

Conflits et alliances de logiques institutionnelles dans une salle de concert publique

Mémoire de Master

Management des Organisations Culturelles (M234)

Université Paris Dauphine - PSL

Année universitaire 2023/2024 - Promotion 2023

Martin VERGNE

Directeur du mémoire : Léonard Gourbier

Août 2024

Résumé

Ce mémoire analyse comment les outils de gestion implantés au sein des organisations culturelles peuvent révéler des conflits de rationalité. Lorsqu'ils sont adaptés pour servir la logique culturelle, ces outils, hérités du secteur privé, permettent de concilier des objectifs apparemment opposés. En revanche, lorsqu'ils véhiculent une logique managériale orientée vers la performance économique, leur introduction suscite diverses formes de résistance. À travers une étude de cas longitudinale du Plan, une salle de concert publique dédiée aux musiques actuelles à Ris-Orangis, et en s'appuyant sur l'approche par les logiques institutionnelles, ce mémoire montre que les logiques culturelles et politiques s'allient pour ajuster la logique managériale à leurs missions. Ce processus permet au Plan d'intégrer et de gérer des logiques institutionnelles contradictoires, renforçant ainsi sa capacité à résister à l'introduction d'une logique austéritaire. Cependant, malgré ces efforts d'adaptation, l'imposition de cette logique austéritaire, bien que retardée, apparaît inévitable à long terme.

Mots clés : logiques institutionnelles – organisations culturelles – outils de gestion – spectacle vivant – musiques actuelles

Un immense merci à toute l'équipe du Plan pour leur accueil chaleureux, pour m'avoir introduit dans les coulisses de cette salle magnifique, et pour avoir généreusement partagé avec moi leurs précieuses réflexions.

Sommaire

Introduction.....	4
1. Paradoxe du contrôle de gestion dans les organisations culturelles : revue de littérature.....	6
1.1. Les outils de contrôle de gestion : applications et limites.....	6
1.1.1. Le rôle central du budget dans les organisations culturelles.....	7
1.1.2. L'évaluation au-delà des chiffres : les indicateurs extra-financiers.....	9
1.1.3. Performance et responsabilité dans les organisations du spectacle vivant	11
1.2. Conflits de rationalité	13
1.2.1. Les logiques institutionnelles dans les organisations culturelles.....	13
1.2.2. Des logiques institutionnelles contradictoires	15
1.2.3. Résistances et adaptations des organisations culturelles	16
1.3. Optimisation des outils de gestion pour soutenir l'activité artistique.....	18
1.3.1. Innovation managériale et artistique.....	19
1.3.2. Les outils de gestion, des outils de médiation.....	21
1.3.3. Adapter les typologies.....	23
2. Etude de cas : Le Plan au croisement de logiques institutionnelles	28
2.1. Présentation de l'étude empirique.....	28
2.1.1. Méthodologie d'enquête	28
2.1.2. Présentation du Plan.....	30
2.2. Les conflits de logiques institutionnelles au Plan	31
2.2.1. Ancrage territorial du Plan dans l'agglomération	31
2.2.2. Une logique politique au service du projet culturel	35
2.2.3. Ambiguïté de la logique managériale	38
2.3. La menace austéritaire	42
2.3.1. Tensions budgétaires chez les financeurs	43
2.3.2. Qui scrute le coût du Plan ?	45
2.3.3. La logique politique : un rempart face à la logique austéritaire	46
2.4. Les outils de gestion du Plan : un patchwork de logiques institutionnelles.....	51
2.4.1. Les outils techniques ne relèvent pas tous d'une logique managériale	52
2.4.2. Les éléments de langage porteurs de logiques institutionnelles	55
2.4.3. Les bilans : outil de transparence et de contrôle	57
Conclusion.....	59
Bibliographie	61
Annexes	66

Introduction

« *Si vous aimez la musique, vous allez être déçus...* ». Ces mots de bienvenue, illustrés d'un dessin de Philippe Vuillemin, trônent au-dessus de l'entrée de la grande salle du Plan. Le Plan est une salle rock, à l'esprit contestataire. L'est-elle encore depuis qu'elle est gérée par une agglomération ? D'ailleurs, peut-on être une salle rock et respecter son budget ?

En France, les musiques dites « actuelles », ont longtemps été négligées par les pouvoirs publics avant le lancement par l'Etat du programme Cafés-Musiques en 1991, puis la création du label « Scène de musiques actuelles » (SMAC) en 1996. Ce dernier, accordé au Plan en 2020, détermine les missions principales des désormais 93 lieux labellisés : diffuser des concerts, accompagner des artistes professionnels et amateurs, et mener des actions culturelles. La politique culturelle est une compétence conjointe de l'Etat et des collectivités territoriales, mais chaque collectivité mène sa propre politique culturelle, et elles financent toutes les SMAC de leur territoire.

Parallèlement à la reconnaissance et au subventionnement des lieux de musiques actuelles, les années 1990 ont également coïncidé avec la généralisation des méthodes de gestion des entreprises privées marchandes au sein des les organisations culturelles. Les nouveaux outils de gestion ont permis au secteur de se professionnaliser, mais ils ont également incité à mettre en avant des critères de performance économique, notamment à la demande des financeurs. Si certaines organisations culturelles résistent à l'introduction de cette logique managériale, les industries culturelles se l'approprient, et de nombreuses organisations à but non lucratif s'y adaptent. La gestion du Plan est au cœur de ces tensions entre les logiques managériales et culturelles.

Le Plan est un des équipements culturels de l'agglomération Grand Paris Sud-Seine-Essonne-Sénart, il est donc à la fois organisation culturelle et organisation publique. A ce titre, sa gestion est également impactée par les transformations de l'action publique : le pilotage calqué sur les mécanismes de contrôle de gestion des entreprises privées, l'introduction d'outils numériques pour automatiser les processus décisionnels, la prise en compte des impératifs de sobriété liés à la transition écologique, la demande de participation des usagers.

J'ai passé six mois en stage parmi les équipes du Plan, au cœur d'un équipement dont la longue histoire exacerbe les tensions entre les différentes parties prenantes. Le Plan, ses équipes, ses financeurs et son public sont traversés par des envies et injonctions partiellement contradictoires : une programmation artistique indépendante et diversifiée, une gestion

professionnelle et rigoureuse, des politiques culturelles portées par des élus, une activité économique imprévisible, des actions culturelles à destination des publics scolaires et empêchés, un bâtiment qui s'inscrit dans un territoire, des coûts qui augmentent, des esthétiques musicales qui évoluent.

Les différentes activités menées par le Plan et ses différentes parties prenantes répondent à des logiques institutionnelles différentes (Madsen et Waldorff, 2019). Les outils de gestion « *qui servent à coordonner l'action organisationnelle (...) et à en contrôler les résultats* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p14) sont des révélateurs des différentes philosophies gestionnaires qui sont invoquées, consciemment ou non, pour mener à bien les multiples activités des organisations culturelles. Comment les outils de gestion du Plan peuvent-ils nous renseigner sur les différentes logiques institutionnelles présentes en son sein ? Par qui sont-elles portées ? Ces logiques institutionnelles sont-elles en conflit ou compatibles les unes avec les autres ? Comment cohabitent-elles, comment s'imposent-elles l'une à l'autre ?

A travers l'angle d'analyse de l'approche par les logiques institutionnelles, je me propose d'étudier comment les outils de gestion du Plan et leur évolution illustrent les compatibilités et les conflits, ouverts ou dissimulés, entre différentes logiques institutionnelles. En particulier, je chercherai à identifier si, au niveau d'un équipement culturel, la logique institutionnelle managériale est utilisée pour dissimuler l'introduction d'une logique austéritaire perçue comme illégitime (Arnaud, Gourbier et Serval, 2022).

Dans une première partie théorique, je présenterai, sous la forme d'une revue de littérature, comment les organisations culturelles, et plus spécifiquement celles du spectacle vivant, s'approprient les outils de gestion issus des entreprises privées marchandes, oscillant entre enthousiasme, résistance et adaptation, pour piloter leur activité singulière. J'examinerai notamment les conditions dans lesquelles ces outils peuvent permettre de concilier des logiques institutionnelles contradictoires. La seconde partie, empirique, sera dédiée à l'étude de cas du Plan. À travers des entretiens et des analyses documentaires, j'analyserai comment les outils de gestion mis en place au fil du temps reflètent des logiques institutionnelles soit conflictuelles, soit consensuelles, et dans quelle mesure des logiques compatibles peuvent être utilisées pour dissimuler des logiques perçues comme illégitimes.

1. Paradoxe du contrôle de gestion dans les organisations culturelles : revue de littérature

1.1. Les outils de contrôle de gestion : applications et limites

Dans le contexte général des organisations, qu'elles soient privées ou publiques, la notion de contrôle se définit comme un processus continu d'évaluation par rapport à une référence établie. Contrôler implique l'application de méthodes d'évaluation pour comparer les résultats obtenus aux objectifs préalablement définis (Bouquin, 2011). Il permet de déléguer des responsabilités en cadrant les objectifs et les moyens attribués, et en retour de fournir de l'information (reporting) qui servira à prendre des décisions.

D'après Bouquin toujours, le processus de contrôle se divise en trois phases de référence qui ne sont pas toujours distinctes l'une de l'autre : la finalisation, le pilotage de l'action, et la postévaluation. La finalisation intervient avant l'action elle-même. Elle consiste à définir les finalités de l'action et à les traduire en objectifs quantifiés, notamment via un budget. Le pilotage de l'action consiste à organiser le suivi du déroulement de l'action, à anticiper les besoins et à entreprendre les actions correctives nécessaires. Typiquement, le pilotage se fait par le suivi budgétaire complété de tableaux de bord. La postévaluation, « mesure de la performance », a lieu une fois l'action terminée ou à l'occasion d'une étape, parfois artificielle, comme la fin d'un trimestre. Il s'agit alors de mesurer les résultats obtenus dans trois domaines : l'économie (la capacité à obtenir les ressources nécessaires au juste coût), l'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs fixés), et l'efficience (l'optimisation des ressources).

Dans le domaine artistique, le contrôle de l'activité créatrice génère un paradoxe identifié par Chiapello (1996). Elle définit le contrôle comme un ensemble d'« *influences créatrices d'ordre, d'une certaine régularité* » (Chiapello, 1996, p52). Cet ordre permet de mettre en place des automatismes qui maximisent l'efficience. Le Theule (2007, p6) parle de « *routines* ». A l'inverse, la créativité se caractérise par le fait qu'elle est difficilement mesurable du point de vue des résultats et qu'elle échappe par nature aux automatismes. La mise en place de règles de contrôle entre ainsi en contradiction avec le processus créatif. Mais le contrôle et ses outils permettent en même temps de dégager des ressources (temps, moyens financiers) qui pourront alimenter le processus de création.

Le contrôle est une notion qui prend plusieurs formes dans les organisations créatives (Le Theule (2007)). Le contrôle « rationnel », qui est peu ou prou celui que décrit Bouquin, repose sur des méthodes de détermination d'objectifs et d'évaluation des résultats qui visent à maximiser l'efficacité, l'économie et l'efficience. Mais il existe aussi un contrôle « institutionnel » lorsque les institutions publiques et les bailleurs de fonds influencent fortement les règles et les normes qui déterminent les pratiques de gestion. Le contrôle est « budgétaire » lorsqu'il vise à assurer une utilisation efficace des ressources financières. Il est « de gestion » quand il vise à améliorer la performance globale de l'organisation en intégrant des aspects financiers, opérationnels et stratégiques. Mais le contrôle est aussi assuré par la mise en place d'un cadre de référence commun. Les normes internes (comportements, valeurs, croyances) permettent d'institutionnaliser l'adhésion volontaire des membres de l'organisation.

Parmi tous ces éléments constitutifs du contrôle de gestion, le budget joue un rôle central. Il peut être considéré comme un outil de pilotage ou comme une forme de contrôle en tant que telle.

1.1.1. Le rôle central du budget dans les organisations culturelles

Pour Bouquin, le budget est un outil central des trois phases du contrôle : la finalisation, le pilotage de l'action, et la postévaluation. Dans les organisations culturelles, il a plusieurs fonctions.

Fonction instrumentale du budget

Une première fonction du budget est de planifier et d'allouer des ressources, que Villesèque-Dubus et Amans (2008) nomment la fonction instrumentale du budget.

Les budgets permettent de définir des priorités, de répartir les fonds disponibles entre les différents projets, de fixer des objectifs financiers et de réaliser un diagnostic des écarts par rapport aux objectifs fixés. Cependant, à cause de la nature imprévisible des projets créatifs, les budgets doivent être suffisamment flexibles pour s'adapter aux changements et aux opportunités imprévues tout en assurant une certaine rigueur financière (Le Theule, 2007).

Dans leur étude de l'activité de théâtres associatifs subventionnés, Amans et al. (2010) observent que bien qu'il soit évidemment difficile de prévoir les ressources et les résultats d'une

production artistique dont le succès est incertain et non standardisé, l'incertitude budgétaire n'est pas tellement due aux produits d'exploitation, car recettes et charges sont relativement prévisibles, mais plutôt aux décisions de soutien des financeurs. Les budgets sont alors préparés en surévaluant les charges et en sous-évaluant les recettes pour faire face aux aléas. Ils sont régulièrement révisés, et en cas de dépassement en cours d'exercice, les théâtres peuvent ajuster certaines dépenses et ont une certaine flexibilité artistique. Ce qui pourrait apparaître comme un manque de rigueur dans la tenue du budget des organisations créatives est en fait une stratégie de gestion qui permet de tenir compte à la fois des aspects financiers et de leurs conséquences artistiques. Un contrôle budgétaire trop rigide pourrait nuire à la créativité en limitant les possibilités d'expérimentation et d'innovation (Le Theule, 2007).

Fonction administrative du budget

La fonction administrative du budget est de répartir des ressources par lignes budgétaires et de respecter des obligations légales et réglementaires (Villesèque-Dubus et Amans, 2008). Les exigences administratives (contrôle institutionnel) et la gestion efficace des ressources (contrôle rationnel) peuvent entrer en conflit parce qu'elles relèvent de deux fonctions différentes du budget. Dans le cadre de leurs missions, les collectivités locales incluent un volet artistique et culturel important. La collaboration avec des associations est cruciale pour ces collectivités, car elles jouent un rôle indispensable dans la mise en œuvre de la mission de service public culturel. De leur côté, les associations dépendent du financement accordé par les collectivités pour poursuivre leurs activités. Cette interdépendance implique que les collectivités doivent surveiller de près l'activité des associations pour garantir la bonne mise en place de leur politique culturelle et une juste allocation de leurs propres ressources financières (Amans et al. 2010). Le Theule (2007) note que cette fonction est particulièrement importante dans les organisations créatives, où il est essentiel de montrer que les fonds alloués sont utilisés de manière efficace et alignée avec les objectifs artistiques et culturels.

La frontière entre les objectifs et les moyens des associations et des collectivités est souvent floue, rendant le contrôle des activités particulièrement difficile. Dans ce contexte, les associations de spectacle vivant utilisent les budgets pour justifier a posteriori auprès de leurs partenaires externes la rationalité et la légitimité de leurs choix. Ainsi, selon Amans et al. (2010), les budgets sont élaborés pour répondre aux attentes, réelles ou supposées, des financeurs et servent également d'outil de négociation avec eux pour obtenir des subventions

et d'autres formes de soutien financier. En amont de l'octroi des subventions, le budget permet de justifier les demandes, et en cas de dépassement en aval, il sert à justifier les écarts observés.

Fonction stratégique du budget

Toujours dans leur étude des théâtres associatifs subventionnés, Amans et al. (2010) identifient également une fonction stratégique du budget. Lors des conseils d'administration des théâtres étudiés, la présentation du budget s'accompagne d'une communication sur la stratégie, notamment sur la programmation artistique. Le budget permet de « *traduire les actions mises en place, de les expliquer et de leur donner du sens* » (Amans et al., 2010, p247). Dans ce contexte le budget permet de présenter de façon chiffrée une réalisation artistique et une stratégie qui n'est pas principalement économique. Cette fonction stratégique du budget a aussi un pendant interne avec une fonction cohésive c'est-à-dire que le budget sert d'outil de communication interne, de motivation et de participation des équipes au projet commun. La traduction d'un projet dans un outil qui est facile à partager et qui est interactif fait du budget un outil social, bien au-delà de sa simple dimension de contrôle rationnel.

1.1.2. L'évaluation au-delà des chiffres : les indicateurs extra-financiers

Les indicateurs budgétaires et financiers ne sont pas les seuls indicateurs qui permettent de décrire, piloter et évaluer l'activité des organisations. Le Theule (2007) oppose au contrôle *budgétaire* le contrôle *de gestion*, qui vise une amélioration globale de la performance en alignant les actions et ressources avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Le contrôle de gestion utilise divers outils et indicateurs pour produire une évaluation holistique de l'organisation en intégrant à la fois des dimensions financières et non financières.

Cette analyse du contrôle de gestion est valable pour toutes les organisations, qu'elles relèvent du secteur culturel ou non. Elle renvoie au « *balance scorecard* » (BSC, en français « tableau de bord prospectif »), un modèle d'évaluation des performances alternatif mis en place en 1992 par Kaplan et Norton en réponse à l'omniprésence néfaste des indicateurs financiers dans les outils à disposition des managers d'entreprises.

Le BSC comprend un ensemble d'indicateurs financiers et opérationnels structurés autour de quatre perspectives : la perspective financière traditionnelle, la perspective client, celle des processus internes et enfin la perspective de l'apprentissage et de l'innovation. Chacune de ces perspectives donne lieu à la définition d'objectifs stratégiques, de valeurs cible

et d'indicateurs clés pour y parvenir. L'objectif du BSC est de concentrer l'attention des managers d'entreprise sur un ensemble réduit d'indicateurs qui sont très pertinents pour l'entreprise. Ainsi, chaque organisation – y compris culturelle – a son propre BSC adapté à son activité. Le BSC est une solution particulièrement adaptée à l'évaluation des activités du secteur culturel pour le chercheur Ben Walmsley (2012). Celui-ci analyse de manière critique les méthodes d'évaluation majoritairement économiques utilisées par le programme gouvernemental britannique CASE (Culture and Sport Evidence) pour mesurer l'impact et la valeur de l'engagement culturel et sportif dans le pays. En effet, les méthodes quantitatives de CASE simplifient à outrance la valeur de l'engagement culturel, négligent les perspectives qualitatives et utilisent des benchmarks d'autres disciplines inadaptées au secteur culturel. Pour Walmsley, le recours au BSC aurait permis une évaluation plus holistique et équilibrée des performances dans le secteur culturel (Walmsley, 2012).

Le BSC d'une organisation culturelle pourrait illustrer la perspective financière avec le budget, en incluant également la gestion des subventions et des financements publics et privés pour évaluer la viabilité financière. La perspective client devra typiquement évaluer la satisfaction du public et sa fidélité. Les processus internes pourront être analysés en termes d'efficience par exemple en termes de temps passé, de main d'œuvre mobilisée sur les productions. La perspective de l'apprentissage englobe le développement professionnel des employés, l'adoption de nouvelles technologies et la capacité à attirer et à retenir des talents artistiques.

