

## **LE POSITIONNEMENT DU FESTIVAL**

Selon le guide du Project Management Institute<sup>1</sup>, la méthodologie d'un projet articule cinq phases : la préparation, la planification, l'exécution, le pilotage et le contrôle, la clôture. La conduite de projet s'appuie sur une identification des besoins, la prise en compte des différents besoins et des attentes des partenaires dans le processus de conception et d'exécution, la gestion des partenaires associés au processus de production, la prise en compte des contraintes en termes de taille, de qualité, de calendrier, de budget, de ressources et de risques. Une approche technique pourrait se centrer sur l'enchaînement des opérations depuis l'identification des besoins et la planification temporelle et budgétaire jusqu'à la réalisation de l'événement puis la mesure des résultats en passant par la sélection des partenaires, l'ajustement du budget, la validation du dispositif, l'anticipation des risques et l'organisation du terrain<sup>2</sup>.

Il serait toutefois illusoire de penser à construire un document normatif sur des méthodes prescriptives applicables pour toute organisation de festival en faisant une impasse sur la réflexion stratégique et l'environnement de la structure. Le contexte organisationnel de chaque équipe en fonction du positionnement stratégique choisi pour se situer dans son environnement doit être pris en compte. Il convient de comprendre les choix stratégiques et tactiques qui orientent la conduite du festival, ainsi que les apprentissages organisationnels qui ont permis d'améliorer les pratiques professionnelles dans les différents domaines d'activités liés au festival.

### ***Vision, mission, but, objectif : quelles différences de temporalité ?***

Les guides méthodologiques semblent s'accorder sur une différenciation temporelle entre les déclarations sur la vision, les missions, les buts et les objectifs des organisations. L'identité d'un festival se construit d'abord à partir d'une déclaration sur la vision de son organisation idéale à long terme en fonction des valeurs artistiques et idéologiques portées par ses dirigeants et ses membres actifs. De cette vision découlent les missions que se fixe la structure à travers les modes opératoires des différentes actions d'ensemble à mener. Les buts formalisent les étapes pour tendre à long terme vers la réussite des missions de l'organisation tandis que les objectifs correspondent aux intentions précises données aux actions concrètes à court et moyen terme.

La méthode SMART a été proposée par Peter Ferdinand Drucker<sup>3</sup>, l'initiateur de la Direction par Objectifs, afin de clarifier les objectifs d'une structure. Ceux-ci devraient être

- Spécifiques au produit, voire exclusifs, en étant précis dans leur formulation
- Mesurables, afin de contrôler leur degré de réalisation
- Atteignables, ou Accessibles en fonction des ressources et du temps disponibles, ou Ambitieux et Acceptés par le personnel selon les traductions données
- Réalistes par rapport aux missions et moyens disponibles de l'organisation

---

<sup>1</sup> Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* – Fifth Edition, 2013.

<sup>2</sup> Damien Masset. *Organiser et réussir vos événements*. Le Mans, Geresso, 2015, cité par François Mairesse, *Gestion de projets culturels. Conception, mise en œuvre, direction*, Paris, Armand Colin, Paris, 2016, p. 62.

<sup>3</sup> Peter Drucker, *La pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éd. d'Organisation, 1957.

- définis dans le Temps avec des délais et étapes de réalisation<sup>4</sup>.

### ***Le QQQQCPC***

L'interrogation sur le positionnement d'une organisation et la stratégie à déployer pour atteindre un objectif visionnaire du festival et les objectifs stratégiques peut être facilitée par un outil d'aide à la prise de décision. Il s'agit des questions de l'hexamètre de Quintilien QQQQCPC.

#### **Les questions du QQQQCPC**

- Qui ? (de qui, avec qui, pour le compte de qui)
- De quoi s'agit-il ? (objet, contexte)
- Où ? (quel lieu)
- Quand ? (durée prévisible, planning des opérations)
- Comment ? (moyens et méthodes)
- Pourquoi ? (raisons d'utiliser une procédure plutôt qu'une autre)
- Combien ? (coûts et quantités)

Le questionnaire conduit à s'interroger sur les trois contraintes principales à articuler dans la conduite d'un projet : les contenus artistiques, le calendrier et les coûts en fonction du budget disponible. Ces trois dimensions font l'objet d'arbitrages dans la conception puis la mise en œuvre du projet.

