the influence of proximity on shared practices among performing arts companies. Our results add theoretical outcomes to the concept of proximity and discuss managerial implications for arts policy makers.*

*Performing arts companies are small businesses particularly exposed to the consequences of the European economic crisis consequences and to the inherent fragility of their economic model. While the interest to explore pooling resources in performing arts may be viewed as economic common sense, observation show that such practices remain*

---

<sup>5</sup> Ce projet a été réalisé avec le support du Conseil Régional de Bourgogne (dispositif PARI).

<sup>6</sup> Les auteurs remercient M. McCulloch, D Bratu et E Juno-Delgado, chercheurs membres de l'équipe CEREN/MECIC, pour leur participation à la collecte de données, ainsi que Mlle P. Pont, étudiante Master Grande Ecole ESC Dijon /Spécialisation CIC, assistante de recherche sur ce projet.

*marginal in France and at the European level. We discuss this apparent paradox through the concept of socio-economic proximity. We explore the assumption that a proximity conflict may exist which limits the development of shared resources in performing arts.*

*We place our research within the theoretical framework of socio-economic proximity (Torrès, 2003, Bouba-Olga and Grossetti, 2008). We explore the role of proximity in the decision to set up collaborative organizations in performing arts. The method is qualitative, based on semi-conducted interviews of 20 performing arts companies in 8 European countries.*

*Our contribution is twofold. It adds to the proximity literature by empirically qualifying proximity and its logics of intervention, confirming and completing existing theoretical typologies of proximity. It also leads to managerial recommendations for companies and for cultural policy makers, dedicated to better develop collective enterprises in the sector. In particular, we identify cognitive proximity (esp. artistic and more surprisingly ideological proximity) as necessary conditions to collaboration success. Results also suggest that territorial and sectorial proximity may create proximity conflicts, which prevent shared practices to develop. Trans-territories and /or pluri-disciplinary co-operations, grounded in a shared artistic and ideological identity, may be the key to successful resource pooling in performing arts.*

*Key words: proximity, shared practices, performing arts, team entrepreneurship*

---

## Introduction

Les compagnies de spectacle vivant sont caractérisées, au plan économique, par la fragilité de leur modèle économique, fragilité accrue par la situation économique actuelle. L'enjeu est, au-delà la soutenabilité de ces structures, celui de la pérennité, de la richesse et de la diversité de la création. Par-delà le risque qu'elle implique, cette "crise de la culture" peut également être perçue comme une opportunité : celle d'évaluer et renouveler les modèles économiques, dans un contexte en profonde mutation. Il s'agit alors d'explorer de nouvelles formes organisationnelles, dont le terrain foisonne. Parmi ces pistes, celle des modèles mutualisés ou collaboratifs, semble faire consensus.

Alors que les démarches collaboratives ou mutualisées sont louées tant par les instances professionnelles que dans le débat académique (ARCADI 2007); (Forum d'Avignon 2012), (ENCATC 2013), peu de compagnies de spectacle vivant sont effectivement engagées dans des processus coopératifs ou mutualisés (Urrutiaguer and Henry 2011), (Juno-Delgado, McCulloch et al. 2013). Les formes mêmes de ces organisations sont variées, de même que leurs succès et difficultés, mais elles demeurent globalement mal connues et peu étudiées par la recherche en management (Henry 2013).

Quelques faits stylisés sont au point de départ de notre analyse. Premièrement, la mutualisation, en permettant d'élargir la surface financière des compagnies, en leur donnant accès à des compétences plus spécialisées, en réduisant le poids de leurs charges fixes, est reconnue comme une voie incontournable de la réorganisation de la filière du spectacle vivant.

Parallèlement, dans d'autres secteurs, les recherches ont montré que les structures mutualisées et coopératives ont une meilleure résilience que les structures classiques (Brassard and Molina 2012)<sup>7</sup>. Pour autant, la majorité des compagnies de théâtre demeure de très petites entreprises (moins de deux permanents en moyenne par compagnie, 0.73 effectif Équivalent Temps Plein moyen par organisation des Arts du spectacle vivant (Deroin 2013), au sein desquelles les démarches mutualisées, collaboratives ou coopératives peinent à se structurer ou se mettre en place (Urrutiaguer and Henry 2011).

Cela soulève un paradoxe : pourquoi si peu de compagnies de spectacle vivant sont-elles engagées dans des démarches mutualisées, malgré les avantages apparents de ces approches? Nous émettons l'hypothèse que des freins, liés à la présence de conflits de proximité, contribuent à expliquer cette situation.

Nous plaçons ainsi notre recherche dans le cadre théorique de la proximité, initialement construit à partir de la psycho-sociologie (Moles and Rohmer 1998) et de l'économie spatiale, et plus récemment développé en économie (Bouba-Olga and Grossetti 2008), (Gilly and Torre 2000), (Pecqueur and Zimmermann 2004), mais aussi en gestion (Torrès 2003). Le concept de proximité s'inscrit par construction dans la question économique de la coordination des agents. Il traverse en particulier les problématiques liées à l'implantation et à la collaboration entre entreprises ou agents économiques, dont l'une des formulations peut s'exprimer ainsi : " pourquoi les relations (entre agents, entre entités) s'établissent-elles à proximité?" (Bouba-Olga and Grossetti 2008).

La proximité est elle-même définie en référence à l'espace, mais relève également de logiques socio-économiques, organisationnelles, institutionnelles. La littérature a par ailleurs montré la prégnance de l'influence de la proximité dans les décisions stratégiques des très petites entreprises (Torrès 2003) ; (Jaouen and Torrès 2008) ; (Fillion 2007), forme organisationnelle dominante des compagnies de spectacle vivant. Ce cadre théorique nous semble ainsi pertinent dans l'examen de la problématique qui nous occupe.