Un modèle de BSC spécifiquement adapté aux organisations culturelles est proposé par John Holden (2006) qui propose une décomposition de la valeur culturelle en valeurs instrumentales, institutionnelles et intrinsèques, et recommande une évaluation à travers ces trois valeurs sur le modèle des perspectives du BSC. La valeur instrumentale se focalise sur les bénéfices économiques et sociaux tangibles, tels que la contribution au développement économique, la cohésion sociale et l'amélioration de la qualité de vie. Les indicateurs associés peuvent inclure le nombre de visiteurs, les revenus générés par les activités culturelles et l'impact sur le tourisme local. La valeur institutionnelle, quant à elle, renvoie à la performance organisationnelle et de gestion, mesurée par des indicateurs de gestion des ressources humaines, de gouvernance et de transparence. Enfin, la valeur intrinsèque concerne les bénéfices intangibles et personnels de l'engagement culturel, tels que l'épanouissement personnel et l'impact émotionnel, évalués à travers des témoignages et des évaluations qualitatives.

Pour mettre en place son BSC, une organisation culturelle devra avant toute chose définir clairement ses objectifs stratégiques à long terme, en s'assurant qu'ils sont toujours alignés avec sa mission et sa vision.

Cette approche multidimensionnelle de la valeur des organisations culturelles permet de reconnaître la complexité de la valeur culturelle au-delà du simple retour sur investissement financier et ainsi de justifier les investissements publics et privés dans la culture. Cela ne veut pas dire que la valorisation financière des services fournis par les organisations culturelles n'est pas utile, elle permet notamment de faciliter la prise de décision des financeurs lorsqu'ils doivent allouer des ressources entre divers usages. Elle permet aussi d'évaluer la performance des gestionnaires en les rendant responsables de l'utilisation des fonds publics, devenant ainsi un instrument de contrôle de la dépense publique (Hone, 1997). Il est néanmoins crucial d'établir des indicateurs extra-financiers pour intégrer les dimensions de responsabilités non financières qui sont les plus significatives pour les organisations culturelles, telles que les missions énoncées dans les conventions d'objectifs. Sans indicateurs pertinents, les parties prenantes externes risquent d'évaluer les organisations sur des critères financiers et économiques, négligeant ainsi les aspects artistiques, qui sont au cœur de leur mission (Rentschler et Potter, 1996).

1.1.3. Performance et responsabilité dans les organisations du spectacle vivant

La question de la pertinence des différents indicateurs de performance oblige à revenir à la notion même de performance et de responsabilité, pour les organisations culturelles en général et celles du spectacle vivant en particulier.

Une responsabilité élargie

Lorsqu'on aborde le sujet de la responsabilité (« *accountability* »), il est crucial de se référer à la mission primaire de l'organisation (Rentschler & Potter, 1996). Les organisations à but non lucratif du spectacle vivant ont besoin d'indicateurs économiques, mais dans un cadre de responsabilité élargie (Morrison et Salipante, 2007), c'est-à-dire en insistant sur l'importance de leur mission centrale qui dépasse le cadre strict des organisations à but lucratif. C'est une fois cette mission clairement définie que peuvent être introduites des mesures de performance et de responsabilité.

Si le secteur non lucratif est confronté à des exigences croissantes pour une responsabilité élargie, les modèles de gestion permettant d'atteindre cette responsabilité élargie sont peu développés. Morrison et Salipante (2007) proposent un concept de responsabilité élargie multidimensionnelle qui comprend d'une part une responsabilité « *rule-based* » avec des critères d'évaluation explicites et objectifs, et d'autre part une responsabilité « *negociable* » avec des critères d'évaluation implicites et subjectifs, liés à la mission de l'organisation. Cette seconde forme de responsabilité est souvent négligée par les organisations culturelles. Cette lacune tient au fait que la mesure de la responsabilité « négociable » devrait prendre en compte la qualité des prestations artistiques et la satisfaction du public, pour lesquels il est difficile de mettre en place des indicateurs qualitatifs et d'obtenir des retours fiables et précis.

Turbide et Laurin (2009) ont mené une enquête auprès d'organisations à but non lucratif du spectacle vivant pour comprendre comment elles mesurent leur performance et dans quelle mesure elles adoptent une approche multidimensionnelle. Les résultats de l'enquête montrent que le principal facteur de succès est l'excellence artistique. Pourtant, comme les financeurs sont considérés comme les parties prenantes les plus importantes, ce sont auprès d'eux que les organisations doivent rendre le plus de comptes. De ce fait, et parce que les critères financiers sont plus faciles à analyser, les systèmes de mesure de la performance accordent autant de poids aux indicateurs financiers qu'aux indicateurs extra-financiers. Les critères de performance qualitatifs relevant d'une responsabilité « négociable » au sens de Morrison et Salipante semblent donc être ceux qui correspondent le mieux à la mission primaire des organisations culturelles, mais ces critères ne sont finalement pas prépondérants afin de rassurer les parties prenantes externes en leur fournissant des critères de performance quantitatifs.

La performance de l'action publique

La compétence culturelle est partagée entre l'Etat et les collectivités territoriales. Le concept de performance dans la gestion des collectivités territoriales a dès lors indirectement un impact l'évaluation de la performance des équipements culturels des collectivités. La performance publique recouvre plusieurs dimensions. Carassus et al. (2020) en identifient cinq : La dimension « territoriale » se caractérise par la recherche de l'intérêt général en offrant des services publics répondant aux besoins des citoyens de manière transparente vis-à-vis des parties prenantes. La dimension « services publics » adapte la quantité et la qualité d'offre de services publics locaux aux besoins des usagers. La dimension « organisationnelle » repose sur l'adaptation des moyens de l'organisation à son activité d'offre de services publics. La

dimension « humaine » motive le personnel à s'impliquer dans la stratégie. La dimension « financière » de la performance publique se caractérise par la maîtrise des dépenses et l'optimisation des recettes.

Chapet (2007) remarque que l'action publique tire sa légitimité de sa performance. L'enjeu pour les organisations publiques est dès lors de rendre compte de la performance de l'action publique à travers ses cinq dimensions (Carassus et al., 2020) tout en tout en nuancant la mesure de la performance pour maintenir une marge de manœuvre politique. Ainsi, le contrôle de gestion et l'évaluation quantitative des résultats des politiques publiques sont généralement nuancés par les administrateurs publics parce qu'ils représentent un risque politique. Chapet propose deux approches pour rendre compte de la performance des collectivités territoriales. L'approche de la performance par les parties prenantes vise à identifier et maîtriser les enjeux pour toutes les parties sur le modèle du « *balanced scorecard* » de Kaplan & Norton. Les indicateurs de performance, parce qu'ils sont nécessairement simplifiés, permettent moins de décrire l'activité que de créer une représentation de la performance partagée avec les parties prenantes (Amans et Rascol-Boutard, 2008). Une autre approche est celle de la démocratie par la délibération. Dans cette approche, les citoyens participent à la formulation du bien commun. La collectivité interagit avec eux en se reposant sur les trois principes de la réciprocité, de la publicité et de l'imputabilité. Les services rendus aux administrés doivent être clairement attribués à la collectivité, et en retour, les citoyens participent à la définition et au respect des règles. C'est ainsi que la performance des collectivités peut être évaluée par les administrés eux-mêmes.

1.2. Conflits de rationalité

1.2.1. Les logiques institutionnelles dans les organisations culturelles

Logique culturelle, politique, managériale et austéritaire

Les organisations culturelles subventionnées sont parcourues par des logiques institutionnelles structurantes qui se reflètent dans leurs outils de gestion (Gourbier et al., 2022). Pour Amans et al. (2014), les activités, les objectifs, et les modes de gestion des organisations culturelles naviguent entre ces différentes rationalités en se conformant aux attentes supposées des parties prenantes qui y sont associées.

La logique institutionnelle culturelle se caractérise par l'absence de recherche de profit, l'unicité des biens culturels produits, et l'imprévisibilité des résultats. Elle repose sur une rationalité artistique portée par artistes et la direction artistique des organisations Amans et al. (2014). La légitimité des acteurs repose sur leur capacité à créer et diffuser des œuvres, leur identité sur la reconnaissance par leurs pairs, et leur autorité sur leur réputation. Dans ces organisations, où la création et la diffusion artistique sont stratégiques, le contrôle est essentiellement informel et basé sur la réputation.

La logique institutionnelle politique est centrée sur le bien-être des citoyens. Sa légitimité vient du débat entre individus porteurs d'idées contradictoires qui permet d'aboutir à des idées et à des valeurs communes. La rationalité politique est impulsée par les financeurs qui imposent un principe de responsabilité (« *accountability* ») Amans et al. (2014).

La logique institutionnelle managériale, insufflée par les responsables gestionnaires (Amans et al., 2014), repose sur une norme de rationalisation des activités pour atteindre un objectif de performance, bien que la définition de la performance soit floue dans le secteur culturel (voir 1.1.3). Cette logique légitime le recours aux outils de gestion issus du secteur privé marchand pour piloter les activités des organisations culturelles.

La logique institutionnelle austéritaire se fonde sur une culture de l'efficience et de la rigueur budgétaire ce qui a pour conséquence que les services financiers exercent un contrôle fortement formalisé sur les services opérationnels. Cette rationalité a pris de l'importance dans le secteur public depuis l'émergence d'une vision néo-libérale de l'État dans les années 1980.

Compatibilité des logiques institutionnelles entre elles

Ces logiques institutionnelles peuvent être intégrées les unes aux autres, déconnectées les unes des autres, ou conflictuelles l'une envers l'autre (Gourbier et al., 2022). La logique politique est généralement compatible avec la logique culturelle, l'existence d'un ministère de la Culture qui pilote une politique publique de la Culture en est la preuve.

La logique managériale est de plus en plus intégrée dans les logiques culturelle et politique. En effet, les outils de contrôle et de pilotage caractéristiques de la rationalité managériale sont de plus en plus utilisés dans les organisations culturelles (voir 1.1.1) malgré des résistances. Pareillement, la logique managériale est de plus en plus compatible avec la logique managériale depuis les réformes de l'Etat inspirées des fonctionnements du secteur privé (*New Public Management*).

La logique austéritaire et la logique managériale ont toutes les deux recours aux outils de contrôle de gestion, ce qui les rend compatible. En revanche, la logique austéritaire est fortement contradictoire avec les logiques culturelle et politique. En effet, les objectifs poursuivis sont radicalement opposés : les objectifs des politiques culturelles impliquent un soutien financier important à la création et à la diffusion artistique, tandis que la logique austéritaire cherche à réduire les dotations budgétaires.

1.2.2. Des logiques institutionnelles contradictoires

Pour Chabrilat et al. (2021), la logique culturelle et la logique managériale sont les deux pôles opposés d'un même axe. D'un côté la logique artistique valorise la créativité et de l'autre, la logique managériale contrôle l'atteinte d'objectifs prédéterminés. Sur un autre axe, la logique publique au service de l'intérêt général s'oppose à la logique privée, attentive aux impératifs de rentabilité d'une gestion commerciale.

Les organisations culturelles, a fortiori subventionnées, ne peuvent pas être gérées de la même façon que les entreprises privées du secteur marchand. Turbide et Hoskin (1999) remarquent que depuis les années 1980, les recherches en contrôle de gestion ont évolué d'une approche normative vers une prise en compte accrue des facteurs externes et du contexte spécifique de chaque organisation. Pourtant, le domaine du management culturel a adopté sans critique le « managérialisme » comme réponse aux défis des organisations culturelles. Ainsi, tandis que la critique académique se développait dans le secteur privé, ces pratiques étaient parallèlement adoptées sans discernement dans le secteur public et au sein des organisations à but non lucratif. Pourtant, il n'est pas possible d'appliquer les cadres théoriques normatifs de la comptabilité et du management au secteur artistique, en raison des difficultés à mesurer les ressources et les résultats et à cause des différences fondamentales d'interprétation des situations et des résultats entre les professionnels de l'art et ceux de la comptabilité (Mariani et Zan, 2011).

Pour Nørreklit (2011), c'est jusqu'au modèle du *balanced scorecard* de Kaplan et Norton (1992) qui est à remettre en question. En effet, ce modèle, comme tous les modèles de management habituels, utilisent un vocabulaire emprunté à la science (objectivité, relation entre les concepts) mais sans avoir de véritable processus ni finalité scientifique. Le vocabulaire scientifique est utilisé non pas pour décrire une réalité des organisations culturelles mais à des fins performatives, pour produire les effets d'un environnement entrepreneurial et

de contrôle managérial. En général, les parties prenantes externes, financeurs, et tutelles ont tendance à plaquer sur les organisations culturelles des standards qui viennent de pratiques comptables des entreprises privées à but lucratif. A l'inverse, au sein des organisations culturelles, les équipes penchent pour des valeurs esthétiques, culturelles et sociales plutôt qu'économiques.

1.2.3. Résistances et adaptations des organisations culturelles

Allégeance à la logique culturelle

La croissance de la taille des organisations culturelles depuis les années 1960 a engendré un besoin d'outils pour gérer la coordination interne et pour rendre des comptes aux parties prenantes externes. C'est ainsi qu'est apparu le rôle d'administrateur culturel qui gère uniquement les activités non artistiques. Avant les années 1980, la direction des organisations culturelles relevaient soit d'un modèle d'élitisme professionnel avec des directeurs artistiques ou impresarios, soit d'un modèle autocratique avec des dirigeants fondateurs. Depuis les années 1980, les directions ont tendance à être bicéphales et donc à porter au quotidien le compromis entre les rationalités artistiques et managériale (Turbide et Hoskin, 1999).

Face aux conflits de rationalité dus à l'introduction d'outil de gestion relevant d'une logique managériale dans les organisations culturelles, les équipes internes de ces organisations ont généralement tendance à maintenir une allégeance à la rationalité culturelle qui est au cœur de la mission de l'organisation. Hooper et al. (2005) remarquent que ceci vaut également pour les administrateurs et comptables dont les fonctions relèvent en grande partie d'une logique managériale mais qui ont tendance à contredire leur formation lorsque celle-ci rentre en conflit avec les valeurs des organisations culturelles dont ils font partie. Dans les organisations culturelles, leurs choix de gestion penchent généralement en faveur des valeurs esthétiques, culturelles et sociales, en opposition à leurs fonctions gestionnaires.

Barrières face à la logique managériale

Les barrières opposées par les organisations culturelles à l'instauration de systèmes de contrôle de gestion relevant d'une rationalité managériale sont à la fois d'ordre idéologique, technique, organisationnel et humain (Chatelain-Ponroy, 2001).

Pourtant, certaines méthodes gestionnaires issues du secteur privé marchand peuvent être transposées au secteur culturel si elles sont adaptées aux normes et valeurs de la rationalité culturelle. Chatelain-Ponroy conclut que pour que les organisations culturelles intègrent des méthodes de contrôle de gestion, il faut que soient impliqués au même titre les managers, les équipes artistiques et les autres membres du personnel dans un cadre qui soit « culturellement acceptable » pour tous. C'est-à-dire qu'il faut que la rationalité managériale se fonde dans le moule de la rationalité culturelle et s'adapte à elle. Ainsi, il faut démonter la barrière idéologique pour pouvoir lever la barrière technique et permettre l'introduction d'outils de gestion dans les organisations culturelles.

Stratégies d'adaptation

Pour naviguer entre ces philosophies gestionnaires contradictoires sans mettre en péril la pérennité de leur organisation, les managers d'organisations culturelles doivent mettre en place des stratégies d'adaptation. Chabrilat, Lecoutre et Lièvre ont documenté en 2021 la stratégie gestionnaire des managers d'une salle de musiques actuelles qui, face à la demande des financeurs d'augmenter les tarifs, avaient préféré renégocier à la hausse leur participation dans les coproductions pour capter une plus grande part des recettes et des dépenses. Au prix d'une pression accrue sur les dépenses, les managers de la salle ont pu montrer aux financeurs des indicateurs de recettes et d'emploi en croissance, sans modifier les tarifs. Dans cet exemple, les managers résistent aux pressions institutionnelles qui véhiculent des logiques de contrôle administratif et de rentabilité, au nom de logiques de service publique au service de l'artistique.

De façon similaire, Christiansen et Skærbæk (1997) ont observé un modèle d'administration "tampon" au Royal Danish Theater, où la direction prétendait auprès des organismes de tutelle mettre en application des principes comptables rigoureux, tout en veillant en interne à ce que ces principes n'interfèrent pas trop avec la création artistique. Le but était de se prémunir des critiques externes tout en protégeant la liberté de création du carcan du langage financier. Ce même principe de tampon s'appliquait aux différents groupes d'employés au sein du théâtre (production, technique, administration). Par exemple, la seule liberté de création n'était pas souhaitable par les équipes de production qui avaient besoin d'une certaine rigidité budgétaire pour ne pas avoir à satisfaire à toutes les demandes artistiques de dernière minute.

L'introduction d'outils de gestion dans les organisations culturelles n'est pas une fin en soi et ne doit pas se faire au détriment de la rationalité artistique. Les systèmes de contrôle de

gestion comportent un biais de la mesure de la performance qui est de d'atteindre les objectifs que l'on peut mesurer plutôt que ceux qu'on souhaite atteindre (Turbide & Hoskin, 1999) au risque de perdre de vue la mission artistique qui est la mission principale des organisations culturelles la mission primaire de l'organisation (Rentschler & Potter, 1996). Si dans certains cas les outils de gestion peuvent servir la mission de l'organisation, les barrières à leur introduction peuvent également être une manière de préserver la logique culturelle et par là même la viabilité de l'organisation.

Il n'y a donc pas deux rationalités contradictoires au sein des organisations culturelles mais une multitude, et chacune s'exprime à travers différents indicateurs quantitatifs ou qualitatifs. Ces indicateurs doivent être contextualisés pour rendre compte de l'activité des organisations culturelles. C'est ainsi que les relations entre les managers et les parties prenantes peuvent reposer sur une grande confiance. Sans cette confiance, les managers risquent de déformer les mesures de performance pour les embellir, rendant les chiffres moins pertinents (Sundstrom, 2011).

1.3. Optimisation des outils de gestion pour soutenir l'activité artistique

La tension entre les exigences artistiques et les contraintes de gestion dans le secteur des spectacles vivants n'est pas une fatalité. L'adoption d'outils de gestion adaptés peut permettre de générer des ressources pour le développement des activités artistiques. Adoumbou, Detry et Zardet ont mené en 2021 une recherche-intervention dans deux structures du spectacle vivant pour y documenter le passage d'une méfiance envers les outils de gestion à l'adoption de nouveaux outils qui ont amélioré l'efficacité managériale au profit de la création artistique. Dans un premier temps, les outils de gestion et principalement le budget étaient perçus par les dirigeants comme une menace à leur autonomie et à leur liberté créative. Mais cette défiance s'accompagnait de profonds dysfonctionnements organisationnels tels que des problèmes de communication, de coordination et de gestion du temps, qui impliquaient d'importants coûts cachés. Une approche socio-économique a consisté à convaincre les équipes que les nouvelles pratiques serviraient le projet artistique et à s'appuyer sur le savoir-faire des équipes elles-mêmes pour mettre en place de nouveaux outils de gestion qui ne génèrent pas de conflits supplémentaires. Ainsi, les dirigeants ont pu non seulement améliorer l'efficacité de gestion, mais également pérenniser le projet artistique et réaliser un progrès dans les relations sociales entre les acteurs (Adoumbou et al, 2021).