La première question ne devrait pas se limiter à une définition de l'identité de l'organisation ou de ses membres concerné.es par le projet. Dans un circuit d'échanges subventionné, la contrainte d'équilibre budgétaire requiert une interrogation sur les publics visés par le festival et l'estimation de leur consentement à se déplacer et à payer en fonction de l'offre artistique et culturelle. Les jugements politiques des collectivités publiques sur la pertinence des actions de programmation et la viabilité budgétaire du festival dépendent en grande partie de la capacité à capter les segments de la demande visés. La primauté de ce questionnaire est renforcée si les organisateurs/trices sont à la recherche d'une rentabilité commerciale ou dans le cas d'un autofinancement sans subventions publiques.

## **A. L'affichage identitaire**

### **1. MigrActions**

Le positionnement du festival MigrActions est formulé en des termes généraux. Il répond à un besoin ressenti par la troupe de comédiens-animateurs du Centre du Théâtre de l'Opprimé d'organiser un espace-temps de circulation de propositions artistiques pluridisciplinaires élaborées par des artistes et des compagnies ou ensembles musicaux et vocaux internationaux. La programmation musicale internationale est en partie prise en charge par une structure

---

<sup>4</sup> <http://www.succes-marketing.com/marketing/objectif-smart.html>, p. consultée le 16/12/2016.

associée au Centre du Théâtre de l'Opprimé, la société Crossing Productions, avec notamment l'invitation régulière de musiciens de l'île de Madère.

Le premier éditorial de la brochure du festival proclamait en 2008 les objectifs de la pluridisciplinarité, de la liberté de circulation internationale des artistes afin de résister à la globalisation économique, de pluralisme culturel, de bienveillance à l'égard de l'altérité. Ces objectifs généraux sont restés assez similaires sans que la programmation mette en avant un axe directeur plus précis. Ainsi le 5<sup>ème</sup> éditorial de la brochure de MigrActions indique en 2012 :

Festival transdisciplinaire où les arts ont et occupent toute la place : théâtre, musique, danse, théâtre forum, expositions, bande dessinée, lectures...notre façon de partager avec le public des valeurs pour nous fondamentales.

Les générations dialoguent, les nationalités se rencontrent, les genres se croisent autour d'une idée commune de la culture, autour d'une insatiable quête de bonheur. La programmation se place sous le signe vibrant de la création et de l'hospitalité.

Des êtres aiguisés par la volonté constante de changer le monde, de mieux vivre ensemble. Des êtres en action.

Les rapports aux spectateurs/trices sont donc animés par une volonté de renforcer les conditions d'une certaine émancipation individuelle grâce au partage de valeurs communes tournées vers l'éloge de la création et de l'hospitalité. L'éditorial de la brochure du 8<sup>ème</sup> festival en 2015 met en avant la notion, partagée avec VolterraTeatro, d'utopie en suggérant les possibilités d'un autre monde dans «la perspective d'une Europe ouverte». La pluridisciplinarité affichée de façon continue répond aussi à un souci stratégique de renouvellement de l'image du théâtre de l'opprimé, en prise avec la perception d'un vieillissement des idéologies marxistes et de l'esthétique proposée par Augusto Boal. Ce déplacement identitaire souhaité se heurte toutefois au repérage du lieu comme un théâtre et non comme un lieu de concerts. Par conséquent, il apparaît plus difficile d'attirer un public élargi pour des concerts que pour des pièces de théâtre.

La référence à des valeurs générales peut aussi constituer une entrave pour les campagnes de communication autour d'un concept de festival pluridisciplinaire et internationaliste sans axe précis clairement mis en avant, ce qui limite spontanément l'attractivité à des micro-publics<sup>5</sup> mobilisés occasionnellement sur certains spectacles.

Une part minoritaire de la programmation est aussi réservée à une présentation de spectacles de théâtre-forum, notamment pour l'atelier annuel mené avec des adultes et des ateliers spécifiques en lien avec des participant.es étranger.es, comme des Palestinien.nes en 2016 dans le cadre d'un programme de recherche Isolat soutenu par l'Union européenne. Une difficulté pour le joker est de placer les spectateurs/trices en position d'intervention sur des situations conflictuelles rejouées car ce public n'a pas été mobilisé spécifiquement sur un thème qui le concerne dans ses conditions de travail, d'études ou de vie.

## **2. VolterraTeatro**

L'équipe organisatrice du festival VolterraTeatro est animée par des valeurs humanistes très proches de celle du Centre du Théâtre de l'Opprimé, notamment pour l'éveil des dispositions

---

<sup>5</sup> Robert Abirached, « Le théâtre dans la cité », *Communications* n°82-83, 2008, p. 25-35.

