

# Césure entre création et diffusion théâtrales dans les lieux intermédiaires : coup de théâtre ou modèle tenable ?

Par Julia PARIGOT  
Institut supérieur de Gestion

Le secteur du théâtre en France est confronté à une situation particulière. Au sein de sa chaîne de valeur, l'activité de diffusion prend le pas sur celle de création. Pour y remédier, un nouveau type d'organisation émerge : les *lieux intermédiaires*. Ces derniers opèrent une césure entre les activités de création et de diffusion afin de se libérer des contraintes liées à cette dernière. Cet article pointe les caractéristiques de ce nouveau modèle dans le secteur du théâtre et s'intéresse aux défis auxquels il se trouve confronté. En mobilisant toutes les ressources autour de l'activité de création, les lieux intermédiaires voient leurs sources de financements ainsi que leurs pratiques modifiées. Les difficultés qu'ils rencontrent posent cependant la question de la pérennité du modèle.

## Introduction

Le regard de la recherche en gestion sur les industries créatives a bien évolué depuis l'article de Lawrence et Philips (2002) appelant à prendre la mesure de l'intérêt de ce secteur. Ce dernier fait aujourd'hui l'objet d'une attention croissante. Les organisations des industries créatives recouvrent des domaines variés tels que les secteurs artistiques, l'architecture ou encore les jeux vidéo. Elles sont marquées, selon Caves (2000), par les caractéristiques principales suivantes : l'activité de création y est centrale mais très incertaine, dépendante qu'elle est de la capacité de l'organisation à mobiliser des talents motivés avant tout par la dimension artistique du travail, alors que chaque nouvelle production revêt un caractère unique. La créativité du secteur se définit en effet par la diversité des produits proposés. Ces produits se distinguent de ceux des autres secteurs du fait de leur valeur à dominante symbolique plutôt que fonctionnelle.

La nature de l'activité des industries créatives offre donc un terrain extrêmement riche pour étudier la créativité et l'innovation. Selon Jones *et al.* (2016, p. 752), « le défi principal des industries créatives, tout comme beaucoup d'autres industries, est de pouvoir constamment innover ». De nombreux chercheurs se sont penchés sur ces industries pour comprendre comment elles organisent la création. Leurs études ont montré que pour favoriser la création, les organisations adoptent des formes extrêmement variées.

Certaines contrôlent l'ensemble de la chaîne de valeur et des ressources en interne alors que d'autres se spécialisent et externalisent les ressources (Paris, 2013). Cependant, la création de ces biens est hautement risquée car rien ne permet d'en prédire le succès (Benghozi, 2006). En conséquence, un pouvoir accru se trouve aux mains des diffuseurs (Henry, 2010) qui minimisent la prise de risque en se focalisant sur un nombre restreint de biens ou en privilégiant des biens moins novateurs. Ce comportement impacte négativement la capacité d'innovation de l'ensemble du secteur.

Le théâtre français est confronté à cette tendance : il a expérimenté de nombreux modes d'organisation à travers son histoire, toujours dans le but de favoriser la création. Le développement du théâtre public après la Seconde Guerre mondiale devait redynamiser la création face à un théâtre privé préférant se concentrer sur l'activité de diffusion. Malgré les efforts du théâtre public, l'activité de création semble s'essouffler au profit de la diffusion. À partir des années 1990, un nouveau type d'organisations théâtrales apparaît dans le secteur, appelé communément les « lieux intermédiaires ». Ces derniers portent une nouvelle vision de la création artistique : convaincus que les théâtres existants ne sont plus capables d'être créatifs et que la nouvelle création doit se faire ailleurs, ils créent de nouveaux théâtres. Les « lieux intermédiaires » sont des organisations indépendantes à but non lucratif. Leur principale rupture par rapport aux pratiques courantes

du secteur est d'avoir séparé les activités de création et de diffusion dans un secteur où ces deux activités font partie d'une chaîne intégrée. Cette césure doit leur permettre de développer un type d'organisation adapté à leur vision de la création artistique.

Le présent article est consacré au développement de ce nouveau modèle organisationnel dans le secteur du théâtre. Plus précisément, il s'intéresse à cette césure caractéristique entre les activités de création et de diffusion, ainsi qu'aux défis qu'elle soulève quant à la pérennité du modèle.

Pour répondre à cette problématique, l'article évoque d'abord la place de la création dans les industries créatives et plus particulièrement dans le théâtre en France. Ensuite, il détaille la méthodologie de l'étude de cas. Ainsi, sont présentées les données récoltées et la méthode poursuivie pour les analyser. Enfin, l'article met en évidence les traits marquants du modèle élaboré par les lieux intermédiaires : la césure entre les deux activités (création et diffusion) permet une adaptation parfaite des organisations aux besoins de la création tels que les lieux intermédiaires les conçoivent. Cette séparation nette des activités au bénéfice de l'une incite les lieux intermédiaires à faire évoluer leurs pratiques internes ainsi que leurs modes de financement pour accompagner au mieux ces besoins, mais elle suscite aussi plusieurs défis et questionne la capacité de ces lieux à se constituer comme modèle tenable. En effet, ceux-ci doivent souvent faire face à leur précarité financière d'une part et à la difficulté de s'intégrer au reste du secteur d'autre part.

## Les industries créatives à la recherche de la création

### Favoriser la création dans les industries créatives

En soulignant la nature collective du travail artistique, Becker (1982) a ouvert la voie aux questionnements sur l'organisation du travail de création. La littérature s'est ainsi interrogée sur les conditions favorisant l'activité de création (Castañer et Campos, 2002). Celle-ci englobe la génération de nouvelles idées (la créativité) ainsi que le processus transformant ces idées en produits (l'innovation).

Certaines études se sont intéressées au travail des individus dans l'activité de création. La création en tant que processus collectif y a été décortiquée, y compris dans ses pratiques quotidiennes (Paris et Lang, 2015 ; Islam *et al.*, 2016). Ces travaux portent notamment sur la manière dont le créateur fait appel à un réseau d'organisations pour en tirer de multiples ressources qui alimentent son processus de création (Montanari *et al.*, 2016). Dans cette perspective, Patriotta et Hirsch (2016) montrent les modes de collaborations possibles entre les différents acteurs en fonction de leur place, centrale ou périphérique, dans le secteur. D'autres recherches se sont intéressées aux profils des dirigeants des industries créatives et à la façon dont ils influencent l'activité de création (Urrugatier, 2004).