Cet exemple montre qu'il est possible que la logique gestionnaire soit au service de l'artistique, et même que l'adoption d'outils de gestion adaptés soient source d'innovation, de coopération entre les acteurs et de cohésion autour d'un projet commun.

1.3.1. Innovation managériale et artistique

Les différentes logiques institutionnelles qui traversent les organisations culturelles sont introduites par les outils de gestion : des artefacts, c'est-à-dire des outils opérationnels concrets (tableau, référentiels, logiciels) suggèrent par leur utilisation une vision simplifiée de l'organisation qui promeut un comportement spécifique, porteur d'une philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992). C'est au travers des outils de gestion que s'expriment les logiques institutionnelles.

Innover en conciliant des logiques contradictoires

Le fait d'adapter ou d'inventer des outils de gestion relevant d'une logique institutionnelle étrangère à la logique culturelle relève de l'innovation managériale au sens de David (2013). En effet, celui-ci définit l'innovation managériale comme étant « *une invention de management qui a réussi – au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption – et qui change au moins en partie les façons de penser et de conduire l'action organisée* » (David, 2013, p92). Chabrilat (2021) donne un exemple d'innovation managériale à travers l'invention par un manager culturel d'un outil de gestion qui permet une synthèse entre des philosophies gestionnaires contradictoires. Le collectif *Gestalt* est une association qui produit des créations artistiques dans le domaine des musiques actuelles dans une philosophie « punk » et *Do It Yourself*. Face à l'exigence des financeurs publics de produire un organigramme qui mettrait en exergue les irrégularités dans l'application du droit social dans l'association, l'administratrice propose un nouvel outil de gestion sous la forme d'un organigramme de mission qui permet de rendre compte des activités de l'association sans trahir les formes d'emploi à la marge de la légalité. C'est la défense du système de valeur artistique par l'administratrice qui a permis de faire évoluer l'outil imposé par le système de valeur managérial du financeur pour créer un nouvel outil de gestion adapté à la réalité de l'association et satisfaisant pour le financeur. L'innovation managériale est issue d'un processus d'adaptation entre logiques gestionnaires contradictoires. Elle est même rendue nécessaire par ces contradictions.

Pour qu'un nouvel outil de gestion soit innovant, il faut qu'il soit adopté par les membres de l'organisation et qu'il apporte du changement dans leurs pratiques. L'introduction de force d'un outil de gestion étranger à la culture de l'organisation sans adaptation est vouée à l'échec. Un nouvel outil de gestion n'est pas efficace dès son introduction. Son utilité se développe progressivement grâce à des apprentissages collectifs au sein de l'organisation. Il est alors véritablement innovant s'il permet à la fois de créer de nouvelles représentations et de générer des relations sociales que les membres de l'organisation peuvent accepter (Hatchuel & Weil, 1992). C'est-à-dire que l'outil de gestion nouvellement introduit doit être porteur d'une vision et d'une philosophie gestionnaire acceptés à terme par tous les membres de l'organisation.

L'innovation managériale est une conséquence positive des conflits de rationalité dans les organisations culturelles. Mais ces organisations culturelles sont également soumises à des injonctions d'innovation artistique fortes. La créativité artistique est au cœur de la création de valeur économique mais aussi sociale des organisations culturelles. L'innovation en tant qu'injonction fondamentale est au cœur du paradoxe des organisations culturelles : Eisenhardt (2000) définit le paradoxe comme « *la coexistence simultanée de deux états contradictoires, comme celle entre l'innovation et l'efficacité* ». Il précise que l'on peut être innovant et efficace, mais que ces éléments entrent en contradiction à partir du moment où le cadre organisationnel exige simultanément ces deux caractéristiques, ce qui est le cas des organisations culturelles. Innovation et efficacité deviennent alors difficilement conjugables, de même que logiques culturelles et managériales sont contradictoires.

L'innovation managériale au service de l'innovation artistique

Mais c'est la nature même du contrôle de gestion dans les organisations créatives que d'être une « gestion des possibles » (Le Theule, 2007) qui cherche à concilier les exigences administratives et financières avec la nécessité de préserver et de promouvoir la créativité. Il s'agit d'un processus dynamique et interactif où les acteurs naviguent entre différentes logiques de contrôle pour créer un environnement propice à l'innovation et à la production artistique. Les outils de gestion, par leur adaptabilité et leur flexibilité deviennent des outils au service de la création qui permettent justement l'innovation artistique.

Dans les organisations du spectacle vivant, ce sont les interactions fortes entre les institutions publiques, les organisations et les réseaux professionnels qui permettent de structurer le processus d'innovation (Amans et al., 2014). Les interactions inter-

organisationnelles sont porteuses d'innovation managériale mais aussi artistique. Les auteurs rendent compte d'un projet de coopération entre organisations théâtrales consistant en un cycle de spectacles. Cette coopération a permis aux théâtres d'apprendre les uns des autres autour d'un budget commun, coconstruit et adapté. Ce budget innovant a permis de réduire les coûts de production et de dégager les ressources pour créer de nouvelles œuvres. L'établissement d'un canevas de gestion commun aux différents théâtres a engendré une innovation à la fois sur le processus de gestion et sur le produit artistique lui-même.

Pour que les outils de gestion génèrent de l'innovation managériale qui puisse elle-même permettre l'innovation artistique, ceux-ci doivent être adaptés au contexte dans lequel évolue l'organisation, c'est-à-dire à la fois son environnement externe et ses réalités sociales internes. Adapter des outils de gestion nécessite un échange suivi entre les différentes parties prenantes et une importante capacité de flexibilité organisationnelle.

1.3.2. Les outils de gestion, des outils de médiation

Les théories de la contingence soulignent l'influence de l'environnement ou de certaines variables de contingence comme la taille de l'organisation ou la technologie sur les choix et modes de fonctionnement des organisations. Les organisations sont contraintes par ces contingences à mettre en place des mesures adaptatives sous peine de disparition. Il n'y a donc pas une structure ou un modèle de gestion unique et standardisé souhaitable pour toutes les organisations culturelles. Chaque organisation doit trouver la structure et les outils les plus adaptée à ses propres contingences. Cette structure et ces outils de gestion doivent donc être flexible pour pouvoir s'adapter aux inévitables modifications à venir de l'environnement (Barabel et al., 2013). Surmonter les changements de l'environnement ou d'autres paramètres par l'adaptabilité nécessite de maintenir un dialogue constant entre toutes les parties prenantes pour identifier et anticiper les contingences.

Flexibilité et compromis

Les organisations culturelles se situent au carrefour de logiques artistiques, managériales et politiques. Les outils de gestion ne sont pas seulement des instruments techniques, ils jouent un rôle clé dans la médiation et la gestion des compromis entre les différentes logiques institutionnelles qui sont portées par les différentes parties prenantes (Amans et al. 2020). En partant d'une étude des Scènes nationales, les auteurs observent le fait

que chaque outil de gestion est façonné par les multiples logiques présentes au sein de l'organisation. Les outils de gestion (budgets, tableaux de bord, rapports d'activité) servent de médiateurs entre les logiques. Par exemple, un budget peut être utilisé non seulement pour gérer les finances, mais aussi pour négocier entre les exigences artistiques et les contraintes économiques imposées par les autorités publiques. Dans ce processus de conciliation de logiques contradictoires, les outils sont souvent adaptés pour répondre aux spécificités de chaque logique, par exemple en incluant des critères artistiques aux indicateurs de performance financiers. La flexibilité exigée par le besoin de compromis est alors créatrice d'innovation managériale (voir 1.3.1). Les outils de gestion permettent également de faire des ajustements temporaires par exemple pour mobiliser des ressources supplémentaires pour un projet artistique particulier, ou pour justifier des dépenses exceptionnelles auprès des financeurs. En termes de responsabilité aussi, les outils de gestion facilitent la négociation et l'ajustement entre les exigences des différentes parties prenantes. Par exemple, les rapports d'activité peuvent être utilisés pour justifier que les objectifs artistiques sont atteints malgré des difficultés budgétaires. Au final, l'utilisation systématique des outils de gestion permet d'institutionnaliser les compromis entre les logiques institutionnelles contradictoires, ce qui contribue à la stabilité de l'organisation et à la légitimation de ses pratiques.

Des outils de confiance

Dans son analyse des relations entre les collectivités territoriales et les associations locales, Sophie Beguinet (2015) souligne l'importance de la stabilité, de la proximité relationnelle, de la communication et de la collaboration pour instaurer et maintenir des relations de confiance nécessaires à la réalisation des objectifs communs des collectivités et des associations, notamment en matière de politique culturelle. L'analyse de Beguinet met en lumière les problèmes potentiels liés à l'asymétrie d'information et aux intérêts divergents des relations entre les collectivités et les associations. Cette tension crée un besoin de mécanismes de contrôle et de coordination, afin d'aligner les intérêts et de garantir une utilisation optimale des ressources disponibles. Mais d'un point de vue sociologique, ces relations sont fondées sur des notions de confiance, de collaboration et d'engagement. La proximité relationnelle, la stabilité politique et financière, ainsi que la communication régulière et transparente, sont des éléments cruciaux pour maintenir cette relation de confiance. Les outils de gestion partagés, adaptés et négociés entre les parties prenantes ne sont au final que les artefacts de visions convergentes au service de philosophies complémentaires. Pour maintenir un environnement favorable à la collaboration, les outils de contrôle doivent être des outils de confiance. Dans le

cas où cette confiance s'érode, les outils de gestion risquent de reprendre un rôle de contrôle descendant et conflictuel, ce qui dessert inévitablement la gestion de l'organisation.

Stratégie de dissimulation

Les dialogues entre les acteurs culturels et les collectivités ne sont pas toujours menés de bonne foi. Arnaud, Gourbier et Serval (2022) ont étudié le paramétrage du package de contrôle de gestion (l'ensemble des outils de gestion au service d'une philosophie gestionnaire) dans le pilotage de la politique culturelle d'une collectivité territoriale. Ce paramétrage fait l'objet d'ajustements et de débats réguliers au fil du temps entre la collectivité et les équipements culturels du territoire. Les outils de contrôle de gestion sont bien utilisés comme pacificateurs de logiques institutionnelles incompatibles. Mais il n'est pas aisé de défendre publiquement une logique institutionnelle si elle est perçue comme illégitime. Dans ce cas, les acteurs élaborent des stratégies dissimulées pour introduire cette logique institutionnelle. Ces manœuvres cachées leur permettent de naviguer dans des environnements peu réceptifs, tout en évitant les confrontations directes (Claus et Tracey 2020; Pache et Santos 2013).

Dans le cas de la collectivité territoriale étudiée par Gourbier et al., la logique institutionnelle managériale officiellement mise en avant par la collectivité faisait l'objet de discussions publiques et d'un paramétrage négocié du package de contrôle. Mais ce paramétrage était en fait une couverture visant à dissimuler l'introduction d'un package de contrôle véhiculant une logique institutionnelle austéritaire perçue comme illégitime par les acteurs du territoire. Plutôt que de risquer un conflit ouvert entre philosophies gestionnaires irréconciliables (notamment les logiques austéritaire et culturelle), la collectivité a préféré feindre un climat de confiance et de partage de valeurs (concilier les logiques culturelles et managériales) pour maintenir les organisations administrées ou subventionnées dans l'illusion que leurs valeurs étaient prises en compte dans la mise en place du paramétrage du package de gestion.

Même s'il est à la fois un prérequis et une conséquence positive de l'utilisation d'outils de gestion, le dialogue entre parties prenantes n'échappe pas à la dissimulation lorsque l'une des parties prenantes refuse d'adapter ses outils de gestion (et donc ses valeurs) à une logique opposée.

1.3.3. Adapter les typologies

Contrôle dégradé et pseudo-contrôle

Bien qu'il soit possible de concilier des logiques institutionnelles en apparence contradictoires autour d'outils de contrôle de gestion innovants, le contrôle des organisations créatives présente principalement des formes « dégradées » du contrôle (Hofstede, 1981). Pour l'auteur, les approches traditionnelles du contrôle de gestion rencontrent plusieurs écueils lorsqu'on tente de les appliquer aux activités publiques et à but non lucratif. Chaque déviation du contrôle par rapport au mode de gestion managérial rationaliste engendre un type de contrôle « dégradé » spécifique dont il faut avoir conscience pour pouvoir mettre en place des actions.

Lorsque qu'il existe au sein de l'organisation des conflits d'objectifs ou un environnement imprévisible, alors les objectifs de l'organisations sont ambigus et le contrôle y est « politique » c'est-à-dire qu'il résulte de négociations ou de désambiguation arbitraire des objectifs par la bureaucratie. Si les objectifs sont clairs, mais qu'il est impossible de mesurer les résultats des activités, on aura un contrôle par le « jugement » qui est subjectif et qui dépend des structures de pouvoir et d'influence dans l'organisation. A un niveau plus opérationnel, lorsque les actions correctives ont des effets prévisibles et que l'activité est répétitive, on aura un contrôle « par essais et erreurs ». Dans le cas contraire le contrôle de gestion relèvera de l'« intuition » des managers plutôt que d'une démarche rationnelle. Finalement, si les objectifs ne sont pas ambigus, que les résultats sont mesurables, que les effets du management sont prévisibles et que l'activité est répétitive, le contrôle sera simplement « routinier ». Mais si en revanche l'activité n'est pas répétitive, le contrôle se fait par « expertise » et repose sur l'expérience. (Annexe 1).

Le modèle dans lequel le contrôle est purement routinier est nommé modèle cybernétique par Hofstede. Le modèle cybernétique est capable de prédire précisément les effets du contrôle. C'est le modèle scientiste par excellence, dans lequel le contrôle de gestion peut être parfaitement quantifié et informatisé, ce qui explique l'attrait persistant pour ce modèle, y compris pour les situations de contrôle où il ne s'applique pas.

Dans le cas où un modèle de contrôle est appliqué mais ne correspond pas parfaitement à l'activité de l'organisation, Hofstede remarque que les agents contournent le contrôle qui devient alors un pseudo-contrôle. Les agents modifient les objectifs ou les mesures plutôt que les processus, ou se retirent complètement du processus. Plus le système de contrôle est formalisé, plus le risque d'obtenir un pseudo-contrôle plutôt qu'un contrôle est grand. Le meilleur moyen d'éviter le pseudo-contrôle est, pour l'auteur, de faire participer au contrôle les

agents à un niveau opérationnel, ce que confirme la recherche-intervention de Adoumbou et al. (2021) dans deux organisations de spectacle vivant (voir 1.3.).

Le modèle de la « corbeille à papier »

Les organisations du spectacle vivant, étudiées selon la typologie de Hofstede, mènent des activités dont les objectifs sont ambigus, dont les résultats artistiques sont difficilement mesurables, les effets des interventions sont difficilement prévisibles et l'activité est typiquement prototypique donc non répétitive. Ces activités relèvent donc à la fois du contrôle politique, par le jugement, du contrôle intuitif et par expertise. Le modèle de ce genre d'organisations est désigné par March et Olsen (1976) comme un modèle de la « corbeille à papier » (*garbage can*) dans des organisations qui sont des « anarchies organisées ». Des flux plus ou moins indépendants de problèmes, de solutions, de participants et d'opportunités de choix entrent et sortent de la corbeille au fur et à mesure de leur apparition. Les choix ne se font pas seulement en résolvant les problèmes, mais aussi en les négligeant ou en les fuyant délibérément. Contrairement au modèle cybernétique, ce processus n'est rationnel ni au niveau organisationnel, ni au niveau individuel. Le modèle de la corbeille à papier s'accompagne souvent de rituels, c'est-à-dire d'activités qui sont menées pour leur signification subjective plutôt qu'opérationnelle et qui permettent par leur régularité de réduire le stress de l'anarchie organisée. Il s'agit par exemple de réunions hebdomadaires ou de rapports réguliers.

Le modèle de la « corbeille à papier » ne met pourtant pas en évidence des anomalies dans la gestion de l'organisation, il met plutôt en évidence le fait que certaines organisations peuvent être performantes sans nécessairement correspondre au modèle canonique de la théorie classique et de la rationalité des choix. Ces modèles organisationnels sont bien plus fréquents et familiers que la théorie managériale classique ne voudrait le voir. Simplement, dans les organisations qui échappent à un modèle de contrôle de gestion unique (qui sont donc des « anarchies organisées »), les solutions managériales rationnelles, telles que l'augmentation du contrôle ou des procédures, se révèlent inadaptées (Huault 2009).

Décrire les activités artistiques

Les organisations culturelles se situent à la croisée des mondes privé, public, à but lucratif et à but non lucratif. En ce sens, les outils de contrôle de gestion peuvent avoir une véritable pertinence pour une partie de l'activité, mais échouent à rendre compte de toute l'activité et à la piloter de manière totalement rationnelle. Malgré des aménagements innovants apportés aux outils de gestion, ceux-ci incarnent une vision de l'organisation héritée des

entreprises privées à but lucratif et restent incapables de rendre compte des activités artistiques. L'utilité des outils de contrôle de gestion est circonscrite aux activités économiques qui sont menées au sein des organisations culturelles.

Mariani et Zan (2011) font le constat à la fois d'une pression continue sur le financement du secteur culturel subventionné et d'une contamination de la culture par l'économie. Les auteurs défendent que le fait de prendre au sérieux les implications économiques engendrées par les choix esthétiques est une condition préalable pour éviter de se voir imposer une "vérité" économique ultérieurement. Pour ce faire, les auteurs proposent une typologie de l'économie de la musique live à une échelle « micro » en distinguant deux chaînes de valeur : la production et la diffusion des œuvres. Cette distinction reflète la division des tâches entre organisations : le producteur, le tourneur et le diffuseur.

Dans leur analyse, les organisations musicales sont classées en fonction de leurs activités : PRE(paration) si elles produisent des concerts jusqu'à une première, PER(formance) si elles font tourner des concerts après la première ou POR(tfolio) si elles diffusent ces concerts dans une programmation saisonnière. Les besoins économiques et logiques managériales pour chacune de ces activités sont différents. De ce fait, plus une organisation cumule ces fonctions, plus elle rencontre de difficultés managériales. Ces difficultés sont propres à chaque activité en termes de coûts fixes et variables, d'économies d'échelle, de gestion du temps, d'offre (nombre de places et nombre de concerts). Bien que cette typologie permette de rendre compte de l'activité des organisations de la musique live, les auteurs identifient trois raisons pour lesquelles les organisations ne sont pas analysées sous ce type de typologie. D'abord il est plus facile d'adopter un cadre théorique généraliste d'économie, management ou comptabilité qui simplifie et sous-estime la complexité des œuvres d'art. ensuite, l'économie des organisations culturelles est analysée sous le prisme d'un biais « macro » qui est lié aux décisions politiques et aux grands agrégats et qui néglige le niveau de l'organisation elle-même. Finalement, les caractéristiques esthétiques des organisations incitent à renoncer à comparer des situations économiquement comparables mais qui n'ont esthétiquement rien à voir, par exemple comparer un festival de rock et une maison d'opéra sera considéré comme absurde alors qu'il y a de nombreux points communs entre les deux.