émancipatrices parmi les participant.es au festival. La volonté d'un ancrage territorial du festival rencontre aussi les attentes des collectivités territoriales qui le subventionnent. La thématique directrice, tout en restant ouverte, offre un cadre générique susceptible d'être décliné sous différents axes chaque année en affichant un objectif utopique d'exploration des « théâtres de l'impossible » depuis 1996, quand Armando Punzo a assuré la codirection du festival pour la première fois. De façon récurrente, le discours philosophique de la Compagnia della Fortezza est de considérer l'utopie non comme un objectif irréalisable mais comme l'expérimentation de rapports qui n'ont pas encore existé. De fait, le théâtre en prison constitue un terrain d'exploration d'un langage théâtral dont le sens doit trouver un écho auprès des surveillant.es pénitentiaires, des prisonniers, et des spectateurs/trices dans un univers où les artistes peuvent ressentir physiquement l'enfermement, *a priori* antinomique avec la liberté de création. Parallèlement, le directeur artistique estime que la création d'un espace théâtral en prison forme les conditions d'une homogénéisation culturelle pour une dynamique de groupe facilitant la rencontre de l'altérité et l'éloignement symbolique de l'univers carcéral.

La construction d'un axe directeur précisé chaque année résulte d'un processus de réflexion initié par les intuitions du directeur artistique, et partagé avec la directrice administrative pour imaginer ses réalisations concrètes en termes de programmation, ainsi que la dramaturge pour le travail de documentation afin d'approfondir la réflexion artistique (par des échanges de courriels notamment car elle travaille à temps partiel pour la compagnie) et pour la construction d'un plan de communication thématique. La réflexion est engagée informellement dès l'automne de l'année précédente et se précise au cours du premier trimestre de l'année civile. La réponse tardive de la commune de Volterra aux candidatures de l'appel à projet pour l'organisation du festival retarde la mise en œuvre de la programmation et du plan de communication. L'axe choisi en 2015 était « la ville suspendue », celui de 2016 « la ville idéale ».

### **3. Travessuras Culturels**

Ce premier festival a été organisé par l'association Travessias Culturais et la société de production musicale Crossing Production. L'équipe impliquée dans l'organisation de ce festival l'inscrit d'abord dans le cadre d'un projet de développement d'activités artistiques dans un environnement encore peu familiarisé avec les expérimentations esthétiques. Les collectivités territoriales suivent l'expérience avec une subvention de 5 000 euros accordée par la mairie tandis qu'une aide trois fois plus élevée a été demandée à la direction des affaires culturelles du gouvernement de l'île. Le maire de la commune de Punta do Sol met en avant les retombées positives en termes de tourisme culturel alors que la préoccupation première des organisations artistiques est d'obtenir une reconnaissance de la valeur esthétique et éthique de leur production par un cercle élargi de spectateurs/trices. Des initiatives artistiques ont été développées en ce sens par une association théâtrale créée en 2014 dont les quatre membres fondateurs ont participé activement à l'organisation de ce festival.

L'éditorial de la brochure du festival met en avant l'appartenance au projet européen Pas de deux avec les apports tirés des éléments positifs observés lors de la mise en œuvre des festivals MigrActions et VolterraTeatro pour proposer un « laboratoire » culturel. La brochure met en avant les curiosités culturelles de la ville, comme une cabine téléphonique transformée en mini-bibliothèque, et un aperçu des spécialités culinaires de l'île. Dans son entretien après

l'organisation de ce premier festival, la présidente de l'association Travessias Culturais, Isabel Ribeiro, a mis en avant comme objectif principal les rencontres entre les artistes et la population locale pour organiser des expériences originales. Le développement d'un public local constitue ainsi un objectif central tandis que les synergies entre les artistes, de fait déjà partenaires dans le projet Pas de deux, n'étaient pas particulièrement recherchées. La satisfaction des équipes artistiques lors de leur présence dans ce festival a toutefois généré des envies de collaborations ultérieures.

## **B. La hiérarchisation des objectifs généraux**

La hiérarchisation des objectifs généraux a été interrogée par une question ordinale qui demande de classer le degré d'importance actuel de ces objectifs et la projection des poids souhaités à un horizon de trois ans avec une note qui varie de 1 à 4. Dans un premier temps, une comparaison des réponses des deux festivals MigrActions et VolterraTeatro sera effectuée avant un commentaire sur les 74 réponses de l'échantillon.

### **1. Comparaison entre MigrActions et VolterraTeatro**

La comparaison porte sur la plupart des objectifs soumis dans la version finale du questionnaire proposé à l'ensemble des festivals de la base de données constituée. Certaines modalités de réponses n'ont pas été proposées au moment de cette enquête préliminaire.

#### ***Points communs sur les priorités***

Les deux festivals ont accordé une note maximale à l'accroissement de la notoriété du festival et très forte pour l'amélioration de la réputation des organisateurs/trices du festival (3 pour MigrActions et 4 pour VolterraTeatro). Ils partagent logiquement l'impératif de réaliser des gains de réputation corporative et médiatique afin d'étendre la visibilité des activités et attirer une attention bienveillante des financeurs publics, éventuellement privés.