D'autres travaux embrassent une perspective inter-organisationnelle. Ils s'interrogent par exemple sur l'impact que peut avoir la proximité géographique des organisations sur la créativité (Paris et Le, 2016). Cette proximité permettrait de favoriser la génération et la circulation de connaissances et d'idées (Cohendet *et al.*, 2010) ou bien de faciliter l'accès à certaines ressources (Chesnel *et al.*, 2013). Par exemple, la proximité favorise la concentration des talents (Florida, 2005). Les organisations qui occupent des positions différentes dans le secteur entretiennent également des relations étroites. Les organisations dominantes se servent de celles d'avant-garde pour y puiser de nouvelles idées (Lampel *et al.*, 2000).

Enfin, certains chercheurs, à l'instar de Paris (2013), observent l'organisation dans son ensemble. Ils se demandent si un modèle d'organisation plutôt qu'un autre favorise l'activité de création. Paris (2013) constate que les industries créatives optent pour des modes d'organisation très variés. Cette diversité est non seulement visible entre les différents secteurs des industries créatives mais également au sein d'un même secteur. Par *diversité*, Paris entend les différentes manières dont les créateurs et les ressources servant à la création sont mobilisés et articulés. L'intérêt pour ces différents modes d'organisation n'est pas anecdotique puisque « le choix d'un modèle alternatif semble être pour certaines entreprises la clé pour être créatives, innovantes ou, tout simplement, pour pouvoir exister » (Paris, 2013, p. 31). C'est donc un enjeu crucial pour ces organisations. Parmi ces modèles, l'organisation par projet (De Fillippi, 2015), consistant à réunir l'ensemble des ressources temporairement pour la réalisation d'un projet spécifique unique, constitue un mode d'organisation potentiel. À l'inverse, certaines structures internalisent la totalité de l'activité de création. Entre ces deux extrêmes, il existe une multitude de combinaisons possibles.

Hadida et Paris (2014) montrent comment le cadre de la chaîne de valeur est un élément de compréhension structurant pour les acteurs, qui permet d'expliquer les évolutions de leurs industries. Ainsi, dans l'industrie musicale, les acteurs se sont approprié le changement en l'exprimant en tant que reconfiguration de la chaîne de valeur de la musique. Scott (2000) explique par exemple comment la tendance à la clusterisation des industries créatives a modifié la configuration interne des organisations. Les organisations n'ont plus besoin d'avoir une chaîne de valeur intégrée car le cluster leur permet d'accéder facilement aux ressources nécessaires en externe. Dans le même sens, Depeyre *et al.* (2017) ont étudié les stratégies d'adaptation des sous-traitants du secteur de la joaillerie pour faire face à la reconfiguration de leur chaîne de valeur.

La littérature revient fréquemment sur la question du choix du modèle économique. En effet, la façon dont les organisations créatives doivent jongler entre des impératifs économiques et artistiques pouvant paraître difficilement conciliables est bien documentée (Lampel *et al.*, 2000 ; Eikhof et Haunschild, 2006 ; Jones et Thornton, 2005). Au sein des industries culturelles, le modèle lucratif privé est considéré par la recherche

comme généralement incompatible avec l'innovation artistique (Benhamou, 2008). Ces industries font en effet partie des industries créatives dont les « biens, services et activités ont un contenu culturel, artistique et/ou patrimonial<sup>(1)</sup> ». Le théâtre français illustre bien cette question puisqu'une partie du secteur a adopté des modèles alternatifs à l'économie de marché.

### Les différentes configurations sectorielles du théâtre français

#### La chaîne de valeur du théâtre : entre création et diffusion

Le secteur du théâtre français est divisé en deux parties indépendantes : le théâtre public d'une part et le théâtre privé d'autre part. Tous deux se sont développés de manière parallèle au fil du temps. Malgré cette séparation, théâtres publics et théâtres privés ont besoin de la création. La structure de l'économie du théâtre se divise en trois temps : la création, la diffusion et la formation (Djian, 2005 ; Preece, 2005). Tandis que les deux premières sont intrinsèquement imbriquées, la dernière occupe une place à part. Elle ne sera pas abordée dans cet article.

Le théâtre public, financé par les pouvoirs publics, est composé de plusieurs types d'organisations. Les théâtres nationaux et les centres dramatiques sont des théâtres qui ont pour objectif privilégié de participer à la création des spectacles ainsi qu'à leur diffusion. Les scènes nationales ont quant à elles pour missions principales la diffusion et la sensibilisation du public à la culture. Les subventions directes aux compagnies d'artistes y sont rares. Barbéris et Poirson (2013) estiment qu'entre 69 et 79 % des compagnies restent en dessous du seuil critique de survie, c'est-à-dire qu'elles ne parviennent pas à vivre du fruit de leur travail. Elles sont donc tributaires des théâtres pour financer leur activité de création que ce soit par la participation directe au financement de la création du spectacle ou bien par l'achat de représentations. Un petit nombre de théâtres concentre la majeure partie des subventions allouées à la création. Ils deviennent alors des acteurs-clés de la création.

Le théâtre privé concentre ses efforts sur l'aval de la filière au détriment de la création. Le théâtre privé évite de « prendre en charge le risque artistique ». Il privilégie alors des « valeurs sûres » : des formes populaires telles que les comédies ainsi que des spectacles aux décors peu onéreux avec une faible distribution pour favoriser les économies d'échelle. Le théâtre privé valorise l'aspect divertissant de son activité plutôt que la recherche artistique (Barbéris et Poirson, 2013). Cette stratégie a pour objectif de minimiser le caractère aléatoire et peu rentable du produit culturel. Mais la standardisation de l'offre peut conduire à la disparition de certains produits (Benhamou, 2008). Pour appuyer ces arguments théoriques, Monnier (1995) évoque le contexte des

années 1930 en France où l'État avait supprimé toutes les subventions allouées à la création artistique. Il explique qu'à cette époque, des genres tels que le music-hall et les comédies de boulevard s'étaient multipliés au détriment du théâtre d'auteur. C'est en partie pour éviter cet appauvrissement créatif que l'État a développé un système de subvention dédié à la culture et notamment au théâtre (Benhamou, 2008).