Rendre compte de l'activité des organisations culturelles nécessite la mise en place d'un cadre de référence commun qui facilite la comparaison entre structures et activités. Mais tout prisme d'analyse simplifie caricaturalement le réel. Les organisations culturelles ne sont que

partiellement comparables entre elles et leur gestion ne peut pas être standardisée. Il faut donc admettre que la gestion des organisations culturelles repose en grande partie sur des compétences subjectives (instinct, affects), sociales (relations interpersonnelles, culture commune) et politiques (négociation, défense d'un bien commun). Comme le résume John Holden : *“Any fool can compare apples with apples. Politics involves judgement, not managerialism.”*¹

¹ « *N'importe quel idiot peut comparer des pommes avec des pommes. La politique est une affaire de jugement, pas de gestion* » *The Guardian*, 3 janvier 2012

2. Etude de cas : Le Plan au croisement de logiques institutionnelles

J'ai choisi de m'intéresser à un cas particulier d'organisation culturelle : celui du Plan, salle de concert située à Ris-Orangis, dans le département de l'Essonne. J'y ai effectué un stage auprès de l'administratrice, de novembre 2023 à avril 2024. Pendant cette période, j'ai eu l'opportunité de discuter avec tous les membres de l'équipe à propos de leur métier, de leur vision de l'équipement et de sa gestion. La période de début 2023 à mi-2024 a été une période de transition au Plan, avec une direction par intérim et de nombreux questionnements de la part des équipes. J'ai été frappé de voir que l'engagement profond de chaque personne dans la réussite des activités du Plan mène à des discussions passionnées sur la meilleure marche à suivre pour le bien du lieu et des équipes. J'ai voulu m'approprier ces questionnements et les placer dans le contexte des enseignements reçus à Dauphine-PSL.

2.1. Présentation de l'étude empirique

2.1.1. Méthodologie d'enquête

J'ai rendu compte dans la première partie de ce mémoire des conflits de logiques gestionnaires qui traversent les organisations de spectacle vivant. Ma recherche consistera à déceler dans le cas du Plan les différentes logiques gestionnaires qui parcourent l'organisation en 2024, mais aussi la façon dont elles ont fait leur apparition et leurs dynamiques respectives. L'étude longitudinale telle que définie par Vandangeon-Derumez et Garreau (2014) m'a été permise par l'accès aux bilans d'activités du Plan sur une longue période, et par l'expérience des personnes interrogées. Mais les données ne sont que partiellement accessibles avant 2014, et difficilement comparables entre le Plan 1 (1984-2013) et le Plan 2 (depuis 2013). Mon étude longitudinale se concentrera donc principalement sur le Plan 2, avec parfois un regard dans le rétroviseur quand cela sera utile et possible.

J'ai fait reposer mon analyse sur les divers documents et rapports qui concernent le Plan, sur les discussions que j'ai eu avec les équipes lors de mon stage, et sur six entretiens personnels. Ceux-ci ont été menés en juin et juillet 2024 avec des personnes qui ont un regard transversal sur la gestion de l'organisation dont ils font partie :

Organisation	Poste	Intérêt pour la recherche	Date	Durée	Nom
FGO Barbara	Administratrice	Référentiel d'une salle subventionnée gérée par une entreprise	7/6	2h	AF
le Plan	Responsable de billetterie	Expérience des transformations de l'organisation depuis son arrivée en 2013	8/6	1h30	RB
le Plan	Directeur par intérim	Vision stratégique et perception des relations entre les différentes parties prenantes	18/6	1h30	DI
le Plan	Administratrice	Maîtrise des outils de gestion et des enjeux financiers	19/6	2h	AD
CA Grand Paris Sud Seine-Essonne-Sénart	Responsable du pôle spectacles vivants, cinémas et partenariats culturels	Mise en place de la politique culturelle	24/6	1h30	RC
CA Grand Paris Sud Seine-Essonne-Sénart	Directeur des finances et du contrôle de gestion	Enjeux financiers et économiques des modes de gestion des équipements de l'agglomération	16/7	1h15	DF

Ces entretiens ont été menés sous la forme d'entretiens semi-directifs pour laisser aux personnes interrogées la liberté d'utiliser les termes les mieux adaptés à leur réalité et les laisser aborder spontanément des thèmes que je n'avais pas envisagés. Le guide d'entretien (Annexe 2) s'articule autour de quatre thèmes :

1. Un thème lié à un diagnostic général (profil du répondant, regard sur l'histoire du Plan et sa mission),
2. Un thème lié à la relation entre les parties prenantes (dispositifs mis en œuvre, acteurs clés),
3. Un thème lié aux outils de gestion utilisés et mis en place, et à la perception des évolutions dans la gestion de la salle,
4. Un thème lié à l'évaluation de la performance de l'activité.

J'ai ensuite analysé ces entretiens en classant chaque élément de réponse selon s'il me semblait illustrer une logique institutionnelle culturelle, politique, managériale ou austéritaire, puis j'ai intégré ces réponses à la description des logiques institutionnelles qui parcourent le Plan (Annexe 7).

L'analyse des résultats a dévoilé le fait que les organisations comme les agents sont porteuses d'une multitude de logiques gestionnaires, parfois contradictoires entre elles. La somme de ces indices révélateurs de logiques gestionnaires a permis d'identifier l'émergence de certaines logiques, et la résistance à d'autres.

2.1.2. Présentation du Plan

Le Plan est un équipement culturel situé à Ris-Orangis dans le département de l'Essonne (91). Le bâtiment, inauguré en 2014, comprend une grande salle de concerts de 830 places, un club de 150 places, 2 studios de répétitions, une régie d'enregistrement et un restaurant de 80 couverts. Cet ensemble de près de 2 800 m² est dédié à la diffusion des musiques actuelles, à la création artistique et à l'action culturelle, projet mis en œuvre par une équipe de 12 personnes (11 équivalents temps-plein). Le Plan est labélisé Scène de Musiques Actuelles (SMAC) par le ministère de la Culture via la direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France (DRAC Île-de-France) depuis février 2020.

Selon la typologie de Mariani & Zan (2011) détaillée en 1.3.3., le Plan est une structure de type "Portfolio" (POR). Il diffuse des concerts au sein d'une programmation saisonnière mais ne produit pas les concerts en amont de la première ni n'organise de tournée. Ainsi, toujours selon leur typologie, les revenus du Plan sont fonction de la capacité de la salle (le seuil de rentabilité dépend du prix de cession du spectacle) et de sa capacité à diversifier les styles musicaux, les publics cible et les coûts de cession c'est-à-dire à diversifier le risque selon un modèle d'« *economies of scope* » puisque les économies d'échelle ne sont pas possible avec une seule représentation par spectacle. En effet, le Plan propose une programmation éclectique d'une soixantaine de concerts par an avec des artistes relevant de toutes les esthétiques des musiques actuelles (rap, rock, pop, chanson, etc) et de notoriété allant du plus local lors des scènes ouvertes, jusqu'à des légendes internationales comme en Fred Wesley en octobre 2024. En plus des ressources propres principalement générées par la billetterie des concerts et la location de salle pour des résidences d'artistes, Le Plan bénéficie du soutien de l'Etat via la Direction Régionale des Affaires Culturelles d'Île-de-France (DRAC) au titre de son label SMAC, de la région Île-de-France dans le cadre de l'aide à la Permanence Artistique et Culturelle (PAC), du Conseil Départemental de l'Essonne au titre d'Opérateur Structurant, de la SACEM et du Centre National de la Musique (CNM).

Cet équipement est en fait la deuxième version du Plan. Une salle du même nom existait depuis 1984 sous la forme d'un « resto-rock » associatif de 150 places installé à quelques centaines de mètres du bâtiment actuel, dans d'anciens locaux municipaux. Celui-ci s'est agrandi en 1989 pour accueillir une salle de concert de 600 places dédiée au rock puis à toutes les musiques « actuelles ». Dès les débuts, le projet du Plan incluait un important programme d'insertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté, avec le soutien de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) – la maison d'arrêt de Fleury-Mérogis est à 2km du Plan – et des Directions Départementales du Travail et de l'Emploi (DDTE) et de celle des affaires sanitaires et sociales (DDASS). Le Plan a progressivement acquis une forte notoriété dans toute la région, principalement au sein de la scène rock. Mais suite au départ de l'équipe dirigeante d'origine en 1999, la PJJ a retiré en 2001 son soutien pourtant crucial. S'en est suivie une période de difficultés économiques et de repositionnement de l'activité vers de nouvelles esthétiques avec le soutien financier prépondérant de la commune de Ris-Orangis et du Conseil Général de l'Essonne. L'association n'est finalement pas parvenue à stabiliser son activité sur le long terme et a déposé le bilan en 2013. La gestion du Plan a alors été reprise en régie avec une nouvelle direction par la Communauté d'Agglomération Evry Centre Essonne (CAECE) dont faisait partie la commune de Ris-Orangis. Depuis le 1er janvier 2016, l'agglomération Grand Paris Sud Essonne-Seine-Sénart (GPS) a remplacé la CAECE et regroupe 23 communes qui s'étendent géographiquement sur les départements de l'Essonne et de la Seine et Marne.

2.2. Les conflits de logiques institutionnelles au Plan

2.2.1. Ancrage territorial du Plan dans l'agglomération

Compétence culturelle

Avant la création de l'Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) Grand Paris Sud en 2016, les agglomérations qui le constituent avaient presque toutes décidé d'exercer une compétence optionnelle en matière de « construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire ». Un an après la création de l'EPCI Grand Paris Sud, une décision du Conseil communautaire de GPS a décidé de conserver la compétence optionnelle en termes de culture pour toute l'agglomération Grand

Paris Sud plutôt que de redescendre cette compétence aux communes². C'est ainsi que la gestion du Plan a été transféré à GPS après avoir été une régie de la CAECE. L'attribution culturelle a une place importante parmi les compétences de le Communauté d'Agglomération Grand Paris Sud Essonne-Seine-Sénart. La culture représente 10.9% du total du budget 2023, une proportion élevée par rapport aux autres agglomérations comparables, et un montant plus de deux fois supérieur à la communauté d'agglomération Roissy Pays de France qui a un budget total proche et qui regroupe une population quasiment aussi élevée (Annexe 3). Cependant, l'agglomération ne disposant pas de la compétence en matière d'insertion professionnelle, l'activité de restauration d'insertion a dû être abandonnée malgré la construction d'un restaurant spécifiquement dimensionné pour cette activité.

La direction politique de l'agglomération Grand Paris Sud Essonne-Seine-Sénart est exercée par son Conseil communautaire qui est composé de 83 élus. Ce conseil communautaire, avec son bureau et ses commissions, exerce et assure l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique culturelle, incluant un volet spécifique pour les musiques actuelles. Ce volet musiques actuelles est mis en œuvre notamment par les deux SMAC présentes sur le territoire de GPS, Le Plan à Ris-Orangis et l'Empreinte à Savigny-le-Temple.

La régie directe à simple autonomie financière

Le Plan fonctionne sous un régime de régie directe à simple autonomie financière, ce qui signifie qu'il ne possède pas de personnalité morale distincte de celle de l'agglomération. Par contre, le budget du Plan est distinct du budget principal de l'agglomération et apparaît en annexe du budget principal. Ce type de régie permet à GPS de suivre l'exploitation directe d'un service public industriel et commercial (SPIC) relevant de sa compétence tout en pouvant facilement établir le coût réel du service et s'assurer qu'il est financé par des ressources liées à l'exploitation de l'activité. Sont également gérés en régie directe à simple autonomie financière les services de l'eau potable, du chauffage urbain, de l'assainissement, des parkings, et à partir du 1^{er} janvier 2026, de la salle de concert l'Empreinte qui relève pour le moment toujours du budget principal.

Le code général des collectivités territoriales, dans sa section consacrée aux régies dotées de la seule autonomie financière, précise le fonctionnement de telles régies. « *La régie est administrée, sous l'autorité du maire et du conseil municipal, par un conseil d'exploitation*

² Grand Paris Sud, Conférence des maires du 29/11/2017

et un directeur. Le budget de la régie est préparé par le directeur, soumis pour avis au conseil d'exploitation, présenté par le maire et voté par le conseil municipal. Il est exécutoire dans les mêmes conditions que le budget de la commune. »³. Ainsi, la direction du Plan, composée d'une équipe professionnelle relevant du droit privé, est responsable de la mise en œuvre du projet artistique et culturel de l'équipement en conformité avec les orientations définies par le conseil d'exploitation du Plan, un organe consultatif désigné par le conseil municipal. Ce conseil d'exploitation, constitué de quatre représentants élus et de trois experts culturels, formule des avis et oriente les décisions, bien que le pouvoir décisionnaire final reste entre les mains du conseil communautaire.

Ce fonctionnement en régie a des conséquences significatives sur le mode de gestion. Bien entendu, tout modèle économique dont les recettes sont majoritairement composées de subventions voit son autonomie de gestion limitée par un cadre imposé par les financeurs. Mais dans le cas du Plan, GPS n'est pas un simple financeur mais bien le gestionnaire de l'équipement. Cette situation est exceptionnelle : parmi les 93 SMAC de France, seul le Plan est une régie directe à simple autonomie financière, et deux autres dont l'Empreinte sont des régies directes sans autonomie financière⁴. Les autres modes de gestion des SMAC sont les associations loi 1901 pour 79% d'entre elles ; ces associations sont majoritairement en convention de partenariat (CPO) avec la collectivité, mais certaines sont en délégation de service public (DSP). 19% des SMAC sont gérées par des Etablissements Publics Locaux (EPL) qui peuvent être des Etablissements Publics de Coopération Culturelle (EPIC), des Etablissements Publics Administratifs (EPA) ou des Etablissements Publics de Coopération Culturel (EPCC). Les règles juridiques et de gestion diffèrent entre ces trois types d'EPL, mais tous sont des personnes morales de droit public réalisant une mission d'intérêt général et disposant d'une autonomie administrative et financière.

Un cadre rigide mais accepté

Le mode de gestion en régie n'est pas véritablement remis en question par les équipes du Plan. Il semble y avoir aujourd'hui un consensus parmi les équipes sur le fait que la régie à simple autonomie financière est un mode de gestion qui est adapté à la situation du Plan en autres parce qu'il est lié à l'histoire de l'agglomération et parce que les autres modes de gestion charrient aussi leur lot de contraintes « *Il n'y a pas de bon ou de mauvaise mode de gestion,*

³ Articles R2221-55 et R2221-77 du Code général des collectivités territoriales

⁴ Fédéliama, *Chiffres clés et évolution des SMAC*, 2023

mais il y a le mode de gestion le plus adapté à chaque situation, qui est aussi issu du fruit de l'histoire.[...] Je connais plein de cas de figure où une association a beaucoup plus de pression de la part de la collectivité, parce qu'ils peuvent enlever la subvention du jour au lendemain » (DI). Cela n'a pas toujours été le cas : lorsque la gestion du Plan a été récupérée par l'agglomération en 2013, un nouveau directeur a été nommé, mais les équipes de l'association qui géraient précédemment l'équipement ont été maintenues. A la fin de l'année 2014, tous les membres de l'équipe historique avaient quitté le nouveau Plan.

La gestion en régie directe implique pour les équipes du Plan de se conformer aux procédures imposées par l'agglomération. D'une part, les fonctions de ressources humaines, comptabilité, services informatiques et entretien du bâtiment sont gérées directement par les services de l'agglomération. Non seulement ces équipes « support » gèrent tous les équipements de l'agglomération sans prioriser certains par rapport à d'autres, mais la fusion des agglomérations et communes qui a abouti à la création de la communauté d'agglomération de Grand Paris Sud en 2016 a eu pour conséquence la mutualisation de certaines ressources. Le nombre d'équipements gérés par les fonctions support a augmenté plus vite que les ressources affectées à leur gestion, ce qui a entraîné des délais de gestion. *« La taille de l'agglomération augmente avec par contre des services support à l'agglomération qui ont été mutualisés. Il y avait plus d'équipements, mais pas beaucoup plus de moyens humains, donc des lenteurs dans les procédures. »* (RB). D'autre part, la gestion des équipements d'une agglomération est soumise à des règles strictes : la signature des contrats, conventions et avenants ayant trait à l'activité du Plan est soumise à validation du président de l'agglomération (ou de la personne qui a reçu sa délégation). Les dépenses doivent faire préalablement l'objet d'un engagement pour réserver une portion du budget, celui-ci doit être justifié auprès du trésor public par un bon de commande, une facture, un rapprochement entre les deux puis un mandat. De même, une recette doit faire l'objet d'une émission de titre de recette. Ces procédures étendent considérablement les délais entre l'identification d'un besoin de gestion et sa résolution, contrairement au mode de gestion autonome des équipements disposant d'une personnalité morale propre. Bien que les équipes du Plan soient habituées à ces procédures *« Je suis habituée, en fait, à appliquer ce genre de procédure longue, lente »* (RB), celles-ci sont perçues comme des mesures de contrôle coercitives et exagérément complexes, d'autant plus que la programmation ne se fait que trimestre par trimestre et que les besoins techniques peuvent parfois nécessiter des réponses rapides *« Dans notre activité, on programme au*

trimestre donc on a besoin d'être quand même assez réactif sur les contrats, des fois on a besoin d'acheter quelque chose en urgence pour la technique. » (RB).

2.2.2. Une logique politique au service du projet culturel

La logique culturelle préservée

Les équipes du Plan sont engagées sous contrats de droit privé, elles ne sont pas fonctionnaires de l'agglomération. Leurs efforts sont résolument tournés vers la réalisation d'objectifs artistiques et culturels : permettre la diffusion de concerts de qualité, soutenir la création d'œuvres novatrices, faire connaître ces œuvres au plus grand public possible « *C'est bien l'équipe professionnelle et la direction générale et artistique qui fait quand même le projet.* » (DI). En ce sens, les équipes internes du Plan s'inscrivent dans une logique gestionnaire (ou rationalité) artistique (ou culturelle) (Chabrillet et al., 2021 ; Amans et al., 2014 ; Gourbier et al., 2022). Cette logique artistique s'incarne particulièrement dans la revendication d'une totale liberté de programmation. La direction du Plan reconnaît de fait avoir une parfaite autonomie dans la programmation artistique « *A Grand Paris Sud c'était exemplaire, l'autonomie, l'indépendance qu'on me laissait. C'était même pas quelque chose qui avait été évoqué tellement c'était évident pour eux.* » (DI). La liberté de programmation est renforcée par l'attribution du label SMAC du ministère de la Culture. En effet, le ministère prête une attention particulière à l'autonomie de gestion des établissements labellisés pour s'assurer qu'aucune ingérence ne vienne entraver leur mission de promotion de la création musicale et de diversité de la programmation. Cette autonomie de programmation de fait n'est pourtant pas protégée de théoriques incursions de responsables politiques dans la programmation de la salle. La direction et le ministère ont proposé d'inscrire la liberté de programmation du directeur du Plan dans les statuts de la régie, pour le moment sans suite mais sans urgence tant la direction assure disposer de fait d'une totale autonomie de programmation. Cette autonomie de programmation est tout de même encadrée par la mission de représenter tous les styles musicaux dits « actuels ». Ce n'était pas le cas lorsque la première équipe associative du Plan (1984-1999) gérait le lieu : le Plan était alors une salle résolument rock.