En ayant attribué à l'objectif de favoriser la future diffusion des spectacles la note de 3 actuellement et de 4 dans trois ans, les deux festivals revendiquent une fonction de distribution. Ils souhaitent développer à l'avenir les possibilités de repérage des producteurs/trices de spectacle invités par des programmeur/trices et faciliter les ventes de représentations. La viabilité économique du festival dépend de sa capacité à attirer des programmeurs/trices disposés à acheter des spectacles sélectionnés par la direction artistique et administrative.

Concernant la diversification des lieux de représentation sur le territoire, MigrActions a attribué la note de 3 et VolterraTeatro de 4 actuellement et tous deux s'accordent sur la note maximale à l'horizon de trois ans.

Cet objectif partagé entre en résonance avec les attentes d'un ancrage territorial de la part des collectivités locales qui financent le festival. Dans le cas de VolterraTeatro, le budget permettait une délocalisation conséquente de spectacles dans les communes environnantes et l'organisation de navettes ou de covoiturage pour le déplacement des spectateurs/trices. La restriction budgétaire de 2016 imposée par l'appel à projet de la commune de Volterra a contraint à un recentrage des activités sur la prison de Volterra et le théâtre municipal Persio Flacco, un théâtre à l'italienne d'une jauge d'environ 400 places avec une nouvelle direction de l'Accademia dei Riuniti, disposée à coopérer avec le festival par une mise à disposition

gracieuse de ses locaux. Seule la compagnie du Teatro delle Ariette a proposé un cycle de représentations de son spectacle écologique et culinaire *Tutto quello che so del grano* dans les communes de Pomarance, Castelnuovo Val di Cecina, Montecatini Val di Cecina, tandis qu'un événement narratif a été organisé à la gare ferroviaire de Saline di Volterra par Gli Omini (*Ci scusiamo per il disagio progetto T*).

Dans le cas de MigrActions, les représentations sont encore concentrées sur la salle de spectacles de la compagnie mais des relations de partenariat sont en cours de construction pour impliquer des établissements culturels du 12<sup>ème</sup> arrondissement, la Maison d'Europe et d'orient afin d'accueillir des spectacles et le Théâtre du 12<sup>ème</sup>, plus éloigné, pour offrir plutôt des masters classes. Le projet de diversification des lieux est toutefois freiné par la nécessité pour le directeur artistique d'assister à toutes les représentations des spectacles programmés afin d'avoir une vue complète des manifestations programmées dans leur contexte de relation d'écoute avec le public.

### ***Divergences sur les priorités***

La promotion de compagnies émergentes est un objectif important pour MigrActions et secondaire pour VolterraTeatro, ce qui reflète une différence de positionnement avec un objectif actuel d'ouverture à la jeune création pour le Centre du Théâtre de l'Opprimé, en recherche de modification d'une image vieillie des techniques d'Augusto Boal. Toutefois l'équipe de Carte Blanche, organisatrice du festival VolterraTeatro, réévalue à terme cet objectif à la hausse en indiquant son caractère important dans trois ans.

La sélection de spectacles participatifs est essentielle pour VolterraTeatro mais marginale pour MigrActions, cet objectif étant déclaré encore secondaire dans trois ans pour ce dernier. Le tournant vers la priorisation de spectacles participatifs se situe pour Carte Blanche à l'expérimentation d'un spectacle *Mercuzio non vuole morire* mis en scène avec les prisonniers sur la place publique en 2012. L'implication d'une partie de la population locale dans le chœur de la tragédie shakespearienne revisitée avait impressionné les spectateurs/trices et les collectivités territoriales. La demande de participation de résident.es de la ville aux processus de création est ainsi portée politiquement par la Ville. La compagnie Archivio Zeta s'est vue confier par la suite l'organisation d'un spectacle participatif, préparé avec des citoyen.nes de la ville tout au long de l'année, tandis que des ateliers de pratique diversifiés sont proposés aux enfants ou adultes par quelques compagnies en complément de leur offre de spectacles.

La facilitation de la circulation internationale des artistes est un objectif important pour MigrActions mais secondaire pour VolterraTeatro. La différenciation est liée en grande partie aux moyens disponibles pour les principes du fonctionnement du festival puisque le souhait de rendre cet objectif essentiel dans trois ans est partagé par les deux festivals. Dans le cas de MigrActions, l'invitation d'artistes étranger.es correspond à un objectif transnational essentiel, dont l'atteinte est facilitée par les contrats de coréalisation qui assurent un partage des risques entre le/la producteur/trice et l'organisateur/trice du spectacle :

Notre volonté : célébrer la liberté de migration des formes et des identités en mouvement, en provenance d'une pluralité d'horizons artistiques et culturels. Migrations, un festival transdisciplinaire articulant théâtre contemporain, musiques du monde, jazz, danse, lectures, exposition, théâtre en forum et spécialités culinaires<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Editorial de la brochure du festival MigrActions en 2008.