#### Soutenir la création en la soustrayant du marché

La politique culturelle moderne française se développe à partir de 1946 (Urfalino, 2004), lorsque le gouvernement commence à subventionner l'activité théâtrale. L'objectif du ministère est de rendre le théâtre accessible au plus grand nombre. Cette volonté se manifeste principalement au travers de la création de théâtres. Le premier centre dramatique national naît en 1947 : le Centre dramatique de l'Est. L'État en assure le fonctionnement par le biais des subventions. En retour, les théâtres sont soumis à un cahier des charges rigoureux qui détermine leurs modalités de fonctionnement et leurs objectifs. Le respect de ce cahier des charges conditionne leur financement. Enfin, le gouvernement nomme directement les directeurs en charge de ces théâtres.

C'est au milieu des années 1960, alors qu'André Malraux prend la tête du nouveau ministère des Affaires culturelles, que les politiques culturelles prennent le tournant de la création. Les artistes évoluant au sein des centres dramatiques nationaux appellent à ce que leur travail aille au-delà de la diffusion d'œuvres existantes. Ils souhaitent que la création contemporaine soit également soutenue par le biais de subventions (Urfalino, 2004). En protégeant la création artistique des impératifs du marché, cette dernière devrait être décuplée (Benhamou, 2008). Cependant, certains acteurs mettent rapidement en doute la capacité des établissements publics à remplir cette mission.

#### L'échec de la création dans le secteur public

La littérature met en évidence plusieurs facteurs qui peuvent expliquer les critiques à l'égard de la création.

Premièrement, le secteur fonctionnerait en vase clos : les acteurs s'y renouvelleraient peu et ne seraient pas suffisamment en contact avec d'autres milieux. Les moyens publics seraient concentrés dans les mains d'une poignée d'individus qui auraient trop peu de comptes à rendre, avec pour conséquence une trop faible variété d'œuvres créées. La déception exprimée par le public et les critiques à propos de la programmation du festival d'Avignon en 2005 symbolise cette désapprobation (De Baecque, 2008).

Deuxièmement, les théâtres publics sont soumis à un cahier des charges contraignant qui impose des objectifs principalement indexés sur l'activité de diffusion (nombre de spectacles et nombre de spectateurs par an). Afin de garantir au maximum le respect des objectifs, ils auraient tendance à être averses au risque et à limiter la présentation d'œuvres trop novatrices. La conséquence est un appauvrissement de la diversité car toutes les œuvres « à haut risque » sont exclues.

<sup>(1)</sup> <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/como-usar-esta-guia/sobre-definiciones-que-se-entiende-por-industrias-culturales-y-creativas/>

En outre, les théâtres subventionnés ont tendance à pratiquer ce que Dupuis (1983) appelle la *surqualité*, qui consiste à augmenter le budget alloué pour chaque pièce produite. Comme le budget total reste relativement constant, c'est alors le nombre total de créations qui diminue. Les théâtres subventionnés accorderaient moins de temps et d'espace à la création (qui ne crée pas de valeur en tant que telle) qu'à la diffusion (qui est valorisée dans leur cahier des charges).

Troisièmement, la professionnalisation pourrait également nuire à la créativité (Urfalino, 2004). Les formations se sont multipliées et l'accès au marché du travail dans le secteur artistique repose beaucoup sur la possession de diplômes. Ce système créerait alors une standardisation des individus et nuirait à la créativité (De Baecque, 2008). Ce sentiment de standardisation est d'autant plus fort que le secteur ne reconnaît qu'un faible nombre de formations.

Le théâtre subventionné développe ainsi des pratiques qui produisent le même effet que l'économie privée : l'accent est mis sur la diffusion. Face à cette situation, une nouvelle forme organisationnelle peut, semble-t-il, permettre de renouveler la vision de la création artistique.

### Méthodologie

Cet article est fondé sur une étude de cas : celui des lieux intermédiaires en Île-de-France. Se multipliant au début des années 1990, ces lieux reposent sur un nouveau modèle organisationnel. Il s'agit de mettre en avant une vision différente de la création artistique et de redonner plus d'importance à l'activité de création. L'article s'intéresse ainsi à cinq théâtres franciliens présentés dans le tableau 1 ci-dessous :

Nom	Date de création	Localisation	Type de direction
L'Échangeur	1996	Bagnolet	Compagnie de théâtre
La Générale	2007	Paris XI <sup>e</sup>	Collectif d'artistes
Le Théâtre-Studio	1997	Alfortville	Metteur en scène
Le Studio-théâtre	1986	Vitry	Metteur en scène
La Loge	2005	Paris XI <sup>e</sup>	Administrateurs

Tableau 1 : liste des organisations étudiées.

Ce cas présente la particularité de s'attacher à des parties-prenantes perçues comme ayant une position faible au sein du secteur dans lequel elles évoluent. Ce choix fait écho aux propos de Martí (2009, p. 108) : « Du fait de la focalisation sur des acteurs visibles et dotés de niveaux élevés de ressources, on sait

relativement peu sur la manière dont d'autres acteurs, particulièrement les moins influents, tentent de créer ou de déstabiliser les routines, pratiques et cadres cognitifs existants. » Sa position est que les études s'intéressant aux évolutions d'un secteur se focalisent généralement sur les acteurs qui détiennent le plus de ressources, et ont donc plus de chances d'arriver à porter une innovation. Pour ces raisons, il appelle à s'intéresser aux suiveurs qui entament un dialogue avec les détenteurs du pouvoir. Le cas des lieux intermédiaires répond à cet appel car il s'agit d'organisations à la marge du secteur. À la marge, car bien qu'elles participent à la dynamique du secteur, elles ont des ressources et une influence très faibles.