Nous mobilisons une méthodologie qualitative exploratoire, visant à identifier le pouvoir explicatif de la proximité dans les décisions de mutualisation mises en œuvre par des compagnies de spectacle vivant, ainsi que les potentiels conflits de proximité.

La suite de notre propos est articulée comme suit. Dans une première section, nous présentons le contexte et les faits stylisés de l'étude ; nous présentons succinctement la situation économique des compagnies de théâtre en France,

---

<sup>7</sup> «Se fondant tout particulièrement sur la notion de valeurs, les coopératives ont montré qu'elles constituaient un modèle commercial, robuste et viable, susceptible de prospérer même pendant les périodes difficiles. Ce succès a contribué à empêcher de nombreuses familles et communautés de sombrer dans la pauvreté» (Message du Secrétaire général des Nations Unies, juillet 2011).

dressons un panorama des pratiques collaboratives inter-organisationnelles observées dans le spectacle vivant, et en proposons une typologie. Dans une seconde section, nous présentons le cadre théorique de l'économie de la proximité et élaborons une grille d'analyse du rôle de la proximité dans la décision de mutualisation. Nous argumentons l'hypothèse de conflit de proximité. Dans une troisième partie, nous présentons la méthodologie. Enfin, nous présentons et discutons les résultats de l'étude ainsi que les perspectives et implications de ces résultats.

## **1. Contexte de l'étude : Pourquoi des pratiques collaboratives inter-organisationnelles dans les arts vivants?**

Face à la crise qui secoue les économies européennes depuis 2008, et qui n'ont pas manqué d'affecter le secteur culturel, différents types de stratégies ont été testées, proposées, débattues. Certaines relèvent de politiques marketing, financière ou de modification de gouvernance (Colbert 2001), (Schramme 2013), (Bertacchini, Santagata et al. 2011, Jurowicz 2013).

La plupart de ces stratégies, nonobstant leur capacité à améliorer la soutenabilité économique des structures culturelles qui les mettent en place, se heurtent à une critique commune : parce qu'elles induisent un possible appauvrissement de l'offre artistique (politique de vedettes vs. créations "d'avant-garde") d'une part, et d'autre part accroissent la précarisation du secteur et des artistes (bénévolat, contrats d'intermittence), ces stratégies ne paraissent ni souhaitables ni viables à long terme (ENCATC 2013).

Un certain nombre de pistes alternatives sont débattues. Parmi elles, les modèles recourant à des formes de coopération (coopératives, mutualisation de ressources, mise en réseaux) semblent une voix prometteuse. Pour autant, ces démarches demeurent peu étudiées, et globalement marginales dans le paysage des compagnies de spectacle vivant en France. Avant d'explorer les facteurs susceptibles d'expliquer cette situation, nous caractérisons succinctement, dans cette section, le contexte de notre étude : des compagnies petites, structurellement fragiles, au cœur d'une crise économique majeure n'épargnant pas le secteur culturel.

### **1.1. Fragilités structurelles et conjoncturelles des compagnies de spectacle vivant**

La crise économique et financière qui frappe l'occident depuis plus de cinq ans a, ainsi que le prédisaient les modèles économiques, eu un impact majeur sur l'ensemble des secteurs économiques dits "réels", au rang desquels figure le secteur des arts et de la culture. Ainsi, le secteur culturel, qui en 2005 représentait au sein de l'UE 4.9 millions d'emplois, soit 2.4% de l'emploi total, n'occupe plus que 3.6 millions de personnes, représentant 1.7% de l'emploi total (UE – 27 pays ; données Eurostat<sup>8</sup>).

Le secteur des arts et de la culture, traditionnellement fortement dépendant des subsides publiques, a logiquement lourdement subi les conséquences des coupes budgétaires, mais aussi de la diminution des dépenses des ménages, des revenus privés (mécénat, sponsoring), et des effets d'une concurrence exacerbée (Bertacchini, Santagata et al. 2011). Ce contexte a par ailleurs ravivé les débats liés à la légitimité du financement public et du modèle économique du secteur. De fait, dans la majorité des pays européens, "*culture is struggling to keep its position in the welfare state*" (Bonet and Donato 2011).

Ainsi, les budgets culturels au sein de l'union Européenne ont subi des coupes de 20 à 30%, variables selon les pays et les années ; les dépenses culturelles moyennes des ménages au sein de l'UE (27 pays) sont passées de 4.5% du budget des ménages en 1999 à 3.9% du budget moyen sur la période 2005-2009 (données Eurostat). Ce contexte économique vient renforcer la fragilité structurelle du secteur. Économie de prototype (Throsby 1994), structurellement sous – capitalisée (Grefte and Simonnet 2010), caractérisée par un nombre très élevé de très petites compagnies territorialement très concentrées (Urrutiaguer and Henry 2011), (Deroin 2013<sup>9</sup>), dont le mode de gouvernance et de management semble inadapté (Turbide and Laurin 2009, Turbide 2012) : les compagnies de spectacle vivant sont intrinsèquement fragiles, en France comme dans le reste de l'Europe. Face à cette fragilité, en grande partie liée à leur taille - Très Petites Entreprises (TPE dans le reste du document), les démarches de mutualisation ou coopération semblent relever du "bon sens économique".

<sup>8</sup> EUROSTAT (2011). Cultural statistics. Luxembourg, Publications Office of the European Union.

<sup>9</sup> 60% du CA du secteur est réalisé en Ile de France.