Dans le cas de VolterraTeatro, le choix d'une programmation fondée sur des contrats de cession limite considérablement les marges de manœuvre pour une invitation d'artistes étrangers lorsque le budget se réduit comme cela a été le cas depuis le début de la décennie 2010. De plus, la thématique directrice peut être prise en compte par des propositions artistiques de compagnies locales ou nationales.

L'objectif de renforcement de la cohésion du personnel est déclaré comme essentiel pour VolterraTeatro tandis qu'il est considéré actuellement comme secondaire pour MigrActions, tout en souhaitant qu'il devienne important à un horizon de trois ans. VolterraTeatro constitue le festival le plus important organisé par Carte Blanche et constitue un objet de mobilisation du personnel depuis 30 ans ; MigrActions est un festival plus récent (neuvième édition en 2016) qui est organisé par le Centre du Théâtre de l'Opprimé parallèlement à d'autres festivals centrés sur la jeune création comme « Actes et fac », un festival des créations étudiantes organisé en partenariat avec l'université Sorbonne Nouvelle Paris 3. Les entretiens avec les membres du personnel soulignent en général la suractivité au moment du festival, fatigante pour une organisation matricielle, tout en indiquant une consolidation des liens de coopération interne pour mener au mieux les opérations administratives et techniques.

La réduction de l'empreinte environnementale est un objectif actuellement marginal pour le festival MigrActions, organisé essentiellement dans les murs du Centre du Théâtre de l'Opprimé mais essentiel pour VolterraTeatro, habitué à une déconcentration des lieux de représentation dans ses versions antérieures. En lien avec le souhait de développer la diversification de ces lieux, l'équipe de MigrActions sera amenée dans trois ans à prendre beaucoup plus en considération cet objectif écologique.

L'accessibilité physique pour les personnes handicapées représente un objectif actuellement plus important pour MigrActions que pour VolterraTeatro, qui ne dispose pas de lieu de représentation permanent pour y conduire des travaux de mise aux normes pour faciliter l'accès des handicapés.

## **2. Comparaisons dans l'échantillon**

Le tableau 2.1 présente la notation moyenne des objectifs selon leur degré de priorité pensé dans l'état actuel et à l'horizon de trois ans.

### ***La pondération actuelle des objectifs***

Les objectifs les plus prioritaires concernent l'accroissement de la notoriété du festival, la programmation d'artistes innovants, la diversification des lieux de représentation sur le territoire et dans une moindre mesure la promotion des compagnies émergentes, la facilitation de la circulation internationale des artistes et la future diffusion des spectacles. Les liens sous-jacents entre ces objectifs indiquent notamment des attentes fortes en termes d'originalité pour l'appréciation des spectacles à programmer et espérer une extension de la renommée du festival, susceptible de développer le nombre d'établissements culturels et d'autres lieux associés à l'exploitation des spectacles du festival, et de stimuler des achats par des programmeurs/trices. L'importance accordée à la promotion des compagnies émergentes, liée à la fonction prisée de découverte de nouveaux talents pour apprécier le sens de discernement des programmeurs/trices, et à la circulation internationale des artistes augmente avec la taille du budget ; la note moyenne passe de 2,3 et 1,7 respectivement pour

les petits festivals à 3,2 et 2,9 pour les grands festivals alors qu'il n'y a pas de relation linéaire pour les quatre autres objectifs.

Tableau 2.1 – Notation moyenne des objectifs généraux des festivals

	Etat actuel (note de 4 à 0)	Etat souhaité dans trois ans (note de 4 à 0)
Assurer la promotion de compagnies émergentes	2,42	2,73
Sélectionner des spectacles participatifs	2,1	2,38
Programmer des artistes innovants	2,81	3,12
Programmer des artistes divertissants	1,65	1,70
Favoriser la circulation internationale des artistes	2,36	2,72
Favoriser la future diffusion des spectacles programmés	2,36	2,64
Diversifier les lieux de représentation sur le territoire	2,83	3,00
Développer le tourisme culturel	2,20	2,45
Accroître la notoriété du festival	3,07	2,97
Améliorer la réputation des organisateurs/trices du festival	1,83	1,94
Renforcer la cohésion du personnel du festival	2,11	2,38
Réduire l'empreinte environnementale	1,86	2,20
L'accessibilité physique pour les personnes handicapées	2,28	2,63

Les objectifs ayant une pondération moyenne dans l'échantillon de l'enquête concernent l'accessibilité physique pour les personnes handicapées, le développement du tourisme culturel, le renforcement de la cohésion du personnel et la sélection de spectacles participatifs.