Pour réaliser cette étude de cas, plusieurs personnalités du secteur ont été interrogées : des gérants de lieux intermédiaires, des metteurs en scène ayant travaillé dans ces lieux ainsi qu'une élue de la mairie de Paris (offrant le point de vue direct d'une représentante de l'État qui soutient le théâtre public). Au total, dix-sept personnes furent interrogées, dont la liste est présentée dans le tableau 2 ci-dessous. L'entretien abordait la façon dont les personnes interviewées voyaient et défendaient la création artistique et la manière dont leur vision différait de celle du reste du secteur. Ensuite, ont été appréhendés la définition et le fonctionnement des lieux intermédiaires afin de savoir comment ce nouveau modèle permet aux professionnels d'exprimer leur propre vision de la création. Ces entretiens ont été complétés par des données documentaires produites par un réseau francilien de lieux intermédiaires : Actes if. Ce dernier a notamment publié en 2017 un état des lieux à partir de données recueillies en 2015, offrant un aperçu général de ces organisations ainsi que de leurs principales caractéristiques.

Répondants	
Statut (ou qualité)	Nombre (ou quantité)
Membres de lieux intermédiaires	12 membres
Metteur en scène ayant travaillé dans un lieu intermédiaire	4 metteurs en scène
Élu d'une collectivité territoriale	1 élue

Tableau 2 : liste des personnes interrogées.

Une analyse de contenu des entretiens a été menée pour déterminer les éléments du modèle organisationnel qui avaient été modifiés par les parties-prenantes suite à la reconfiguration de la chaîne de valeur (Hadida et Paris, 2014), c'est-à-dire la césure entre les activités de création et de diffusion. L'analyse a révélé trois niveaux de transformation : tout d'abord au niveau de la gestion de l'activité de création au sein de l'organisation, puis au niveau des critères de sélection des artistes reçus, enfin au niveau du modèle économique. L'analyse a montré que ces transformations entraînent certaines difficultés qui menacent l'avenir des lieux intermédiaires : cela tient au manque de ressources des

organisations, manque induit par l'absence de mécanisme de reconnaissance, dont souffre ce nouveau modèle. Notre analyse a ensuite permis de déterminer si les parties-prenantes développent des solutions pour surmonter ces difficultés.

## Trajectoire des lieux intermédiaires : modèle et défis à relever

### Favoriser la création en opérant une césure de la chaîne de valeur

#### Un modèle consacré à l'activité de création

Le projet des lieux intermédiaires consiste à combler un manque dans le secteur du théâtre. D'après Sylvie, chargée de la gestion de la logistique interne à la Générale : « Il y a très peu de lieux où l'on peut être juste en résidence, juste bosser, sans avoir une contrainte de représentation. » Selon les partisans des lieux intermédiaires, ce genre d'organisation manque au

secteur. Cette situation est accentuée par le contexte parisien qui concentre une grande partie de l'activité artistique du pays. En outre, certains artistes pensent que les théâtres traditionnels sont obsolètes, qu'ils « sont des espèces de mouirois » (Christophe, directeur du Théâtre-Studio) qui ne permettent pas de développer la nouvelle création et que pour cela il faut aller créer ailleurs. Les lieux intermédiaires se sentent alors investis d'une mission : celle de proposer des organisations capables de produire la nouvelle création artistique telle qu'ils la conçoivent alors que les théâtres traditionnels ne sont plus en mesure de le faire.

Pour atteindre leur objectif, les lieux intermédiaires s'intéressent à la création plutôt qu'à la diffusion. Ils vont ainsi à l'encontre du fonctionnement du secteur qui se concentre sur l'aval de la chaîne ou qui intègre la dimension de diffusion dès le début de la création. L'idée est de pouvoir se dédier à la création sans être freiné par les contraintes de l'activité de diffusion. Ils se considèrent comme des espaces de travail ou des laboratoires pour les artistes plutôt que comme des



Photo © X. D.R.

Ancien bâtiment mis par la mairie de Paris à la disposition de La Générale.

« L'espace constitue une ressource majeure pour les lieux intermédiaires. Il est obtenu soit par le biais d'une location classique, soit par l'entremise d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public, qui met à disposition un local pour une durée généralement limitée dans le temps. La mairie de Paris a mis à disposition gratuitement un bâtiment pour La Générale. Cet accord est encadré par un bail précaire. »

théâtres au sens classique du terme, ayant vocation à diffuser des œuvres auprès d'un public. Ils sont comparables à des incubateurs d'entreprises. Ils reçoivent pendant une durée définie (généralement sur plusieurs semaines) des artistes venus travailler à la création d'un nouveau spectacle. Ensuite, les artistes quittent l'organisation pour trouver un théâtre qui diffusera leur œuvre. Certains lieux intermédiaires ont également une activité de diffusion mais cette dernière est gérée indépendamment de la création. En 2015, les lieux intermédiaires franciliens ont accueilli en moyenne dix-sept équipes artistiques sur un total de cent quarante-huit jours (Actes if, 2017).

Les lieux intermédiaires consacrent un maximum de ressources aux artistes et leur laissent le plus de liberté possible dans leur travail de création. Ils mettent tout en œuvre pour que l'artiste n'ait pas d'autre activité. Il n'y a aucune obligation de résultat, ni obligation de repartir avec un produit fini. Les artistes reçus n'ont pas non plus de comptes à rendre pour justifier le temps qu'ils ont passé dans l'organisation. Enfin, il n'y a aucune contrepartie en échange de leur accueil : les responsables de lieux intermédiaires estiment que les artistes sont déjà soumis dans les autres théâtres à un très grand nombre de contraintes qui nuisent au travail de création. Par exemple, dans la plupart des théâtres, les artistes ont un accès limité au plateau alors que les lieux intermédiaires aiment à dire que les artistes « ont les clés. Donc s'ils veulent bosser de six heures du soir à six heures du matin, ils peuvent » (Lucille, chargée des relations publiques du Théâtre-Studio).