La rationalité culturelle qui anime les équipes contemporaines du Plan se manifeste également dans les modes de gestion. Les équipes ont des horaires de travail flexibles, travaillent souvent le soir et le weekend. Plutôt que de mettre en place des processus managériaux, les équipes se répartissent les tâches selon les compétences disponibles, plutôt

que strictement selon les rôles formels, et reposent beaucoup sur la solidarité interne, la collaboration horizontale et la co-construction des outils. La responsable de la billetterie le dit en ces termes « *C'est beaucoup plus coopératif et en fait, on est obligé d'être tous un peu solidaires, de s'entraider et de travailler ensemble correctement parce que sinon l'événement ne se fera pas.* » (RB). Cette philosophie est revendiquée comme une forme de militantisme opérationnel (mais pas politique) en opposition parfois à la logique managériale « *Il y a un militantisme aussi, même si on n'a pas le droit de se de se positionner clairement politiquement il y a quand même des endroits où on peut se positionner : l'écologie, on achète du bio, sans emballages, c'est pas une obligation. On pourrait faire des grosses économies au Plan en allant acheter à Carrefour* » (AD). Chabrillet et al. (2021) identifient d'ailleurs la résistance à la rationalisation gestionnaire comme un élément constitutif de la logique artistique.

Logique politique et politique culturelle

La logique politique est tournée vers le maintien du service public. L'agglomération arbitre entre les besoins des différents services et équipements dont elle assure la gestion pour affecter les ressources nécessaires à la poursuite de l'activité du service public en question. Les services font des demandes, le service financier éclaire sur ce que le budget permet de faire, mais ce sont bien les élus qui arbitrent et portent les projets individuellement. Le directeur financier de l'agglomération pointe le fait que réduire à des indicateurs financiers des activités culturelles différentes au sein de l'agglomération ne permet pas de rendre compte de leur activité ni de les comparer équitablement entre eux. Les activités, les publics visés et les missions sont différentes et appellent une compréhension fine des enjeux liés à chaque équipement ou service. Selon lui, il est toujours plus important de maintenir une mission de service public que de se précipiter à corriger un indicateur jugé trop faible « *C'est très compliqué pour les équipements de se comparer entre eux, ils n'ont pas la même activité, pas le même public, pas la même mission. Maintenir la mission de service public va au-delà des indicateurs.* » (DF).

En ce qui concerne le spectacle vivant, l'agglomération gère certains de ses équipements en régie directe (le Plan, l'Empreinte, le Théâtre de Corbeil-Essonnes, le Silo), mais elle autonomise la gestion de certains de ses théâtres : le Théâtre-Sénart est un Etablissement Public de Coopération Culturel (EPCC) et la Scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos est une association loi 1901. La distinction se fait en grande partie par le poids de l'histoire, puisque l'agglomération a généralement conservé le statut juridique des

équipements qu'elle a récupéré à sa création en 2016. Mais la régie directe est aussi conservée parce qu'elle permet à l'agglomération de soutenir durablement les équipements plus fragiles mais essentiels en termes de service public. A la fois suivre les dépenses et les décisions majeures, mais aussi parce que ces équipements font l'objet d'une attention redoublée quant à la pérennité du financement. Pour le Plan, la participation du budget principal au budget annexe a été réévaluée régulièrement pour prendre en compte l'accroissement de l'activité, l'inflation ou la baisse de la participation du département en 2016. Comme tous les budgets des collectivités, celui du Plan doit être équilibré en fonctionnement, et c'est GPS qui s'assure, en coordination avec les autres collectivités, que l'équipement aura les moyens de maintenir son service public.

Confiance et objectifs communs

La logique culturelle et la logique politique sont toutes les deux prégnantes dans la gestion du Plan, mais elles ne sont pas contradictoires. Elles se soutiennent mutuellement dans le sens où les équipes administratives et politiques de GPS font confiance à un projet de la direction du Plan et le soutiennent du mieux qu'elles peuvent tout en ayant conscience que les compétences spécifiques requises pour gérer une salle de concert sont détenues par les équipes du Plan elles-mêmes « *A Grand Paris Sud il n'y a pas d'ingérence, ils sont fiers de leur équipement, ils nous soutiennent [...] Il y a une politique généraliste qui va s'appuyer sur une équipe professionnelle pour mettre en œuvre le meilleur projet possible.* » (DI). La responsable du pôle spectacles vivants de l'agglomération explique que son rôle auprès des établissements culturels est de permettre à chaque projet de se développer « *Mon rôle c'est de prendre soin des équipements, d'être équitable, de veiller à l'épanouissement de chaque projet* » (DVS). Cette relation de confiance permet à chacune des deux entités de réaliser au mieux leurs objectifs communs (Beguin, 2015).

Le projet artistique et culturel du Plan est dérivé du schéma directeur de la politique culturelle de GPS. Il défend à la fois la démocratisation culturelle (l'accessibilité de la culture au plus grand nombre) et les droits culturels (la participation de chacun à la vie culturelle). A défaut de pouvoir compter sur une forte implication de bénévoles pour porter ce projet « *Il y a pas une vraie vie associative avec des adhérents, des bénévoles et donc c'est très limité dans l'implication citoyenne.* » (DI), c'est l'agglomération qui est fortement impliquée pour porter ces valeurs. En effet, parmi les dix-sept objectifs du schéma directeur de la politique culturelle de GPS voté en 2019, sept concernent la démocratisation culturelle et sept concernent droits

culturels. En retour, la terminologie utilisée par le Plan pour structurer ses bilans d'activité reprend les objectifs stratégiques qu'elle s'est donnés en application de la politique culturelle de l'agglomération.

Pour les équipes internes du Plan, les agents de GPS sont de moins en moins vus comme des tutelles et de plus en plus comme des partenaires ou des collègues. Depuis huit ans que le Plan est un établissement de Grand Paris Sud, les besoins respectifs sont de mieux en mieux compris : besoin d'autonomie de gestion pour le Plan, besoin de mettre en place et de justifier d'actions culturelles pour GPS. Cette nouvelle horizontalité dans les rapports humains permet aux différentes facettes du projet du Plan d'être mieux défendues. La direction du Plan souhaite une grande autonomie de programmation tout en valorisant les droits culturels, GPS veut un projet local et un effet de rayonnement dans tout le territoire, la DRAC s'attache principalement à un projet artistique, le département et la région ont de fortes attentes d'actions culturelles avec respectivement les collèges et les lycées du territoire, dont ils ont la gestion. Parce que le projet du Plan prend en compte tous ces éléments et qu'il est porté par l'agglomération, les différents financeurs rencontrent entre eux une forme d'équilibre qui neutralise une éventuelle dominance d'une tutelle sur le projet. Les discussions quant au projet sont formalisées au sein d'un comité de suivi qui regroupe les différents financeurs institutionnels. Ce comité de suivi est perçu par la direction du Plan comme un temps d'échange sur les priorités politiques de chaque financeur « *Je le prends vraiment comme un comité de partenaires, pas comme si je rendais compte à mes tutelles.* » (DI). Ainsi, chaque financeur public met sa logique politique au service du projet culturel du Plan, et le projet culturel s'enrichit des différents axes de politique culturelle de chaque partenaire.

2.2.3. Ambiguïté de la logique managériale

La logique politique qui prévaut au sein de l'agglomération pour la gestion de ses équipements, si elle est compatible avec la logique culturelle des directions des équipements culturels, rentre tout de même en conflit avec elles à propos d'un certain nombre d'outils de gestion et d'outils de contrôle qu'impose GPS.

La logique politique complexifie la gestion

En tant qu'équipement de l'agglomération Grand Paris Sud, le Plan est fortement traversé par la logique politique dont relève l'agglomération. Cette logique politique a

progressivement pris de l'ampleur depuis la fin des années 1990 lorsque la première équipe gestionnaire associative a quitté le Plan. L'association s'est alors tournée vers la ville de Ris-Orangis et le département de l'Essonne pour pérenniser son financement (Roy, 2022). Les bilans d'activité de cette époque montrent que le Plan a inclus les objectifs de politique culturelle de ces collectivités dans ses objectifs (diversité musicale, groupes locaux). Depuis 2013 et la gestion en régie, la logique politique véhiculée par l'agglomération et les autres financeurs est encore plus importante. Elle est visible dans les bilans d'activité du Plan qui, à partir de 2019, sont structurés selon des objectifs stratégiques qui sont des adaptations opérationnelles du schéma directeur de la politique culturelle de GPS (Annexe 4), conséquence de la volonté de l'agglomération d'inscrire l'action des établissements dans les objectifs de politique publique locale.

La contrainte des finances publiques

En premier lieu, nous l'avons vu, la régie directe à simple autonomie financière ne confère pas l'autonomie juridique. Le Plan n'a pas de personnalité morale propre et ne peut prendre qu'un nombre restreint de décisions sans l'aval du conseil communautaire. Mais même son autonomie financière est factice puisque la moitié du budget de fonctionnement de l'équipement est couvert par GPS. L'autonomie financière des régies personnalisées est d'ailleurs relative « *les EPCC fonctionnent grâce aux subventions de GPS, ils ne sont pas autonomes* » (DF), mais ces équipements qui disposent de l'autonomie juridique bénéficient d'une véritable flexibilité et donc d'une meilleure réactivité dans la gestion de leur équipement. A l'inverse, le personnel de l'agglomération pilote un projet de politique culturelle mais n'a a priori aucune expérience dans la gestion d'un équipement culturel « *Ils sont dans un service de projet culturel d'une aggro, mais ils n'ont jamais géré un équipement culturel. Ils ne connaissent pas le terrain, pas les contraintes de l'activité.* » (RB). Le modèle de contrôle imposé par l'agglomération et appliqué par le Plan ne correspond pas parfaitement à son activité et devient dès lors un pseudo-contrôle au sens de Hofstede (voir 1.3.3). Certaines procédures comme les décisions administratives sont respectées pour la forme uniquement « *La décision c'est du pur administratif, c'est la chambre d'enregistrement. [...] Ce qui fait foi c'est la confirmation qui part de ma boîte mail* » (DI).

L'autonomie financière du Plan n'est qu'un budget annexe de l'agglomération c'est-à-dire que le Plan n'a pas une gestion financière libre : toute dépense du Plan doit être justifiée au service financier de l'agglomération, qui lui-même doit justifier toutes ses transactions

auprès du comptable public (Il y a pour les collectivités publiques une stricte séparation entre l'ordonnateur - ici l'agglomération, et l'exécutif - ici le comptable public à la direction générale des Finances publiques). Les dépenses doivent être validées et doivent, si le montant excède quarante mille euros, faire l'objet d'un marché public. Celui-ci est imposé par la loi pour des raisons de transparence mais il engendre d'importantes lourdeurs administratives et potentiellement des surcoûts « *Il y a des fois où je pense qu'on perd de l'argent parce que la petite entreprise locale qui serait peut-être 3 fois moins chère, elle va peut-être pas avoir les capacités administratives et humaines de répondre aux marchés publics.* » (AD).

Les logiques politique et managériale sont-elles compatibles ?

Ces exemples tendent à montrer que dans le cas du Plan, la logique politique de l'agglomération entre en conflit avec la logique managériale caractérisée par la recherche de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience pour atteindre des objectifs de performance (voir 1.2.1.). Pourtant, certains indices permettent de montrer que l'introduction d'une logique managériale est souhaitée par l'agglomération Grand Paris Sud. Ces marchés publics, bien que contraignants, concernent dans un même marché tous les équipements de l'agglomération et donc se font sur de très grandes commandes, ce qui peut permettre de baisser les prix « *Si on fait un marché pour chaque équipement c'est plus cher. Si on mutualise, on fait une plus grosse commande et le prix baisse.* » (DF). De plus, afin de déterminer si un marché public est nécessaire pour une commande, il est nécessaire d'avoir mis en place une nomenclature précise pour mutualiser les demandes au niveau de l'agglomération entière. Chaque équipement doit ainsi mettre en place la même comptabilité analytique très précisément construite par le service financier de l'agglomération et perfectionnée par tous les équipements, quel que soit le service dont ils relèvent. Le marché public, qui relève de la logique politique, permet donc d'introduire un élément de contrôle managérial dans la gestion des équipements. Le directeur financier, par un principe similaire, appelle de ses vœux la mise en place d'indicateurs qualitatifs automatiquement renseignés par les équipements et directement remontés à l'administration centrale « *On va bientôt mettre en place des indicateurs qualitatifs de l'activité qui remontent automatiquement. C'est déjà en place dans certaines agglos, pour aider les élus à faire des arbitrages.* » (DF).

La mutualisation

La direction financière ne réalise pas elle-même les arbitrages, mais elle suggère des solutions pour permettre aux services et équipements de respecter leurs engagements

budgétaires et à l'agglomération de conserver une bonne santé financière. Une solution régulièrement suggérée par le service est la « *mutualisation* », la « *mise en réseau* » pour créer des « *synergies* » (DF). Pour la responsable du pôle spectacles vivants, la mutualisation permet tout de même l'émergence et la généralisation de bonnes pratiques de gestion, l'augmentation du nombre de coproductions entre acteurs du territoire et l'innovation gestionnaire (les « bonnes idées »). C'est dans ce sens qu'elle a mis en place un « Comité Spectacle Vivant » pour aider les salles de concert et de théâtre de l'agglomération à échanger sur leurs pratiques et leurs besoins communs. La mutualisation, en tant qu'outil de gestion, s'inscrit dans une logique managériale telle que définie par Amans et al. (2014), étant proposée comme une règle universelle, pragmatique, visant l'économie, l'efficacité, et l'efficience.

L'année 2023 a été une année de restrictions des recrutements au sein de l'agglomération, pour des raisons budgétaires. Les équipes sont de ce fait forcées de s'organiser pour mener à bien leur activité sans ressources humaines supplémentaires. Sans surprise, c'est la mutualisation des postes qui a été suggérée. Depuis 2023, le Plan et l'Empreinte se partagent un alternant en production, une secrétaire de direction et un régisseur son.

Faciliter la gestion du Plan

La logique managériale n'est pas uniquement génératrice de contraintes. La recherche d'efficience de la part des équipes de l'agglomération est aussi positivement perçue par les équipes du Plan qui se sentent de mieux en mieux comprises et écoutées. Au fil des ans, la direction générale adjointe à la culture de l'agglomération (DGA culture) gagne en expérience et parvient à raccourcir les procédures obligatoires, et à se rapprocher des besoins de gestion des équipements culturels. La DGA culture et la direction des finances et du contrôle de gestion soutiennent toutes les deux les demandes répétées de la direction du Plan pour une plus grande autonomie de gestion. Le directeur s'est vu accorder en 2021 une délégation de signature pour les contrats de cession et pour certifier les recettes, mais d'autres décisions qui relèvent aujourd'hui des élus pourraient être confiées à la direction du Plan.

La logique gestionnaire managériale est positivement acceptée par les équipes du Plan quand ce sont les utilisateurs finaux eux-mêmes qui coconstruisent les outils de gestion. Cette conclusion rejoint celle de Hofstede (1981) qui préconise de faire participer au contrôle les agents à un niveau opérationnel pour éviter le pseudo-contrôle. La responsable de la billetterie donne l'exemple du logiciel de suivi de production Heeds qui a été introduit dès 2014 mais dont le paramétrage a été perfectionné en 2020 pour permettre aux équipes de gagner du temps

et d'échanger des informations de manière plus fiable. Malgré un bénéfice attendu important, les équipes techniques ne se sont pas emparées de ces nouvelles fonctionnalités, faute de se sentir impliquées dans son utilisation. L'administratrice du Plan remarque que si les outils de gestion sont coconstruits, ils sont naturellement adoptés. S'ils sont imposés, ils peuvent être acceptés au terme d'une phase de communication et de médiation. Le dialogue, avant ou après l'introduction d'un nouvel outil de gestion, est donc un élément essentiel de sa prise en main.

Finalement, la logique managériale peut être suggérée par les équipes du Plan elles-mêmes afin de défendre le projet artistique et culturel. La direction a décidé de maintenir les tarifs de ses places de concert le plus bas possible pour défendre l'accès aux concerts au plus grand nombre, en contrepartie de quoi une véritable réflexion est menée sur les ressources propres hors billetterie, notamment la location des salles pour des productions externes. Ces réflexions peuvent potentiellement changer en profondeur le modèle économique de la salle.

Ainsi le Plan est traversé par des logiques artistiques, politiques et managériales qui sont partiellement contradictoires mais qui coexistent au sein de l'organisation et souvent chez un même individu. Chaque logique est mise en œuvre partiellement dans un compromis constant avec les autres logiques. Ces conclusions rejoignent celles de Marie Boitier et Anne Rivière (2016) qui, dans le contexte des universités, ne constatent pas une victoire des administratifs porteurs de la logique gestionnaire, mais remarquent une forme d'agrégation hétérogène des logiques.

2.3. La menace austéritaire

La logique managériale, qui traverse aussi bien les organisations culturelles que les collectivités territoriales, introduit des outils de contrôle de gestion qui visent à améliorer la performance globale de l'organisation en intégrant des aspects financiers, opérationnels et stratégiques (Le Theule, 2007). L'aspect budgétaire et financier du contrôle vise à assurer une utilisation efficace des ressources financières en lien avec la mission de l'organisation. Dans ce sens, si la mission évolue ou si des ressources financières additionnelles sont nécessaires pour mener à bien la mission de l'organisation, l'augmentation des charges n'est pas contradictoire avec la logique managériale. Lorsque la maîtrise budgétaire prend l'ascendant sur les services opérationnels et que la baisse des coûts devient de fait la mission de l'organisation, la logique gestionnaire n'est plus managériale mais devient austéritaire (Gourbier et al., 2022).

2.3.1. Tensions budgétaires chez les financeurs

Le Plan dépend fortement de dotations publiques

Le plan bénéficie de trois types de financements distincts. Les ressources propres constituent 17% des produits de fonctionnement en 2023. Ce sont principalement des recettes de billetterie, de bar, et de location de salle pour les résidences. 29% des produits du Plan sont des subventions (hors GPS), parmi lesquelles le département de l'Essonne (44% des subventions), la DRAC Île-de-France (30% des subventions) et la région Île-de-France (13% des subventions), le reste est constitué d'aide de la SACEM, du Centre national de Musique (CNM) et d'aides ponctuelles au projet (Ministère de l'Education Nationale, Service pénitentiaire d'insertion et de probation). 53% des produits du Plan sont des produits exceptionnels constitués majoritairement de la dotation de Grand Paris Sud. La participation du budget principal de Grand Paris Sud au budget annexe du Plan n'est pas une subvention au sens habituel du terme puisque le Plan est un de ses équipements géré directement (Annexe 4).

Le montant de la dotation de l'Etat et des collectivités, agglomération comprise, est sujet à révision d'une année sur l'autre. L'état de santé financière des collectivités détermine fortement le montant qui sera alloué à la culture et aux musiques actuelles en particulier, en plus de l'orientation politique. Les collectivités sont unanimes sur l'importance de maintenir une politique culturelle ambitieuse. L'Observatoire des Politiques Culturelles relate que 90% des directeurs des affaires culturelles des collectivités et intercommunalités déclarent en 2023 que la politique culturelle est autant ou plus une priorité qu'avant. Pourtant, leurs finances sont sous pression, et particulièrement leur budget de fonctionnement qui comprend les subventions de fonctionnement aux lieux de musiques actuelles.