Les objectifs plus secondaires concernent la réduction de l'empreinte environnementale, l'amélioration de la réputation des organisateurs/trices du festival, ici dissociée dans l'échelle de jugement des répondant.es de la recherche de gains en notoriété de la structure, et la programmation d'artistes divertissant.es. Une légère corrélation positive entre la taille du festival et l'importance accordée à la réduction de l'empreinte environnementale est discernable, la note moyenne passant de 1,78 pour les petits festivals à 1,95 pour les grands festivals.

### ***L'évolution des objectifs à l'horizon de trois ans***

Les perspectives pensées à l'horizon de trois ans font apparaître une progression relative la plus marquée pour la réduction de l'empreinte environnementale, suivie de l'accessibilité physique des personnes handicapées et de la facilitation de la circulation internationale des artistes avec des taux de variation entre la note moyenne à trois ans et la note moyenne actuelle de 18,5%, 15,5% et 15,3% respectivement. L'objectif assigné à l'amélioration de la circulation internationale des artistes, déjà placé en haut des priorités, se trouve ainsi particulièrement conforté dans les projections à l'horizon de trois ans.

Un second groupe avec des taux de variation compris entre 11% et 13,5% est constitué par trois objectifs concernant la programmation : les spectacles participatifs, les artistes innovant.es, et la promotion des compagnies émergentes, ainsi que le renforcement de la cohésion du personnel et le développement du tourisme culturel. Les taux de variation pour la recherche d'une consolidation de la cohésion du personnel et du développement du tourisme culturel sont inversement proportionnels à la taille du festival (+19,6% et +13,5%



respectivement quand le budget est inférieur à 50 000€ ; +10% et +8,6% quand le budget est supérieur à 250 000€). Les petits festivals entendent ainsi accorder une importance plus importante à ces deux objectifs dans la construction de leur programmation.

Les taux de variation les plus faibles concernent la programmation des artistes innovant.es, des artistes divertissant.es, la recherche de gains en réputation pour les organisateurs/trices du festival tandis que l'objectif classé au premier rang, l'accroissement de la notoriété du festival, est le seul dont l'importance relative diminue selon les déclarations des répondant.es (- 3%). Les grands festivals se spécifient des autres par une hausse de 15,8% pour l'importance donnée à la programmation des artistes divertissant.es à l'horizon de trois ans alors que la notation moyenne des autres festivals est stable. Il semble ainsi que les choix de spectacles de divertissement soient perçus comme une voie d'élargissement du grand public. Inversement, le taux de variation le plus élevé pour la programmation d'artistes innovant.es est le plus élevé pour les petits festivals (+21,7% contre +3% quand le budget est compris entre 50 000 et 250 000€ et +11,8% quand le budget est supérieur à 250 000€).

### **C. La littérature sur la soutenabilité des modèles de management : quelles visions ?**

La question du positionnement organisationnel et stratégique engage la définition de l'identité d'une entreprise artistique en lien avec les sources de création de valeur et ses formes de reconnaissance. La littérature en sciences de gestion sur les modèles de management propose notamment deux types de modélisation pour comprendre les conditions de soutenabilité économique d'une organisation : les « business models » et le modèle 4C.

#### ***Les modèles d'affaires***

Amit et Zott<sup>7</sup> focalisent leur définition des modèles d'affaires sur les mécanismes organisationnels qui « créent de la valeur à travers l'exploitation des opportunités d'affaires ». Sur un même plan, Magretta<sup>8</sup> associe un modèle d'affaires à un récit de l'entreprise sur ses activités de production et de vente qui permettent de réaliser des profits. Osterwalder et al.<sup>9</sup> centrent leur attention sur les éléments et les relations qui expriment « la logique d'affaires d'une entreprise spécifique » afin de comprendre « quelle valeur est proposée aux clients, son mode de production et ses effets financiers ». Ces auteurs voient le modèle d'affaires comme un lien conceptuel entre stratégie, organisation des affaires et systèmes. Quatre piliers sont distingués : la proposition de valeur pour le produit ; l'interface avec les consommateurs par le biais des cibles de marché, les canaux et les relations de distribution ; l'infrastructure du management à travers la configuration de valeur, les compétences clés et les relations de partenariat ; les dimensions financières avec la structure des coûts et le modèle de revenus qui déterminent le niveau de profitabilité.