Le processus de création est plus large que le travail de répétition, qui n'en est que la phase finale. Avant d'en arriver là, le metteur en scène imagine la scénographie de son spectacle. Dès cette première étape, l'artiste a besoin d'un local pour penser et expérimenter la mise en espace de l'œuvre. Il faut également créer les décors, ce qui nécessite un local ainsi que du matériel. Enfin, le metteur en scène développe la bande son et le système d'éclairage de son spectacle avec l'aide des régisseurs. Les lieux intermédiaires accompagnent les artistes dans toutes ces phases. En outre, ils les aident dans l'aspect administratif de leur travail. Par exemple, ils les conseillent sur les obligations inhérentes à leur statut légal ou les aident à monter des dossiers de subventions pour le spectacle qu'ils sont en train de créer. Certaines organisations vont plus loin et proposent d'héberger et de nourrir les artistes le temps de leur séjour. En revanche, l'accompagnement proposé dans les lieux intermédiaires est rarement d'ordre financier. Ces organisations ne participent pas à la production de l'œuvre. On appelle cela de l'*apport en industrie*.

L'espace constitue une ressource majeure pour les lieux intermédiaires. Il est obtenu soit par le biais d'une location classique, soit par l'entremise d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public, qui met à disposition un local pour une durée généralement limitée dans le temps. La mairie de Paris a mis à disposition gratuitement un bâtiment pour La Générale. Cet accord est encadré par un bail précaire.

### **Des choix artistiques libérés des enjeux de la diffusion**

Une fois affranchis de la contrainte de la diffusion, les théâtres sont libres de favoriser de nouvelles esthétiques sans crainte de la sanction du public ou des critiques.

Les lieux intermédiaires sélectionnent des projets artistiques novateurs par rapport aux canons esthétiques actuels. Il s'agit communément d'avant-garde, c'est-à-dire que les choix artistiques sont nouveaux et n'ont pas encore été unanimement légitimés. Par exemple, les projets sélectionnés renouvellent le style de jeu des acteurs ou les codes de la mise en scène.

Les lieux intermédiaires postulent que les organisations artistiques publiques, et dans une certaine mesure les organisations privées, fonctionnent généralement de manière mono-disciplinaire en se consacrant soit au théâtre, soit à la danse, soit à la musique. Les subventions sont ainsi allouées en fonction des disciplines et les artistes doivent alors être identifiés à l'une ou l'autre. Leurs œuvres tendent alors à se conformer à ce prisme mono-disciplinaire et sont moins novatrices. Les lieux intermédiaires fonctionnent quant à eux de manière multi et transdisciplinaire. Outre le contact entre les différents arts du spectacle vivant, ils invitent également à côtoyer les arts plastiques afin de créer des œuvres mixtes qui vont par exemple mélanger le théâtre et la vidéo. Les lieux intermédiaires partent du principe que cette rencontre entre disciplines favorise l'émergence de nouvelles idées.

Cette recherche d'innovation ne se fait pas que sur les choix esthétiques mais aussi par le choix de nouvelles parties-prenantes. Pour cela, les lieux intermédiaires apportent leur soutien à des artistes qui n'ont pas encore nécessairement fait leurs preuves. Certains lieux intermédiaires ne travaillent qu'avec des artistes qui débute leur carrière pour les aider à développer leur premier projet, voire le second, mais guère au-delà. L'objectif est de renouveler au maximum les artistes évoluant dans le secteur pour garantir la diversité des individualités et donc celle des œuvres.

Les lieux intermédiaires décident généralement des projets artistiques de façon collégiale. Les membres des lieux intermédiaires viennent de disciplines différentes et ont des goûts artistiques variés. Les projets proposés sont donc à l'avenant. En effet, la diversité des personnes force de proposition favorise la diversité des projets artistiques retenus.

### **Un modèle qui fait évoluer les modes de financement et les pratiques organisationnelles**

Afin de mettre en œuvre ces nouvelles pratiques, les lieux intermédiaires repensent la manière de se structurer et prennent le parti de se détacher des deux modèles dominants du secteur : le théâtre public d'une part et le théâtre privé d'autre part. De leur point de vue, ces derniers ne sont pas compatibles avec leur projet. Les lieux intermédiaires se fondent sur un refus de l'économie privée car, aux yeux des artistes, la reconnaissance y est devenue impossible : « Ce fonctionnement aristocratique du théâtre, en disant : lui, il est passé par le privé donc il est

plus trop visible, il n'est pas trop présentable, c'est très vrai. *Libération* ne couvre jamais de théâtre privé » (Nathan, metteur en scène). Ce metteur en scène explique ainsi que pour obtenir une reconnaissance en tant qu'artiste, il ne vaut mieux pas intégrer le circuit privé. Quant au secteur public, il est critiqué pour son fonctionnement essentiellement tourné vers des objectifs « de taux de remplissage des spectacles » (Christelle, chargée des relations publiques de L'Échangeur). Les scènes publiques focalisent en effet leur activité sur la diffusion au détriment de la création.

C'est pourquoi les lieux intermédiaires décident de s'inscrire dans un troisième modèle. Ils appartiennent au tiers secteur qui regroupe des organisations associatives ou à but non lucratif. Ils empruntent alors des dimensions propres à la fois au privé et au public, tandis qu'ils en rejettent d'autres. Tout comme les théâtres publics, ils considèrent servir l'intérêt général, mais en adoptant des formes d'organisations privées. Comme le secteur privé, ils revendiquent leur indépendance quand il est question de leurs objectifs et de leurs pratiques car ils ne sont pas sous la tutelle des institutions publiques, mais ils rejettent les mécanismes de l'économie de marché. Le tableau 3 ci-dessous synthétise les principales caractéristiques des trois modèles (voir Tableau 3 ci-dessous).