Hausse des dépenses, baisse des recettes

Les dépenses de fonctionnement des collectivités ont augmenté rapidement du fait de la forte inflation des dernières années et du surcoût de l'énergie dû principalement à la guerre en Ukraine. La hausse du montant des dépenses obligatoires a également participé à mettre sous tension le budget de la région et Île-de-France et du département de l'Essonne. Les recettes fiscales et les dotations de l'Etat n'ont pas compensé la hausse des dépenses. Pour le département de l'Essonne, la situation est assez alarmante avec une baisse de 30 % soit 80 millions d'euros des droits de mutation à titre onéreux (DMTO) causée la baisse du nombre de

transactions immobilières sur le territoire et le recul de leurs prix. Cette situation incite les collectivités réduire leurs budgets de fonctionnement pour préserver leurs investissements en faveur du territoire. La région vise un recul de 0.6% des dépenses de fonctionnement sur l'exercice budgétaire 2024 quand le département contient leur hausse à 1% pour la même année malgré une inflation estimée à 2.6%. L'agglomération Grand Paris Sud est également soumise à une forte contrainte financière avec des recettes fiscales qui augmentent moins vite que l'inflation. Les budgets 2023 et 2024 sont placés sous la bannière de la sobriété en matière de dépenses de personnel, d'énergie et de charges courantes. Le rapport budgétaire 2023 mentionne explicitement que l'agglomération s'efforce de « *réduire ses dépenses de fonctionnement en rationalisant ses politiques publiques* »⁵. Cette situation impacte directement les équipes du Plan, confrontées au gel des recrutements « *Les RH sont figées, il n'y a pas marge de manœuvre sauf sur les alternants et les CDD* » (RSV). « *On essaie de se battre pour avoir un poste à partir de janvier, on espère pouvoir au moins créer un poste en CDD temps plein d'un an. On sait pas encore si ça va être faisable. Du coup ce qu'on peut proposer entre septembre et décembre, c'est de la vacation.* » (RB).

Conséquences sur les dotations

Malgré les difficultés budgétaires des collectivités et de GPS, le niveau des subventions et dotations versées au budget du Plan est stable. L'Observatoire des Politiques Culturelles le confirme, les budgets des politiques culturelles en 2023 ont mieux résisté que ne le craignaient les acteurs culturels. Mais bien que la culture ne soit pas à ce stade une variable d'ajustement budgétaire, le contexte inflationniste actuel ne permet pas un soutien supérieur de la part des collectivités territoriales.⁶

Aussi bien les équipes du Plan que de GPS expriment leur conviction que les baisses des dotations ne sont que retardées « *Il est possible que dans les prochaines années ça baisse, et que ça baisse considérablement. Ils ont déjà commencé à faire des baisses sur d'autres équipements culturels de l'Essonne.* » (AD), « *Il y a des contraintes financières de plus en plus fortes sur l'agglo* » (DF). Du côté des charges, le Plan comme toutes les SMAC fait face à une hausse des coûts de l'énergie, des salaires, des coûts de cession des concerts, des coûts d'hôtellerie et de restauration liés à la venue des artistes, et des coûts des prestataires techniques et de sécurité. Au total, la hausse des charges pour les SMAC est estimée entre 15% et 20% en

⁵ Rapport Annuel 2023 de Grand Paris Sud, section Budget, p6

⁶ Observatoire des Politiques Culturelles, *Baromètre annuel sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales - Enquête nationale 2023*

2022⁷. Afin d'anticiper la baisse à venir des subventions et pour faire face à la hausse des charges, la direction du Plan identifie deux types de mesures qu'il peut mettre en place dès maintenant : intensifier la coopération entre les équipements de l'agglomération et du département, et augmenter ses ressources propres via notamment la location des espaces. Il n'est pas à ce stade envisagé de chercher de nouveaux subventionneurs parce que l'activité du Plan ne s'y prête pas à ce stade « *Si tu crées un projet et que t'identifies qu'il y a des sources de financement potentielles auxquelles tu es éligible, autant aller les chercher. Mais je pense qu'il faut pas créer un projet pour avoir de l'argent.* » (DI)

Les pressions sont nombreuses de la part des différents financeurs pour réduire les dépenses relatives à la gestion des services et des équipements. Bien qu'il soit épargné pour le moment, le Plan subira indubitablement dans les années à venir une baisse de certaines de ses subventions qui, si elles ne sont pas compensées par des recettes propres, risque d'entraîner une baisse de l'activité.

2.3.2. Qui scrute le coût du Plan ?

La nécessité de maîtriser les dépenses et d'augmenter les recettes apparaît en toile de fond d'un grand nombre de décisions du Plan. La logique gestionnaire sous-jacente peut être managériale si l'objectif est la recherche d'une forme de performance économique, ou elle peut être austéritaire si la réduction des coûts est l'objectif ultime (Gourbier et al, 2022). Se pose alors la question des motivations derrière la mise en valeur des coûts liés à la gestion de l'équipement.

L'agglomération

La régie à simple autonomie financière permet aux élus et au personnel administratif de GPS de visualiser clairement ce que coûte le Plan à l'agglomération. Les autres équipements n'apparaissent pas individuellement dans les documents budgétaires soumis au vote du conseil communautaire. Lorsque le Plan est devenu une régie directe en 2013, lui conférer l'autonomie financière relevait d'une certaine reprise en main du politique (à l'époque l'agglomération Evry Centre Essonne) sur la gestion du Plan. En janvier 2026, la régie l'Empreinte, l'autre SMAC de l'agglomération, acquerra également l'autonomie financière. On pourrait en déduire que

⁷ Projet d'amendement au Projet de loi de finance pour 2024 n°II-1140 en faveur des SMAC porté par le sénateur Grégory Blanc

l'objectif de l'agglomération est ici aussi de mettre en lumière le coût de l'équipement pour la communauté afin de justifier une future baisse de sa participation, mais il n'en est rien. L'autonomisation financière est avant tout une demande de la DRAC pour donner des gages d'autonomie de gestion aux SMAC. Le service financier est d'ailleurs plutôt rétif à ce changement qui ne fera qu'alourdir sa gestion financière. « *Notre travail analytique sait suivre tous les budgets de chaque équipement. Nous n'avons pas de difficulté à tracer les coûts des équipements. [...] Pour GPS, un budget annexe c'est juste plus de documents à générer mais ils n'auront factuellement pas plus d'autonomie.* » (DF).

Dans le cas du Plan, le budget annexe donne l'illusion d'une autonomie financière qui ne change pas la gestion de l'équipement par rapport à une régie directe incluse dans le budget principal (le budget annexe est voté par GPS), si ce n'est que la trésorerie de l'équipement est elle aussi autonome et doit être gérée avec plus de rigueur que quand l'équipement paye ses charges avec la trésorerie de l'agglomération. Cette situation apporte plus de contraintes que de libertés pour le Plan dont les projets sont contraints par la disponibilité de la trésorerie.

Les autres collectivités

Les autres financeurs (DRAC, Région, Département, SACEM, CNM) demandent quant à eux de recevoir des budgets spécifiques qui correspondent à leurs critères d'attribution des subventions. Un budget prévisionnel doit être fourni au moment de la demande de subvention, un budget réalisé en fin de période pour débloquer le solde de la subvention. Mais ces budgets ne sont qu'anecdotiquement des outils de contrôle économique : ils relèvent bien plus d'un besoin de traduire en chiffres la stratégie de l'organisation soutenue c'est-à-dire de présenter de façon standardisée une réalisation culturelle. Ces budgets sont des outils stratégique et sociaux (Amans et al., 2010) plus que des outils économiques.

Il semble donc que la mise en exergue des coûts de gestion du Plan ne relève pas d'une logique austéritaire, et seulement marginalement d'une logique managériale. Elle illustre plutôt la logique culturelle (l'autonomie financière comme gage d'autonomie de gestion pour assurer une programmation libre) et la logique politique (rendre compte aux administrés de l'utilisation des fonds publics alloués à la politique culturelle).

2.3.3. La logique politique : un rempart face à la logique austéritaire

Certains indices pourraient permettre de penser que les logiques gestionnaires austéritaires et politiques sont compatibles dans le cas de GPS, ou en tous cas que les outils de gestion relevant d'une logique politique affichée puisse être des chevaux de Troie pour dissimuler l'introduction d'une gestion relevant de la logique austéritaire.

La mutualisation relève d'une logique politique

La mutualisation, déjà évoquée dans la partie 2.2.3. comme relevant d'une logique managériale, peut également être envisagée comme un outil de gestion vecteur d'une logique politique. D'abord, l'expérience de la mutualisation au Plan n'a pas été concluante quand il s'est agi de partager des employés avec l'Empreinte. La direction comme les équipes regrettent de ne disposer qu'à mi-temps des collègues dont ils auraient besoin à temps plein, les salariés mutualisés ont du mal à prendre pleinement part à la vie culturelle des deux lieux en même temps, et la gestion des emplois du temps partagés est contraignante pour toutes les équipes. Dans ce cas précis, on peut donc remettre en question le fait que la mutualisation de salariés soit le fait d'une logique managériale puisque n'étant pas efficiente, elle ne participe pas à rationaliser la gestion du lieu. *« on va mutualiser et en fait de l'avis général ça marche ni sur la forme ni sur le fond et il faut arrêter ça. »* (DI).

Ensuite, la mise en place du « Comité spectacle vivant » pour que les lieux de spectacle vivant gérés par l'agglomération échangent entre eux des bonnes pratiques et des ressources n'est pas tant une mutualisation forcée des ressources qu'une incitation à prendre en compte les besoins de tous les équipements du territoire. En ceci, il relève d'une logique politique qui met en avant le « bien commun » et le service rendu à tous les administrés du territoire. Par exemple, la Scène nationale de l'Essonne, qui est gérée par une association, a acheté en 2022 des gilets vibrants qui permettent au public malentendant de ressentir la musique. Le Plan leur loue régulièrement cet équipement pour les aider à le rembourser, et une fois amorti, le Plan et tous les équipements partenaires y auront accès gratuitement suivant un planning prédéfini. Dans un même esprit, le directeur technique du Plan a mis en place une plateforme de mutualisation du parc automobile entre tous les équipements culturels de GPS pour que chacun puisse avoir accès à un véhicule dès qu'il en a le besoin.

La mutualisation est envisagée par les agents de l'agglomération pour anticiper la baisse à venir des dotations des équipements et pour s'assurer que les équipements seront à même de maintenir leur niveau d'activité actuel. Si la mutualisation est déjà en place alors que les coupes budgétaires ne sont pas encore d'actualité pour les équipements culturels c'est parce que les

signes avant-coureurs sont déjà bien présents : les recrutements sont gelés. De plus, la planification des budgets est annuelle et discrétionnaire, ils peuvent être revus à la baisse d'une année sur l'autre malgré les conventions qui lient les équipements et les tutelles. En cas de coupes budgétaires, les budgets annexes seront plus exposés car plus visibles par les élus. L'objectif de GPS est de maintenir le même niveau de service public malgré le contexte budgétaire difficile.

Un budget de sobriété

Les restrictions budgétaires en cours et à venir sont explicitement annoncées dans le rapport annuel 2023 de l'agglomération Grand Paris Sud, de même que la mutualisation. La page 6, consacrée au budget 2023, cite le vice-président en charge du budget et de la prospective financière : « *Construit dans une logique de coopération et de solidarité entre les communes, le budget 2023 s'interprétait comme un budget de sobriété : en matière de dépenses de personnel, d'énergie et de charges courantes.* ». Mais la défense du service public y est présentée comme un corollaire aux restrictions. La même citation du vice-président en charge du budget commence ainsi : « *Malgré un contexte économique difficile, Grand Paris Sud a voté un budget permettant de maintenir les politiques publiques utiles aux habitants, de développer ses efforts d'investissement et de soutenir le tissu associatif local.* ». Ainsi, toujours dans le même rapport annuel, si « Ce cadre incertain a conduit l'Agglomération à poursuivre ses efforts pour réduire ses dépenses de fonctionnement en rationalisant ses politiques publiques et en s'appliquant à contenir ses dépenses de personnel.[...] En soutien de ses communes, qui pilotent les services publics de proximité au service de tous les habitants et notamment des plus précaires, l'Agglomération a gardé le cap, sans renoncer à mettre en place ses projets structurants et ses missions prioritaires. ». Les restrictions budgétaires sont présentées comme subies, elles ne sont pas mises en avant comme un signe de bonne gestion financière de l'agglomération, et le maintien d'un haut niveau de qualité du service aux administrés est présenté comme le seul objectif légitime.

Les tensions sur les budgets de GPS sont perçues comme inévitables et liées à une hausse des coûts impossible à maîtriser (inflation, conséquences de la crise sanitaire, guerre en Ukraine). Elles ne relèvent pas d'une logique institutionnelle austéritaire qui serait masquée parce que perçue comme illégitime par les agents. La logique austéritaire, c'est-à-dire la baisse dogmatique des dépenses publiques, avance sans se dissimuler et rencontre une vive résistance sous la forme de la logique institutionnelle politique.

Maintenir les services publics culturels

Le financement des équipements culturels de l'agglomération ne se fait pas pour un objectif à terme d'améliorer la rentabilité de leurs activités. La délégation de service public (DSP) n'est pas un mode de gestion favorisé, parce qu'il ne permet pas aux équipements de proximité d'assurer un service suffisant. « *La DSP c'est utile parce que ça permet de maintenir un service public sans avoir à en supporter les coûts de fonctionnement. Par contre, le privé ne s'intéresse qu'aux activités rentables – les Arènes, par exemple, oui, mais pas les médiathèques. Mais les petits équipements, ils doivent continuer à offrir un espace pour la création, les pratiques amateurs, et rester des lieux de vie.* » (RSV).

Les difficultés de gestion ou de fréquentation des équipements ne se traduisent pas par une réduction de leur dotation ni par une gestion plus managériale. Des augmentations de dotation sont défendues par les services de l'agglomération pour ces équipements, comme ce fut le cas pour le théâtre de Corbeil-Essonnes, afin d'éviter les baisses d'activité. « *Un établissement en difficulté doit être aidé, pas abandonné. Donc on mène des actions après avoir réalisé un bilan, pour orienter l'action publique vers les besoins, pas tant vers le moins cher.* » (RSV).

Le Plan mène trois types d'activités : la diffusion de concerts, le soutien à la création et l'action culturelle. Parmi celles-ci, la diffusion permet de générer des revenus de billetterie et le soutien à la création génère des revenus par la location de la salle pour les résidences. L'action culturelle (médiation, éducation artistique et culturelle) est une activité par nature déficitaire. Or, c'est cette dernière activité que l'agglomération a inscrit parmi ses objectifs prioritaires de politique culturelle pour le territoire : « *Renforcer l'éducation artistique et culturelle (EAC)* »⁸.

Aussi bien le service financier que le service culturel de l'agglomération appellent de leurs vœux une plus grande prise en compte d'indicateurs extra-financiers qui permettraient d'affiner les indicateurs économiques par des notions de fréquentation, de qualité, et de diversité de la programmation. « *Une hausse des adhérents c'est un indicateur de l'ancrage de la salle dans le territoire* » (RSV). Partagés par tous les services, la logique politique sert donc de rempart face à la logique austéritaire en ceci qu'elle permet de justifier la dépense publique

⁸ Grand Paris Sud, *Mise à jour des objectifs prioritaires du schéma directeur de la politique culturelle*, 2020

« Je rappelle que l'objectif final c'est de maintenir le service. L'objectif ce n'est pas la finance. » (DF).

Finalement, la logique managériale elle-même semble être au service de la logique politique et entrer en conflit avec la logique austéritaire à GPS et au Plan. Le rapport annuel 2023 de GPS mentionne l'efficacité managériale, mais toujours dans un contexte de valeurs politiques fortes : « Pour utiliser les outils du management avec une même approche, un même esprit, il convient de créer un socle commun de valeurs et pratiques. »⁹.

Au Plan, la diversification des ressources et des financeurs, loin de permettre de compenser une baisse des subventions, renforce en fait la stabilité des subventions accordées. L'implication de plusieurs financeurs permet de convaincre chacun de l'importance politique et sociale des activités menées et incite chaque financeur à maintenir son soutien financier. « Ils font confiance parce que y a d'autres partenaires, justement parce qu'il y a d'autres sources de financement » (DI). Les financeurs n'ont d'ailleurs pas intérêt à une baisse du budget de fonctionnement puisqu'il signifierait une réduction de l'activité, moins de concerts et donc moins de recettes propres.

Dans les deux organisations, la logique managériale n'est pas une fin en soi, elle ne pousse pas une logique de réduction des coûts ou d'augmentation des recettes propres dans la gestion des équipements, mais elle donne des gages aux partenaires pour maintenir la logique politique (le service public). Ainsi, la logique managériale permet de contredire un discours austéritaire qui, profitant des contraintes de la hausse organique des coûts, aurait insisté sur l'efficacité de gestion pour tenter d'introduire une logique de réduction budgétaire indiscriminée. La logique austéritaire est perçue comme illégitime à GPS et a fortiori au Plan. Mais elle n'est pas introduite de façon dissimulée par le paramétrage de package de contrôle de gestion managériale ni politique, parce qu'elle n'avance pas masquée (Gourbier et al., 2022). La logique austéritaire est explicitement mentionnée lors du paramétrage du package de contrôle de gestion. Elle évitée (« avoid ») par la logique politique au sens de Oliver (1991), c'est-à-dire que les instances politiques de GPS tentent d'écarter la nécessité de se conformer à la logique austéritaire (objectif de maintien du service public, « L'objectif ce n'est pas la finance »). Ce faisant, partiellement par la mise en place d'une logique managériale (mutualiser

⁹ Rapport Annuel 2023 de Grand Paris Sud, section Ressources Humaines, p54

les ressources, rationaliser le fonctionnement de GPS) qui est perçue comme plus légitime pour contester (« *challenge* ») les mesures austéritaires.

2.4. Les outils de gestion du Plan : un patchwork de logiques institutionnelles

L'étude longitudinale des outils de gestion mis en place au Plan est révélatrice des différentes logiques gestionnaires et de leur évolution. Je me propose de catégoriser les différents outils de gestion utilisés au Plan selon leur nature. D'abord les outils de gestion techniques qui sont les outils au sens opérationnel et qui sont utilisés dans la gestion quotidienne de l'organisation. Ensuite les discours, les termes employés qui sont aussi des outils de contrôle de gestion au service de logiques gestionnaires. Et enfin les rapports et bilans qui sont à la fois des outils de mesure de la performance et des discours sur l'organisation.

Pour reprendre la cadre d'analyse de Hatchuel et Weil (1992), nous pouvons considérer que chaque outil de gestion introduit une ou plusieurs philosophies gestionnaires via trois dimensions : l'artefact qui sera étudié ici selon sa nature technique, discursive ou de rapports ; la vision simplifiée de l'organisation qui est prescrite par l'utilisation de l'artefact ; et enfin la philosophie gestionnaire rattachée à l'outil de gestion. Pour faire le lien entre la vision simplifiée de l'organisation et la logique gestionnaire, nous pouvons dire a priori que lorsque l'outil de gestion fait référence au Plan comme à une salle de concert, il s'agit de la logique culturelle. Lorsque le Plan est considéré comme un équipement de GPS au service de sa politique culturelle, la logique est politique. Quand l'outil de gestion met en avant l'aspect organisationnel, les processus et les techniques de gestion, c'est qu'il relève d'une logique managériale. Et enfin si l'outil envisage le Plan sous l'angle de son budget et plus précisément de ses charges, la logique est austéritaire. Tous les outils de gestion seront traités consécutivement selon leur nature technique, discursive ou de rapport, et selon la logique gestionnaire dont ils relèvent, dans cet ordre (Annexe 5).