Morris et al.<sup>10</sup> ont synthétisé la vision majoritaire des chercheurs sur les modèles d'affaires sous la forme d'un outil conceptuel pour décrire les façons par lesquelles une entreprise crée

---

<sup>7</sup> R. Amit, E. Zott, "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 2001, p. 493-520.

<sup>8</sup> J. Magretta, "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, May, 2002, p. 3-8.

<sup>9</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci, "Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 2005, p. 3 (1-25).

<sup>10</sup> M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective", *Journal of Business Research*, 58 (6), 2005, p. 726-735.

de la valeur, les sources des avantages compétitifs et le mode spécifique de répartition de la valeur. Lecocq et al.<sup>11</sup> proposent le modèle RCOV pour caractériser les principales composantes du modèle d'affaires : les ressources et compétences ; l'organisation ; la production de valeur. La référence à la dimension financière des modèles d'affaires doit être adaptée aux associations développant une production artistique et culturelle à but non lucratif. Leur objectif est de maximiser le budget pour leurs activités et non pas le revenu des parties prenantes. La captation de segments du marché dépend de la mise en œuvre du projet artistique et culturel sans chercher les cibles des consommateurs ayant le pouvoir d'achat le plus élevé. De plus, la dimension humaine dans l'infrastructure de management a une forte influence sur la soutenabilité des compagnies du spectacle vivant et des festivals. Le personnel joue un rôle proactif dans l'offre de spectacles et de dispositifs d'action culturelle ainsi que dans l'amélioration du processus organisationnel. Quelques chercheurs attachent un poids plus important aux compétences du personnel dans leur analyse des modèles d'affaires spécifiques. Par exemple, en étudiant une entreprise espagnole de produits diététiques, Sosna et al.<sup>12</sup> ont souligné l'importance du processus d'apprentissage par essais et erreurs pour les innovations ainsi que des mécanismes de transfert des connaissances des personnes vers les organisations et vice-versa.

Schiama et al.<sup>13</sup> ont proposé d'appliquer le concept des modèles d'affaires créatifs afin d'analyser les améliorations envisageables dans les mécanismes de création de valeur pour les centres culturels indépendants faisant partie du réseau TransEurope Halles. L'enquête a porté sur 45 centres répartis dans 27 pays. En suivant la typologie d'Ostervalder et al.<sup>14</sup>, les auteurs ont classé les questions directrices en neuf blocs :

- quelle expérience spécifique de services proposée pour satisfaire les besoins des consommateurs ?
- qui sont les consommateurs ciblés et la proposition de valeur correspond-elle à leurs attentes ?
- par quels canaux atteindre les consommateurs ciblés ?
- comment développer l'éducation artistique et culturelle des clients ?
- quelles activités clés la proposition de valeur requiert pour l'expérience de consommation ?
- quelles compétences clés requises ?
- qui sont les partenaires clés pour une coopération en confiance ?
- quels sont les flux de revenus découlant des tactiques de prix et du consentement à payer des clients ?

---

<sup>11</sup> X. Lecocq, B. Demil, V. Warner, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, 123, 2006, p. 96-109.

<sup>12</sup> M. Sosna, R.N. Treviño-Rodriguez, S.R. Velamuri,, "Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. The Naturhouse Case", *Long Range Planning*, 43, 2010, p. 383-407.

<sup>13</sup> G. Schiama, P. Bogen, A. Lerro, *Creative Business Models: Insights into the Business Models of Cultural Centers in Trans Europe Halles*, Lund, The creative plot, 2014.

<sup>14</sup> A. Ostervalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci, *op.cit.*

- quels sont les coûts les plus importants induits par la mise en œuvre du modèle d'affaires ?

Les cinq études de cas approfondies ont montré qu'aucun des centres n'a un plan de développement à long terme et que beaucoup d'entre eux consacraient une part importante de leur temps à combattre les difficultés financières récurrentes dans un contexte de trésorerie très faible. De plus, le rapport indique des confusions récurrentes dans la distribution des rôles et des responsabilités au sein du personnel.