En refusant à la fois les modèles lucratifs et subventionnés, les lieux intermédiaires fonctionnent avec des moyens limités et fluctuants. Ils assurent leur survie grâce à la mise en place d'une « économie plurielle qui repose sur une mixité de ressources : subventions publiques, recettes propres et ressources non monétaires » (Actes if, 2017). Le budget annuel médian en 2015 est de 376 558 € (Actes if, 2017). Bien que ne recevant pas de subventions régulières pour assurer leur fonctionnement, ils se portent candidats à des appels à projets culturels publics. En outre, les salariés ont généralement des emplois aidés, financés en partie par l'État ou la Région grâce au statut associatif. Enfin, les membres gérants sont souvent des intermittents du spectacle qui travaillent sans contrepartie financière pour les lieux intermédiaires. Leur statut leur confère en effet le chômage, ce qui leur permet de s'investir durant leurs inter-contrats. Lorsqu'un lieu intermédiaire est géré par une compagnie, cette dernière utilise une partie de ses revenus pour faire fonctionner le théâtre. Cette implication des intermittents et des

compagnies s'explique par la nature quasi militante de leur projet et leur désir de proposer une vision autre de leur art. En 2015, le nombre médian d'équivalents temps plein en CDI ou en CDD est de 3,6 par organisation, 33 % d'entre eux étant des emplois aidés. À cela s'ajoute le recours à un nombre d'intermittents dix fois supérieur à celui des équivalents temps plein salariés ainsi qu'un nombre de bénévoles équivalent à celui des intermittents (Actes if, 2017).

Ce financement précaire impacte les pratiques organisationnelles des lieux intermédiaires. Le personnel étant peu nombreux, un fonctionnement collectif se trouve privilégié au niveau du partage des tâches et de la prise de décisions. La Générale par exemple est gérée par un collectif. Il n'y a pas de dirigeant individuel contrairement à la situation commune des théâtres où le directeur joue un rôle prépondérant. Chaque décision est prise à la majorité, concernant aussi bien la gestion courante du théâtre que le choix des projets artistiques. Les membres du collectif se divisent en petits groupes pour gérer les différentes tâches de l'organisation (administration, communication, etc.). Ainsi, les membres du théâtre font preuve de polyvalence : même s'ils ont souvent un poste attribué, ils ne se limitent pas à leur fiche de poste. La chargée des relations publiques du Théâtre-Studio explique qu'il lui arrive de seconder le régisseur lorsque le technicien est absent car le théâtre n'aurait pas les moyens de le remplacer autrement.

### Les lieux intermédiaires confrontés au défi de la pérennité

#### Maintenir le modèle dans le temps et éviter la précarisation

L'activité des lieux intermédiaires augmente face aux demandes croissantes d'artistes à la recherche de lieux de création. Cependant, les besoins sont si importants que les lieux intermédiaires ne peuvent recevoir tout le monde sans risquer de compromettre leur mode de fonctionnement. Ils sont tentés de réduire les temps de résidence afin de recevoir plus d'artistes mais cela dégraderait les conditions d'accueil alors qu'ils critiquent eux-mêmes les mauvaises conditions de travail dans les autres théâtres. Les lieux intermédiaires se trouvent alors confrontés à un dilemme : soit recevoir un plus grand nombre d'artistes et consacrer moins de ressources à chacun, soit en refuser un nombre important. C'est un choix difficile

	<b>Théâtre privé</b>	<b>Théâtre public</b>	<b>Lieu intermédiaire</b>
<b>Activité principale</b>	Diffusion	Diffusion puis création	Création
<b>Financement</b>	Bénéfice des spectacles	Subventions publiques	Subvention au projet, bénévolat
<b>Mesure du succès</b>	Succès populaire	Succès populaire et artistique	Succès artistique
<b>Mode de gestion</b>	Autonomie	Tutelle publique	Autonomie
<b>Nature de l'activité</b>	Économique	Service public	Service public

Tableau 3 : comparatif des trois modèles d'organisation dans le théâtre.

car les collectifs savent que refuser certains artistes risque de mettre en péril leur carrière. Cette demande crée également des problèmes de gestion de planning. Alors que les lieux intermédiaires reçoivent généralement des artistes à n'importe quel moment de l'année, la forte demande les pousse à planifier de plus en plus. Claire, l'administratrice du Studio-Théâtre, se dit « angoissée à l'idée d'avoir rempli » l'intégralité du calendrier pour l'année suivante devant l'ampleur des demandes. Elle regrette de ne plus être en mesure d'accueillir des artistes dans des délais courts et donc de répondre à des besoins urgents.

Malgré la demande croissante, la situation des lieux intermédiaires reste précaire. En choisissant un modèle économique différent, ils se sont coupés des principales sources de revenus du secteur (revenus propres ou subventions). Cette précarité ne leur permet pas d'offrir aux artistes un soutien financier et technique suffisant pour réaliser des spectacles de grande ampleur. Les lieux intermédiaires n'ont pas suffisamment d'argent pour produire ni même coproduire des spectacles. Ils se limitent à une aide matérielle et technique. Même sur ce plan, leurs moyens sont limités. À titre d'exemple, La Loge, spécialisée dans l'accompagnement des jeunes artistes, souhaiterait pouvoir proposer un accompagnement sur le long terme mais son théâtre est tout petit, ce qui réduit fortement les possibilités de mise en scène.

#### **Un modèle difficilement compatible avec la structuration du secteur du théâtre**

Les lieux intermédiaires se sont spécialisés dans l'activité de création en la séparant de la diffusion. Pour le théâtre, cette approche est plutôt originale. En effet, la nature même de l'œuvre théâtrale contraint à lier les activités de création et de diffusion puisque l'œuvre est en partie produite sous les yeux des spectateurs chaque soir. En conséquence, les principaux producteurs de pièces de théâtre sont les théâtres, donc les diffuseurs. Les lieux intermédiaires ont dès lors du mal à s'insérer dans le secteur, quand bien même ils souhaiteraient en faire pleinement partie. Comme l'explique Rosalie, membre du collectif qui gère la Générale et metteur en scène par ailleurs : « C'est quelque chose qui ne va pas circuler en circuit fermé de l'underground. [...] Notre souhait, ce n'est pas de rester dans le garage de notre mémé ou de revendiquer une contre-culture. [...] On n'a pas vocation à rester à la marge. »