L'étude longitudinale des outils de gestion au Plan consiste à en retracer l'évolution au cours de trois grandes phases : la période associative (1984-2013), la première période de gestion en régie jusqu'au départ du premier directeur (2013-2022) et enfin la période récente depuis janvier 2023. Les témoignages et documents correspondant aux outils de gestion de chacune de ces périodes ne sont pas toujours disponibles. L'étude longitudinale sera donc inévitablement imparfaite, mais elle permettra tout de même d'observer une évolution.

2.4.1. Les outils techniques ne relèvent pas tous d'une logique managériale

Les outils de gestion regroupés sous l'appellation de « techniques » sont les outils opérationnels utilisés au quotidien dans la gestion de l'équipement.

Mail de confirmation

Lorsqu'un accord est trouvé entre le directeur et un artiste sur une date de concert ou de résidence, sur un montant de cession des droits d'exploitation ou de location et sur des conditions d'accueil (hébergement et location de matériel), le directeur rédige un mail formalisé à destination de l'artiste ou de son producteur, et met tous les membres de l'équipe du Plan en copie, quel que soit leur rôle. Ainsi, la confirmation de la date et de ses conditions est immédiatement partagée en toute transparence. Cet email est porteur de deux logiques gestionnaires. D'une part, il permet aux équipes d'être soudées autour d'un projet commun, de s'identifier à la direction artistique du lieu et de se sentir impliqués dans la direction artistique. Dans ce sens, cet email de confirmation partagé avec l'équipe est vecteur d'une logique culturelle. Mais cet email est également une forme de validation qui a valeur de contrat. *« Ce qui fait foi c'est la confirmation qui part de ma boîte mail. Et donc j'engage la collectivité quand j'envoie une confirmation. »* (DI). Depuis 2021, le directeur est porteur d'une délégation de signature pour les contrats de cession en dessous d'un certain montant, ce qui raccourcit considérablement le processus de validation d'une date de concert ou de résidence. En ce sens, la valeur contractuelle de cet email participe à améliorer l'efficacité de gestion du Plan et est porteur d'une logique managériale.

Planning centralisé des agents

L'administratrice du Plan, conjointement avec la Direction des Affaires Culturelles, a mis en place en 2023 un planning commun pour tous les agents des équipements culturels de GPS pour le suivi de l'annualisation de leur temps de travail. Avant cela, certaines équipes rattrapaient leurs heures supplémentaires, d'autres se les faisaient payer, d'autres avaient un fonctionnement hybride. L'harmonisation du fonctionnement des équipements n'a pas corrigé un problème de gestion, mais une iniquité entre les équipements. Tous les salariés des équipements culturels de GPS annualisent désormais leurs heures supplémentaires grâce à un tableau partagé qui renforce le sentiment des équipes d'appartenir tous au même titre à la

Direction des Affaires Culturelles de GPS. « *On a vraiment travaillé en collectif avec la direction de la culture, la direction des ressources humaines et les directions des différents équipements pour harmoniser pour plus de justice entre les équipements.* » (AD). A ce titre, le planning commun annualisé des heures de travail est un outil relevant d'une logique politique.

Budget annexe

Le budget des collectivités est contraint, il ne peut être voté qu'à l'équilibre en fonctionnement et en investissement. Ce qui vaut pour le budget principal vaut aussi pour les budgets annexes, le Plan ne peut pas montrer de budget de fonctionnement déséquilibré, et c'est la responsabilité de GPS de s'en assurer. Ainsi, la dotation de GPS au fonctionnement du Plan peut être considérée comme une couverture du déficit de gestion annuel. Soit les dépenses sont justifiées et GPS les prend en charge pour leur part non financée, soit le Plan doit baisser ses charges et donc son activité. Lorsque le budget du Plan était sous la seule responsabilité de l'association qui le gérait avant 2013, la mairie de Ris-Orangis puis l'agglomération ont été sollicités pour des subventions exceptionnelles en cours d'exercice (Roy, 2022). La reprise en main du budget du Plan a permis aux agglomérations successives de mieux maîtriser la mise en place de cet aspect de leur politique publique culturelle. On peut d'ailleurs remarquer que la participation budgétaire de GPS se tarit entre 2020 et 2022 à un moment où la direction change et le projet du Plan se redéfinit, pour revenir à son niveau d'origine en soutien d'un nouveau projet convainquant (Annexe 4). Le budget annexe du Plan s'inscrit en soutien du service public et répond donc à une logique politique.

Tableaux de suivi

Chaque membre de l'équipe du Plan tient à jour des tableaux de suivi de l'activité qui le concerne. Ceux-ci servent à la fois à la gestion quotidienne de l'activité, au partage d'informations de gestion entre les membres de l'équipe, mais aussi à construire les rapports annuels à destination de GPS et des autres partenaires. Les tableaux de suivi ont considérablement évolué au fil des trois phases historiques identifiées. Pendant le fonctionnement associatif, les tableaux de suivi étaient principalement maintenus par l'administratrice, ils étaient légers, centralisés, et servaient principalement à suivre l'activité. A partir du fonctionnement en régie, chaque service de GPS (finance, culture, RH) demandait un suivi spécifique. La surcharge procédurale était si lourde que l'administratrice a quitté ses fonctions dès juillet 2014. « *Elle était sous l'eau parce que à la base elle avait quelques tableaux de suivi et là, en fait, on lui en demandait 10 fois plus.* » (RB). Depuis lors, les services

de GPS simplifient progressivement les informations de suivi qu'ils demandent. Sous l'impulsion de l'administratrice et de la responsable de la billetterie, les équipes du Plan s'efforcent continuellement de regrouper, automatiser et clarifier leurs tableaux de suivi, permettant ainsi de fournir des bilans d'activité à tout moment de l'année, au lieu d'une seule fois par an. *« Il me faut un outil qui me permette directement à n'importe quel moment de l'année de sortir le bilan machin sans que j'en ai pour deux jours à traiter des données. »* (RB) L'automatisation et la mise à disposition des tableaux de suivi de l'activité répondent à une logique managériale initiée par les équipes du Plan, de mieux en mieux acceptée par celles de GPS.

Plateformes de billetterie

La responsable de la billetterie s'efforce de rationaliser le temps consacré à la mise en vente des concerts sur les plateformes de billetterie en ligne. Plutôt que d'essayer d'être visible sur toutes les plateformes et donc de renseigner les informations des concerts sur chaque plateforme individuellement, elle est engagée dans un processus de mise en regard du temps passé sur chaque plateforme avec le nombre de places vendues sur cette plateforme. *« Sur Culture in the City sur 3 trimestres de la saison dernière j'ai vendu 3 places. Je me dis le temps passé à paramétrer tous les événements de toute la saison pour vendre 3 places, est-ce que ça vaut vraiment le coup en termes de temps pour moi, ce gain ? Je suis pas sûre »* (RB). L'objectif clairement exprimé est l'efficacité de ses tâches au quotidien, ce qui relève d'une logique managériale.

Bons de commande et décisions publiques

Pour pouvoir réaliser un paiement, les équipes du Plan complètent un bon de commande qui correspond à une demande d'engagement du budget. Le président de l'agglomération (par délégation) signe une décision portant sur le paiement du montant. Le service financier transmet ces documents au comptable public pour déblocage des fonds, qui sont ensuite rapprochés d'une facture et dont le paiement est effectué par le trésor public. Les délais de paiement causés par une telle procédure peuvent largement excéder les 30 jours. Cette procédure est une application du code des collectivités territoriales pour des questions de transparence et de séparation de la commande publique et de son exécution. Mais les élus de Grand Paris Sud pourraient accorder au directeur du Plan une délégation de signature systématique pour engager le budget du Plan. S'ils ne le font pas, à l'encontre de l'efficacité des procédures de gestion réclamées par le service financier lui-même, c'est pour centraliser la

décision et conserver un contrôle sur les activités de l'équipement. Cette rémanence de la logique politique est certainement rapidement vouée à disparaître au profit d'une plus grande autonomie de gestion du Plan. « *Les processus internes peuvent gagner en autonomie, le président de l'agglomération doit déléguer plus* » (DF).

2.4.2. Les éléments de langage porteurs de logiques institutionnelles

Les éléments de langage font également partie des outils de gestion en ceci qu'ils véhiculent une représentation de l'organisation, de son fonctionnement et de son rôle et influencent ainsi ses modes de gestion. Cette partie ne fait pas l'objet d'une étude longitudinale, je n'ai eu accès qu'au discours actuel sur le Plan.

Grand Paris Sud

L'agglomération est toujours désignée parmi les équipes du Plan comme une organisation extérieure. Il n'est quasiment jamais fait mention du fait que le Plan est un équipement de GPS. Pour les membres de l'équipe du Plan qui ne sont pas en contact régulier avec des agents de GPS, l'agglomération est assimilée à une « *tutelle* » (RB). Elle est souvent mentionnée à propos des contraintes gestionnaires qu'elle impose au Plan. Le directeur technique et l'administratrice travaillent directement en lien avec plusieurs services de GPS et perçoivent plus régulièrement ces personnes comme des « *collègues* » (AD). Le directeur, dont un des rôles auprès de GPS est de convaincre les élus et la DAC d'adhérer à un projet culturel, considère l'agglomération comme un « *partenaire* » (DI). Le fait de parler de GPS comme d'une entité distincte du Plan, positivement (« *partenaires* ») ou négativement (« *tutelles* »), relève d'une logique culturelle dans le sens où le Plan se définit comme une salle de concert dont les préoccupations et les besoins sont distincts de ceux de l'agglomération. Au contraire, le fait d'en parler comme de « *collègues* » est révélateur d'une meilleure acceptation de la logique politique de la part des cadres du Plan.

L'Empreinte

Tout comme le Plan, l'Empreinte est une régie directe de GPS, et une SMAC. De jauge légèrement plus petite, elle a des missions sensiblement identiques à celles du Plan, mais une esthétique plus axée sur les musiques rock et métal. Malgré les similitudes, les trois employés mutualisés et de fréquentes coproductions, chaque salle revendique sa particularité. Le directeur par intérim parle d'un « *effet boutique* » qui est le signe d'une logique culturelle : le

Plan défend un équipement et une programmation unique, distincte de l'Empreinte. « *Mutualiser entre l'Empreinte et le Plan c'était pas une bonne idée, il y a un effet boutique dans des lieux comme ça qui est extrêmement important.* » (DI).

Réunions hebdomadaires

Tous les mardis, sous la conduite du directeur par intérim, toute l'équipe du Plan se réunit pour échanger sur les sujets du moment. Tous les thèmes sont abordés : programmation passée et à venir, technique, politique, communication, recrutements, action culturelle, etc. Ces réunions n'ont pas pour vocation de régler des problèmes. Si une solution doit être trouvée, c'est parmi les personnes concernées par le problème. Elles sont plutôt un moment d'échange qui permet à toute l'équipe de se tenir au courant des préoccupations de chacun. Comme le mail de confirmation des concerts envoyé par le directeur à toute l'équipe, la réunion hebdomadaire permet aux équipes d'être soudées autour du projet commun, et relève d'une logique culturelle, mais pas managériale (les fréquentes réflexions sarcastiques quant à la durée extensive de ces réunions en sont une illustration).

Comptes-rendus oraux des concerts

La réussite des concerts constitue, sans surprise, un sujet de discussion majeur. Que ce soit lors des réunions hebdomadaires ou de manière informelle entre collègues, chaque concert est décortiqué les jours suivants. C'est n'est pas tant la qualité artistique du concert qui est commentée, que sa pertinence pour le public et pour le développement de la carrière de l'artiste. La programmation du Plan est très variée, et montent sur scène des artistes de toutes esthétiques et de tous niveaux de maturité professionnelle. Le soutien du Plan à des artistes en début de carrière n'est pas remis en question par les équipes. La question de savoir si le concert était « bien » est vite balayée au profit de celle du public : est-il venu en nombre ? de quel type de population se composait-il ? était-il réceptif ? Ou pour généraliser : le concert a-t-il rencontré son public ? Dans le cas contraire, est-ce qu'au moins le Plan a participé au développement professionnel d'un artiste ? La conscience de proposer un service public de la culture est très fort parmi les équipes du Plan, et le discours sur les concerts passés relève ainsi plus souvent d'une logique politique que d'une logique artistique.

Collaboration opérationnelle inter-équipements

Le Plan partage de nombreux outils avec d'autres équipements culturels de l'agglomération. Avec l'Empreinte bien sûr, mais aussi avec les théâtres, les médiathèques et

les autres services qui répondent aux mêmes marchés publics communs. Les équipes du Plan sont à la fois demandeuses de coopération sur l'utilisation des outils, et prêtes à renseigner leurs homologues d'autres équipements sur leur utilisation des outils. Cependant, cette collaboration s'arrête à un échange d'information précis, rapide et factuel. « *Si j'ai un problème sur mon logiciel, on a le même, je l'appelle, je lui demande. Mais on a eu le cas l'année dernière d'une responsable d'une bibliothèque qui a voulu nous voir pour savoir comment fonctionne nos bilans, tel logiciel. Je lui ai montré 2-3 de mes tableaux Excel, mais à un moment donné, je vais pas faire ton boulot, tu vois ?* » (RB). Le fait de vouloir limiter la coopération au strict échange d'information permet de gagner en efficacité et relève d'une logique managériale. Mais parce qu'elle ne vise pas à travailler en étroite collaboration avec les autres équipements pour offrir conjointement un service public, elle ne relève pas d'une logique politique.

2.4.3. Les bilans : outil de transparence et de contrôle

Les équipes du Plan rédigent plusieurs types de rapport à destination des différentes parties prenantes. Les rapports et bilans sont des outils de contrôle de la performance, ou postévaluation (Bouquin, 2011). Mais comme la notion de performance est polysémique dans le cas des organisations culturelles, les bilans et rapports peuvent relever simultanément de plusieurs logiques gestionnaires.

Bilans d'activité

Tous les ans, le Plan publie un rapport d'activité à destination de ses partenaires et financeurs. Si le rapport budgétaire est différent selon les financeurs, le bilan d'activité est le même pour tous (Annexe 3). Depuis 2004, il comprend toujours une partie qui détaille la programmation artistique. Cette partie est évidemment liée à la logique culturelle du Plan qui existe depuis la création du premier Plan en 1984.

La logique politique est illustrée dans tous les bilans d'activité du Plan depuis 2004, mais pas de la même façon ni avec la même prégnance. Avant 2014, la justification de l'utilisation de subventions publiques se fait en mettant en avant le nombre de groupes essonniens ayant joués au Plan. Le département étant le plus important financeur à cette époque, le bilan lui était principalement destiné. Depuis 2014, c'est l'étude des publics qui permet de déterminer que les visiteurs du plan sont locaux et que donc le service public majoritairement financé par l'agglomération est bien un service principalement local. Depuis

2019, le bilan est structuré en fonction des axes stratégiques du Plan, eux-mêmes déclinés des orientations politiques de l'agglomération. La logique politique est particulièrement mise en avant dans les bilans d'activité depuis 2019.

Finale­ment, les bilans d'activité, parce qu'ils incluent un grand nombre d'indicateurs extra-financiers, permettent au Plan de se rendre compte régulièrement de certains besoins, par exemple en termes de parité de genre dans les groupes présentés « *Il y a des alertes de la part des tutelles, mais y a aussi des alertes en interne. J'imagine que la personne qui remplit le tableau, elle va la première dire c'est étonnant qu'on ait que 10% de femmes dans la prog' avant que la DRAC le dise.* » (AD). Les bilans d'activité deviennent ainsi des outils de gestion qui permettent de mesurer l'activité à l'aune de critères préétablis. En ceci, ils sont également porteurs d'une logique managériale de mieux en mieux prise en main et acceptée par les équipes.

Reporting mensuel à GPS

A l'initiative du directeur par intérim, les équipes du Plan préparent un reporting chiffré de l'activité du mois passé à destination du conseil d'exploitation et des membres de l'administration de GPS. Ce reporting contient des informations de programmation, de fréquentation, de recettes et de dépenses, d'actions culturelles, etc. Ce document a été conçu pour transmettre régulièrement des informations et maintenir un lien tendu entre GPS et le Plan. L'objectif de ce rapport est qu'il soit rapide à lire, et qu'au fil du temps les équipes de GPS intègrent une connaissance fine des activités du Plan et acquièrent un langage commun qui permette de fluidifier les échanges. « *Mon ambition, c'est que ça les nourrisse au fur et à mesure et qu'on crée du capital connaissance du Plan. Combien il y a de concert dans le mois et ce qui se passe au club, en grande salle ? Quand est-ce que c'est complet ? Qu'est-ce qui se passe comme action ? C'est aussi un moyen de les informer tout simplement. [...]* » (DI). Cette idée de partager des connaissances pour améliorer l'efficacité des échanges entre l'agglomération et la direction relève d'une logique managériale. « [...] *Mais à la fin, tu mets aussi à chaque fois un ou deux articles de fond sur les politiques culturelles ou les musiques actuelles. Et tu l'envoies douze fois dans l'année donc ça alimente ces gens avec qui tu bosses, quand bien même ils lisent que la moitié. Et derrière c'est beaucoup plus facile d'interagir, de parler le même langage, de parler de choses, d'expliquer des choses si tu as un ensemble de personnes avec qui tu collabores et que tu as nourri.* » (DI). Les reportings mensuels introduisent au sein de GPS une compréhension plus fine des besoins spécifiques liés à

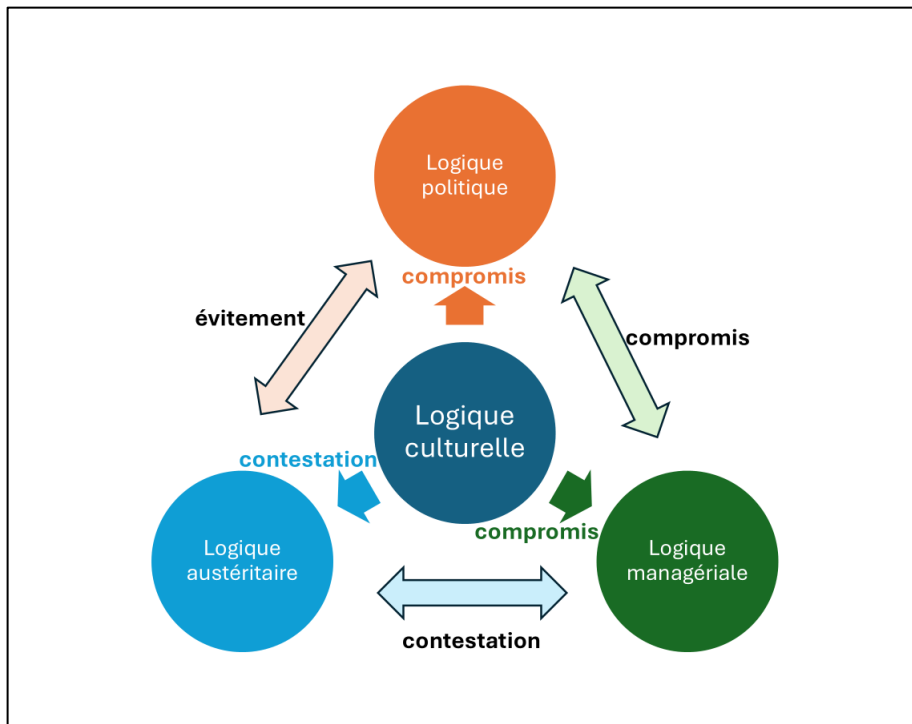
l'activité d'une salle de concert. Parce qu'ils décrivent et défendent l'activité spécifique d'une salle de concert, de son environnement et de ses enjeux, les reportings mensuels sont également porteurs d'une logique culturelle.