### ***Le modèle 4C***

Les recherches sur les modèles d'affaires se focalisent sur les mécanismes de création et de capture de la valeur mais ont tendance à négliger l'étude de la dynamique managériale. Le modèle 4C de Miller et Lebreton<sup>15</sup> apporte des réponses analytiques sur ce point. L'objectif de ces auteur.es a été de comprendre les raisons de la supériorité des entreprises contrôlées par des familles en termes de rentabilité et de longévité. Le modèle articule la gouvernance d'entreprise, les capacités durables, les politiques d'investissement et les asymétries non imitables. En particulier, les investissements à long terme dans la formation du personnel renforcent les compétences clés et les qualités organisationnelles qui sont difficiles à imiter. La trajectoire cumulative des entreprises permet ainsi d'accroître leurs avantages compétitifs. Quatre composantes sont distinguées pour l'analyse :

- la « continuité » à travers le sens donné aux missions centrales et les capacités stratégiques pour la pérennisation de l'entreprise
- la « communauté » reliée à la philosophie sociale de l'entreprise afin de renforcer la cohésion interne du personnel
- la « connexion » avec le développement d'un réseau social coopératif et l'engagement citoyen de l'entreprise
- le « commandement » à travers la capacité des managers à une rapidité dans les prises de décisions à court terme et à une originalité dans la construction des stratégies

Garreau et al.<sup>16</sup> estiment que le modèle 4C complète les recherches sur les modèles d'affaires car les éléments relatifs à la continuité et la communauté sont liés respectivement à la cohésion externe et la cohésion interne tandis que les composantes relevant de la connexion et du commandement donnent des informations sur les capacités organisationnelles d'une entreprise pour s'adapter aux variations de l'environnement à court terme et à long terme respectivement. Les valeurs internes de l'entreprise et les compétences clés du personnel sont analysées comme des éléments plus importants pour la soutenabilité d'une entreprise que dans l'approche des modèles d'affaires.

### ***L'importance des valeurs artistiques et idéologiques***

Comme les associations artistiques à but non lucratif sont principalement liées au secteur subventionné, l'engagement dans les missions de service public complète les motivations

---

<sup>15</sup> Isabelle Le Breton-Miller, David Miller, "Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 2006, p. 731-736.

<sup>16</sup> L. Garreau, R. Maucuer, A. Laszcuk (2015), « La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C », *Management International*, 19 (3), 2015, p. 169-183.

créatives. La soutenabilité organisationnelle dépend fortement de la cohésion interne et externe face à la précarité économique récurrente. A la suite de la crise de l'endettement public qui a aggravé les conditions de financement dans le spectacle vivant, un nombre croissant d'initiatives ont eu pour objectif de créer des regroupements participatifs d'entreprises artistiques. La force de cohésion induite par le partage de valeurs idéologiques et artistiques a été mise en avant par l'étude de Christine Sinapi et Edward Juno-Delgado concernant la longévité de ces regroupements. L'enquête a été menée par des entretiens semi-directifs auprès des équipes de direction de 21 organisations collectives du spectacle vivant, réparties dans six pays de l'Union européenne, sur une période de mars 2012 à février 2014. L'échantillon a concerné 10 accords de partage de ressources et 11 coopératives collectives. La comparaison a porté sur les motivations selon le degré de primauté des attentes instrumentales, des valeurs idéologiques, et du contexte socioéconomique.

Les attentes instrumentales portent sur les opportunités de réduction des coûts de services partagés ou d'achats communs, de partage de compétences qualifiées, d'extension des réseaux professionnels, de création d'un effet de levier pour la captation de ressources budgétaires ou matérielles, de stimulation d'innovations par l'hétérogénéité des équipes associées<sup>17</sup>, ou de réduction des risques.

Les motivations idéologiques concernent le partage de valeurs artistiques, éthiques et/ou politiques, d'un esprit de militantisme en faveur de la coopération inter-organisationnelle, d'un sens de l'équité dans l'administration de l'organisation collective, l'adhésion à des objectifs sociaux sur le territoire d'implantation.

Les influences contextuelles sont d'ordre économique en lien avec l'évolution des dépenses culturelles publiques, orientées à la baisse dans de nombreux pays européens, politique avec des incitations éventuelles de collectivités publiques, sectoriel selon les modèles organisationnels prisés dans le spectacle vivant, ou individuel selon la sensibilité personnelle à la coopération collective.

L'analyse des *verbatim* des entretiens a indiqué une moindre importance accordée aux influences contextuelles et une articulation en général des motivations instrumentales et idéologiques. Cependant une pérennité plus fréquente des accords de coopération ainsi qu'une intégration plus poussée des partenaires sont corrélées à des motivations plus fondées sur le partage de valeurs artistiques et idéologiques. Celles-ci jouent ainsi un rôle essentiel dans le maintien d'une cohésion sociale au profit d'une dynamique de travail engageante<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Daniel Henneke, Christian Lüthje. "Interdisciplinary heterogeneity as a catalyst for product innovativeness of entrepreneurial teams". *Creativity and Innovation Management*, 16 (2), 2007, p. 121-132.

<sup>18</sup> Christine Sinapi, Edward Juno-Delgado. "Motivations for establishing cooperative companies in the performing arts: an European perspective". *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*, vol. 16, 2015, p. 67-103.