Tout d'abord les lieux intermédiaires ont du mal à faire reconnaître leur travail car les outils de mesure existants se concentrent sur la diffusion et non sur la création. Cette dernière se déroule à huis clos et ne peut donc pas être évaluée comme l'on compte le nombre de représentations ou de spectateurs. Les lieux intermédiaires ont du mal à montrer la valeur de leur travail qu'ils qualifient d'« invisible ». Comme ils sont fermés au public, les financeurs institutionnels potentiels ne comprennent pas la nature de leur activité. La Générale se trouve dans ce cas de figure. Le collectif qui le gère est logé à titre gratuit par la mairie de Paris. Cependant, la mairie de l'arrondissement désapprouve cet accord car le bâtiment est « fermé au public » (élue de la mairie du

XI<sup>e</sup> arrondissement de Paris), ce qui nuit au dynamisme du quartier. Sylvie, membre de ce lieu intermédiaire, explique que « le lieu qui fait le temps de création n'a aucune reconnaissance parce que ce n'est pas lui qui joue le spectacle ». Ce *verbatim* illustre à quel point le travail de création n'est reconnu que sous le prisme de la diffusion. Ce caractère indissociable rend la position des lieux intermédiaires difficilement tenable.

La seule mesure prise en compte dans l'activité de création est la production, c'est-à-dire l'apport monétaire. Or les lieux intermédiaires n'apportent qu'en *industrie*. Cette pratique est, selon les équipes, très peu reconnue : « Ce qui est un peu difficile c'est que tout le monde l'oublie [le soutien apporté à l'artiste] très vite. Par exemple, Sylvain qui a été présenté à La Colline [théâtre national public], il a été chez nous. Ses premières [pièces], il les a faites chez nous, vraiment des pièces [créées] chez nous. Ça ne va jamais être mentionné nulle part... » (Lucille, chargée des relations publiques du Théâtre-Studio). Donc, même si les spectacles créés sont ensuite diffusés ailleurs, il ne reste pas de trace de leur passage dans le lieu intermédiaire. Il est donc difficile de faire reconnaître leur contribution.

Les lieux intermédiaires valorisent leur activité d'une autre manière. Ils organisent des événements pour ouvrir leurs portes au public. Cela permet de capter l'attention d'acteurs extérieurs tels que les critiques, les professionnels du secteur et le public qui peuvent avoir une influence sur l'ensemble de l'écosystème. Le rôle des critiques semble déterminant. Les lieux intermédiaires estiment que la venue de journalistes et la parution d'articles à leur sujet est un signe fort de reconnaissance. Cette reconnaissance médiatique prouve à leurs yeux que les experts du secteur valorisent leur travail et qu'ils considèrent leur modèle comme digne d'intérêt. La venue de professionnels et plus particulièrement de programmateurs d'autres théâtres lors des événements publics qu'ils organisent témoigne d'un double gain en visibilité et en crédibilité au sein du secteur comme auprès des organismes publics.

## Conclusion et discussion

Cet article montre comment des individus reconfigurent la chaîne de valeur de leur organisation afin de revaloriser un élément de cette chaîne. Les lieux intermédiaires opèrent une césure entre les activités de création et de diffusion afin de redynamiser l'activité de création et de défendre une vision particulière de la création artistique. Les lieux intermédiaires critiquent le secteur du théâtre qui a tendance à valoriser et à concentrer les ressources en aval de la filière, c'est-à-dire vers la diffusion (Henry, 2010). Ce comportement a pour conséquence une diminution et un appauvrissement de la diversité des produits proposés. En d'autres termes, cela nuit à la capacité de création de l'ensemble du secteur. En faisant advenir une nouvelle forme d'organisation, les lieux intermédiaires comblent un manque dans le secteur : du temps et de l'espace de création pour renouveler les formes artistiques.

Cette reconfiguration de la chaîne de valeur rejoint les propos de Paris (2013) qui explique que les organisations ont tendance à adopter différents modèles dans le but d'« être créatives, innovantes ou, tout simplement, pour pouvoir exister » (Paris, 2013, p. 31). L'article a en effet montré comment ces théâtres ont dû totalement repenser leur mode d'organisation afin d'être en mesure de séparer les maillons de la chaîne, pour se focaliser uniquement sur la création. Cependant, l'article a décrit à quel point il est difficile de rendre ce nouveau modèle organisationnel tenable au sein du secteur du théâtre quand bien même Paris (2013) affirme la nécessité de ce genre d'évolution. Les efforts faits par les lieux intermédiaires pour être reconnus par les autres acteurs semblent leur permettre de survivre dans une certaine mesure mais ne suffisent pas à les sortir de la précarité.

Cet article interroge également la place, au sein du secteur, des personnes liées aux lieux intermédiaires. Alors que les individus « à la marge » sont souvent présentés dans la littérature comme indispensables à l'apport de nouvelles idées, l'article montre ici la difficulté de diffuser effectivement ces innovations. Les lieux intermédiaires peinent en effet à reconnecter leur activité de création à l'ensemble du secteur pour défendre leur modèle et le diffuser. Leur activité croissante semble révéler un réel intérêt pour le travail de cette nouvelle forme d'organisation. Cependant, le choix d'un modèle organisationnel alternatif les rend précaires et vulnérables face aux autres organisations alors même qu'ils étaient déjà dans une position marginale dans le secteur (Marti, 2009). Cet article montre que, malgré la nécessité de mettre en place de nouveaux modèles organisationnels pour stimuler la création d'un secteur, il n'est pas évident de les développer durablement.

L'article éclaire également sur les conditions nécessaires à la création. En l'absence de pouvoir économique, les lieux intermédiaires tentent de faire valoir leur activité de par le soutien matériel qu'ils offrent aux artistes. Barbéris et Poirson (2013) soutiennent que les ressources matérielles telles que les espaces de création et de résidence sont fondamentales et peuvent compenser certains coûts d'investissement. L'article montre cependant les limites de cette pratique pour le développement de l'activité de création dans la mesure où cette activité n'est mesurée qu'à l'aune des critères économiques imposés par l'activité de diffusion (Henry, 2010). Les lieux intermédiaires ont alors du mal à rendre compte de la nature de leur travail, ce qui les fragilise. En outre, cet apport, bien que nécessaire, est parfois insuffisant lorsque les besoins des artistes dépassent les moyens disponibles. Les arts du spectacle vivant sont des disciplines qui demeurent éminemment matérielles et qui nécessitent encore des investissements significatifs pour que soit mené à bien leur processus créatif.

Enfin, cet article a mis en lumière la façon dont les lieux intermédiaires opèrent un renversement du statut du créateur : alors que la littérature sur les organisations créatives perçoit souvent le créateur comme une ressource *pour l'organisation*, servant à alimenter son

activité de création (Paris, 2013), les lieux intermédiaires se présentent au contraire comme étant une ressource *pour le créateur*. L'organisation n'est ici qu'un jalon dans le processus de création qui la dépasse.

## Sources secondaires

Actes if (2017), *États des lieux des structures adhérentes au réseau Actes if. Données 2015*, <http://www.actesif.com/ressources/2017/06/etat-des-lieux-des-structures-adhrentes-au-rseau-actes-if-2015>

## Bibliographie

DE BAECQUE A. (2008), *Crises dans la culture française*, Paris, Bayard.

BARBÉRIS I. & POIRSON M. (2013), *L'Économie du spectacle vivant*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».

BECKER H. (1982), *Art worlds*, Berkeley, University of California Press.

BENGHOZI P. (2006), « Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles » in Ministère de la Culture et de la Communication-DEPS, *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, pp. 129-152.

BENHAMOU F. (2008), *L'Économie de la culture*, Paris, La Découverte.

CASTAÑER X. & CAMPOS L. (2002), "The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations", *Journal of Cultural Economics*, n°26, pp. 29-52.

CAVES R. E. (2000), *Creative industries: Contracts between art and commerce*, Harvard University Press.

CHESNEL S., MOLHO J., MORTEAU H., RAIMBEAU F. & SAGOT-DUVAUROUX D. (2013), « Les clusters ou districts industriels du domaine culturel et médiatique : revue du savoir économique et questionnement », *Rapport pour le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication*.

COHENDET P., GRANDADAM D. & SIMON L. (2010), « Montréal, ville créative : diversités et proximités » in T. PARIS & P. VELTZ, (éds.), *L'Économie la connaissance et ses territoires*, Paris, Hermann.

DEPEYRE C., RIGAUD E. & SERAIDARIAN F. (2017), « Quelles stratégies pour les sous-traitants face aux reconfigurations des chaînes de valeur ? Le cas de la joaillerie en France », *Gérer & Comprendre*, n°127, pp. 3-14.

DJIAN J.-M. (2005), *Politique culturelle : la fin d'un mythe*, Paris, Gallimard.

DUPUIS X. (1983), « La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ? », *Revue économique*, 34(6), pp. 1089-1115.

- EIKHOF D. R. & HAUNSCHILD A. (2006), "Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries", *Creativity and Innovation Management*, 15(3), pp. 234-241.
- DE FILLIPPI R. (2015), "Managing project-based organization in creative industries" in C. JONES, M. LORENZEN & J. SAPSED (eds.), *The Oxford handbook of creative industries*.
- FLORIDA R. (2005), *Cities and the creative class*, Routledge.
- HADIDA A. L. & PARIS T. (2014), "Managerial cognition and the value chain in the digital music industry", *Technological Forecasting & Social Change*, n°83, pp. 84-97.
- HENRY P. (2010), *Arts de la scène, un tournant nécessaire*, Éditions universitaires d'Avignon.
- ISLAM G., ENDRISSAT N. & NOPPENY C. (2016), "Beyond 'the Eye' of the Beholder: Scent innovation through analogical reconfiguration", *Organization Studies*, 37(6), pp. 769-795.
- JONES C. & THORNTON P. H. (2005), *Transformation in cultural industries*, Emerald Group Publishing Limited.
- JONES C., SVEJENOVA S., STRANDGAARD PEDERSEN J. & TOWNLEY B. (2016), "Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in the Creative Industries", *Organization Studies*, 37(6), pp. 751-768.
- LAMPEL J., LANT T. & SHAMSIE J. (2000), "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries", *Organization Science*, 11(3), pp. 263-269.
- LAWRENCET. B. & PHILLIPS N. (2002), "Understanding Cultural Industries", *Journal of Management Inquiry*, 11(4), pp. 430-441.
- MARTÍ I. (2009), « Organisations et résistance. Acteurs (in)habituels, contextes (in)habituels », *Revue française de gestion*, 35(193), pp. 107-132.
- MONNIER G. (1995), *L'Art et ses institutions en France : de la Révolution à nos jours*, Paris, Gallimard.
- MONTANARI F., SCAPOLAN A. & GIANECCHINI M. (2016), "Absolutely free? The role of relational work in sustaining artistic innovation", *Organization Studies*, 37(6), pp. 797-821.
- PARIS T. (2013), « Des mariages féconds ? Comprendre la diversité des modes d'organisation de la création », *Gérer & Comprendre*, n°113, pp. 30-39.
- PARIS T. & LANG G. (2015), "Managing Collective Processes in the Creative Industries: Insight from Perfumery and Haute Cuisine", *Global Business and Organizational Excellence*, 35(1), pp. 67-76.
- PARIS T. & LE P. (2016), « Industries de création et territoires, une relation spécifique ? Le cas du jeu vidéo en région parisienne », *Réseaux*, 196(2), pp. 49-80.
- PATRIOTTA G. & HIRSCH P. M. (2016), "Mainstreaming Innovation in Art Worlds : Cooperative links, conventions and amphibious artists", *Organization Studies*, 37(6), pp. 867-887.
- PREECE S. (2005), "The Performing Arts Value Chain", *International Journal of Arts Management*, 8(1), pp. 21-32.
- SCOTT A.J. (2000), *The cultural economy of cities: essays on the geography of image-producing industries*, Thousand Oaks, New Delhi, London, Sage.
- URFALINO P. (2004), *L'Invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation française.
- URRUTIAGUER D. (2004), "Programme Innovations and Networks of French Public Theatres", *The Service Industries Journal*, 24(1), pp. 37-55.