Conclusion

Le Plan, au même titre que les autres organisations publiques du spectacle vivant, est traversé par des logiques institutionnelles culturelles, politiques et managériales. Comme la salle de concert est un équipement géré directement par l'agglomération (« *Le Plan, c'est Grand Paris Sud* » (DI)), la logique institutionnelle politique a une importance majeure dans la mise en place d'outils de gestion au Plan. L'introduction d'une logique institutionnelle managériale ne se fait pas sans heurts. D'une part, la recherche en gestion a abondamment illustré les résistances opposées par les organisations culturelles à l'introduction d'outils de gestion qui tenteraient de les dévoyer de leur mission artistique. D'autre part, la gestion des équipements culturels d'une des plus grosses communautés d'agglomérations de France engendre inévitablement des rigidités. Des outils de gestion porteurs d'une logique institutionnelle managériale sont progressivement mis en place au Plan et à l'administration de Grand Paris Sud. Mais la logique managériale est au service des équipements culturels du territoire et des politiques culturelles des autres financeurs. Les agents du Plan et de l'agglomération ont intégré la légitimité et les outils de la logique managériale, mais dans le cadre de la logique culturelle au Plan, et de la logique politique à l'agglomération.

Les contraintes budgétaires des collectivités représentent une menace pour la pérennité des financements du Plan. Cependant, la logique austéritaire, bien qu'elle soit perçue comme illégitime, n'est pas introduite de manière dissimulée (Gourbier et al., 2022). Au contraire, l'impact de la logique austéritaire sur les outils de contrôle de gestion de l'agglomération et du Plan est abordé de manière transparente. La logique institutionnelle managériale, parce qu'elle permet de contester l'introduction d'une logique austéritaire, est volontairement introduite par les agents parmi leurs outils de gestion. Les différentes logiques institutionnelles s'articulent dans un jeu de compromis, d'évitement et de contestation (Oliver, 1991). Elles peuvent être résumées comme suit :

Stratégies de réponse entre logiques institutionnelles au Plan



source : auteur, Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179

Ce mémoire s'est concentré sur le cas du Plan et l'agglomération Grand Paris Sud. Les conclusions qui en découlent sont par conséquent limitées à ce contexte spécifique. Il serait intéressant, dans des recherches futures, d'examiner comment ces mêmes dynamiques entre logiques institutionnelles se manifestent dans d'autres types d'organisations culturelles et dans divers contextes territoriaux, afin de faire émerger un éventuel modèle. De plus, une exploration plus approfondie des modalités d'introduction de la logique austéritaire – qu'elle soit dissimulée, explicite ou contestée – permettrait de mieux comprendre comment cette logique se distingue ou s'entrelace avec la logique managériale. Enfin, une analyse socio-politique pourrait enrichir notre compréhension de la manière dont les orientations politiques des élus des collectivités territoriales influencent l'allégeance ou la résistance aux pressions austéritaires au sein des politiques culturelles.

Bibliographie

- Adoumbou, C., Detry, F., & Zardet, V. (2021). Chapitre 6. Réconcilier art et management par l'approche socio-économique de la conversion des coûts cachés au service du projet artistique. Recherche-intervention dans deux organisations de spectacle vivant. In *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture* (p. 89-103). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.horva.2021.01.0089>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2010). De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : Le cas du budget dans les théâtres associatifs. *Management & Avenir*, 40(10), 234-253. <https://doi.org/10.3917/mav.040.0234>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2014). Du « patchwork » au « canevas » : Les rôles combinés des interactions et des outils de gestion autour d'un processus d'innovation dans le secteur du spectacle vivant: *Innovations*, n° 43(1), 85-113. <https://doi.org/10.3917/inno.043.0085>
- Amans, P., Mazars-Chapelon, A., & Villesèque-Dubus, F. (2020). Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : Le cas des Scènes nationales. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26(1), 21-77. <https://doi.org/10.3917/cca.261.0021>
- Amans, P., & Rascol-Boutard, S. (2008). La performance entre construit social et indicateur simplifié. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(3), 45.
- Barabel, M., Meier, O., & Teboul, T. (2013). Chapitre 2. L'école de la contingence structurelle et de l'analyse systémique. In *Les fondamentaux du management: Vol. 2e éd.* (p. 41-57). Dunod. <https://www.cairn.info/les-fondamentaux-du-management--9782100589319-p-41.htm>
- Beguinet, S. (2015). La gestion des relations collectivités territoriales-associations : Une approche par l'engagement-confiance. *Politiques et management public*, Vol 32/2, Article Vol 32/2.
- Boitier, M., & Rivière, A. (2016). Les systèmes de contrôle de gestion, vecteurs d'une logique gestionnaire : Changement institutionnel et conflits de logiques à l'université. *Comptabilité Contrôle Audit*, 22(3), 47-79. <https://doi.org/10.3917/cca.223.0047>
- Bouquin, H. (2011). *Enquête sur un double codage: Vol. 4e éd.* (p. 9-47). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/les-fondements-du-contrôle-de-gestion--9782130590132-p-9.htm>
- Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel, C. (2011, juin 29). *La caractérisation et la définition de la performance publique : Une application aux collectivités locales.* Colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public. <https://univ-pau.hal.science/hal-02432487>

- Cassegrain, F. (2023, octobre 12). *Baromètre sur les budgets et choix culturels des collectivités territoriales : Volet national 2023*. Observatoire des politiques culturelles. <https://www.observatoire-culture.net/barometre-budgets-choix-culturels-collectivites-territoriales-volet-national-2023/>
- Chabrillat, J. (2021). Chapitre 5. Inventer des outils de gestion ? L'innovation managériale des managers culturels. In *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture* (p. 74-88). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.horva.2021.01.0074>
- Chabrillat, J., Lecoutre, M., & Lièvre, P. (2021). L'invention d'une technique managériale dans le secteur du spectacle vivant. *Finance Contrôle Stratégie*, 24-1, Article 24-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.7179>
- Chapet, J.-M. (2007). *Le système de gestion des collectivités territoriales : Entre performance et délibération*. <https://doi.org/10.3406/pomap.2007.2386>
- Chatelain-Ponroy, S. (1998). Du budget administratif au budget outil de gestion. Le cas des musées français. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(3), 5.
- Chatelain-Ponroy, S. (2001). Management Control and the Museums. *HAL, Post-Print*.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : Un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité Contrôle Audit*, 2(2), 51-74. <https://doi.org/10.3917/cca.022.0051>
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Introduction* (p. 9-15). La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/sociologie-des-outils-de-gestion--9782707151452-p-9.htm>
- Chiaravalloti, F. (2014). Performance Evaluation in the Arts and Cultural Sector : A Story of Accounting at Its Margins. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44, 61-89. <https://doi.org/10.1080/10632921.2014.905400>
- Christiansen, J. K., & Skærbæk, P. (1997). Implementing budgetary control in the performing arts : Games in the organizational theatre. *Management Accounting Research*, 8(4), 405-438. <https://doi.org/10.1006/mare.1997.0045>
- Claus, L., & Tracey, P. (2020). Making Change from Behind a Mask : How Organizations Challenge Guarded Institutions by Sparking Grassroots Activism. *Academy of Management Journal*, 63(4), 965-996. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0507>
- David, A. (2013). La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue française de gestion*, 235(6), 91-112.
- Dechamp, G., & Horvath, I. (2021). Chapitre 1. Logique artistique et logique d'entreprise : Une équation paradoxale ? Cas de la Friche la Belle de Mai. In *L'entrepreneuriat dans les secteurs de l'art et de la culture* (p. 18-31). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.horva.2021.01.0018>
- Gourbier, L., Serval, S., & Arnaud, C. (2022). Le paramétrage du package de contrôle d'une politique publique comme stratégie dissimulée d'introduction d'une logique

- austéritaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28(1), 39-85.
<https://doi.org/10.3917/cca.281.0039>
- Griffin, D. (1984). Diversifying and Marketing Museums in the Eighties. *Journal of Arts Management and Law*, 14(2), 40-57. <https://doi.org/10.1080/07335113.1984.9942123>
- Hatchuel, A., & Weil, Benoît. (1992). *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle : suivi de ; Quatre histoires de systèmes-experts*. Economica.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193-211. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(81\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(81)90026-X)
- Holden, J. (2012, janvier 3). New year, new approach to wellbeing? *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/jan/03/arts-heritage-wellbeing-cultural-policy>
- Holden, J. (avec Internet Archive). (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy : Why culture needs a democratic mandate*. London : Demos.
<http://archive.org/details/culturalvaluecri0000hold>
- Hone, P. (1997). The Financial Value of Cultural, Heritage and Scientific Collections : A Public Management Necessity. *Australian Accounting Review*, 7(13), 38-43.
- Hooper, K., Kearins, K., & Green, R. (2005). Knowing “the price of everything and the value of nothing” : Accounting for heritage assets. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(3), 410-433. <https://doi.org/10.1108/09513570510600765>
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M. V., & Ittner, C. (2009). *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. Pearson Prentice Hall.
- Huault, I. (2009). *James March. Ambiguïté et déraison dans les organisations*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, janvier 1). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act : Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
<https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>
- Mariani, M. M., & Zan, L. (2011). The Economy of Music Programs and Organizations. A Micro Analysis and Typology. *European Accounting Review*, 20(1), 113-148.
<https://doi.org/10.1080/09638181003729356>
- Mohr, L. B. (1978). Ambiguity and Choice in Organizations. By James G. March and Johan P. Olsen et al. (Bergen, Norway : Universitetsforlaget, 1976. Pp. 408. \$20.00.).
American Political Science Review, 72(3), 1033-1035. <https://doi.org/10.2307/1955137>

- Morrison, J. B., & Salipante, P. (2007). Governance for Broadened Accountability : Blending Deliberate and Emergent Strategizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 195-217. <https://doi.org/10.1177/0899764006295992>
- Norreklit, H. (2011). The art of managing individuality. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8, 265-291. <https://doi.org/10.1108/11766091111162089>
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *The Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Rentschler, R., & Potter, B. (1996). Accountability versus artistic development : The case for non-profit museums and performing arts organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(5), 100-113. <https://doi.org/10.1108/09513579610151971>
- Roy, F. (2022). *Rue Rory Gallagher*. Babelio. <https://www.babelio.com/livres/Roy-Le-rigodon-dhonneur-Rue-Rory-Gallagher/1413919>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox : A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Sundstrom, A. (2011). Framing Numbers ‘At a Distance’ : Intangible Performance Reporting in a Theater. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15. <https://doi.org/10.1108/14013381111197216>
- Theule, M.-A. L. (2007). *COMPTABILITE ET CONTROLE DANS LES ORGANISATIONS CREATIVES : UNE GESTION DES POSSIBLES ?* [Phdthesis, Conservatoire national des arts et metiers - CNAM]. <https://theses.hal.science/tel-00473251>
- Turbide, J., & Hoskin, K. (1999). Managing Non-Profit Arts Organizations Through Management Accounting Systems : Mission Possible? *International Journal of Arts Management*, 1(2), 68-81.
- Turbide, J., & Laurin, C. (2009). Performance Measurement in the Arts Sector : The Case of the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 56-70.
- Uhrenholdt Madsen, C., & Boch Waldorff, S. (2019). Between advocacy, compliance and commitment : A multilevel analysis of institutional logics in work environment management. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 12-25. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.11.002>
- Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Chapitre 12. Analyses longitudinales. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 388-417). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0388>

Villesèque-Dubus, F., & Amans, P. (2008). LE BUDGET : FONCTIONS THEORIQUES ET APPLICATION AU CAS D'UNE ORGANISATION DU SPECTACLE VIVANT. *Sciences de Gestion*, 67, 61.

Walmsley, B. (2012). Towards a balanced scorecard : A critical analysis of the Culture and Sport Evidence (CASE) programme. *Cultural Trends*, 21(4), 325-334.
<https://doi.org/10.1080/09548963.2012.726800>

Annexes

Annexe 1 : Typologie du contrôle de gestion de Hofstede

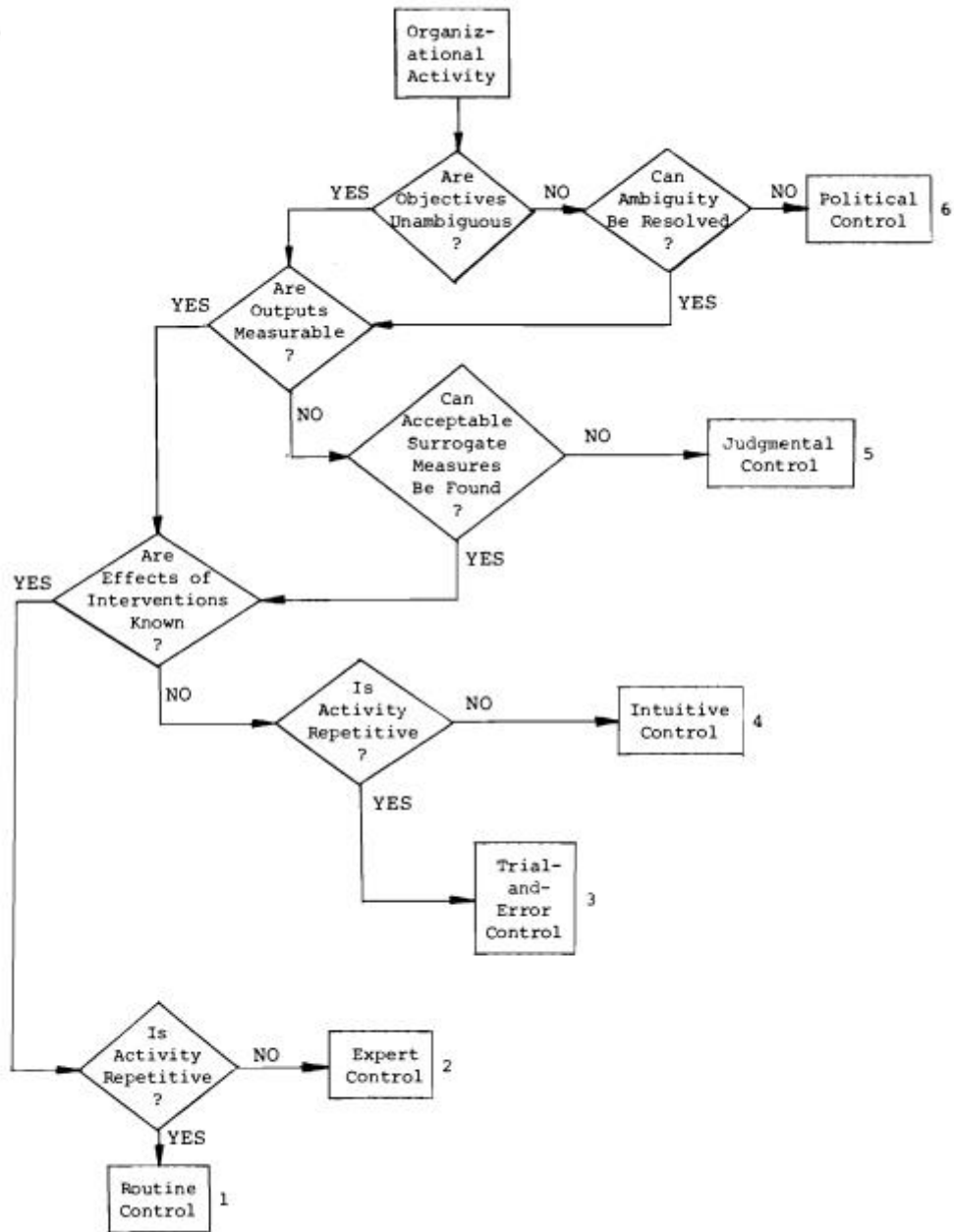


Figure 1. A typology for management control.

Source : Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193-211.

Guide d'entretien :

1. Mission et objectifs de l'organisation

- a. Quelles sont les objectifs, les missions du Plan/de votre organisation.
- b. Comment votre activité participe-t-elle à la réalisation de ces objectifs ?

2. Relation avec les tutelles

- a. Quel est le rôle de l'agglomération Grand Paris Sud dans la vie du Plan (gestion, image, relai politique, événements).
- b. Comment l'agglomération interagit-elle avec les autres collectivités (département, région, DRAC-notamment via le label SMAC) pour piloter cet équipement ?

3. Mise en œuvre des outils de pilotage

- a. Quels outils (au sens large de dispositifs qui participent à influencer les modes de gestion) utilisez-vous ?
- b. Quels outils avez-vous participé à mettre en place ?
- c. Quels outils avez-vous créé pour piloter votre activité et l'activité de vos équipes au sein du Plan ?

4. Evaluation des performances

- a. Qui sont les destinataires des compte-rendu, reporting et bilans de vos activités ? En interne ou en externe.
- b. Quelle influence ont ces personnes ou organisations sur
 - i. la création,
 - ii. la mise en place,
 - i. l'utilisation effective d'outils de pilotage (outils techniques comme discursifs) ?

Sources d'informations :

Entretiens semi-directifs à réponses libres	6 entretiens d'une durée comprise entre 1h et 2h30, menés entre le 6 juin et le 16 juillet 2024
Participation observante	Durant la période de stage, perfectionnement d'un outil analytique de suivi budgétaire, discussions informelles avec les collaborateurs, participation aux réunions d'équipe hebdomadaires
Analyses documentaires	Documents budgétaires, documents de communication institutionnelle, bilans d'activité

Annexe 3 : Budget culture d'un panel d'agglomérations d'Île-de-France

Communauté d'agglomération	Nombre de communes	Nombre d'habitants (2021)	Budget culture (millions d'euros)	Budget total (millions d'euros)	Part du budget culture dans le budget total
CA Paris - Vallée de la Marne	12	228 864	28	203	13,6%
CA Grand Paris Sud Seine-Essonnes-Sénart	24	357 664	55	500	10,9%
CA Communauté Paris-Saclay	27	316 066	22	315	7,1%
CA Cœur d'Essonne Agglomération	21	206 970	13	185	6,8%
Saint-Quentin-en-Yvelines	12	230 021	18	395	4,5%
CA Roissy Pays de France	42	360 010	19	446	4,3%
CA Versailles Grand Parc	19	267 857	10	244	4,3%

Source : Rapports d'activité des agglomérations

Annexe 4 : Thèmes abordés dans les bilans d'activité

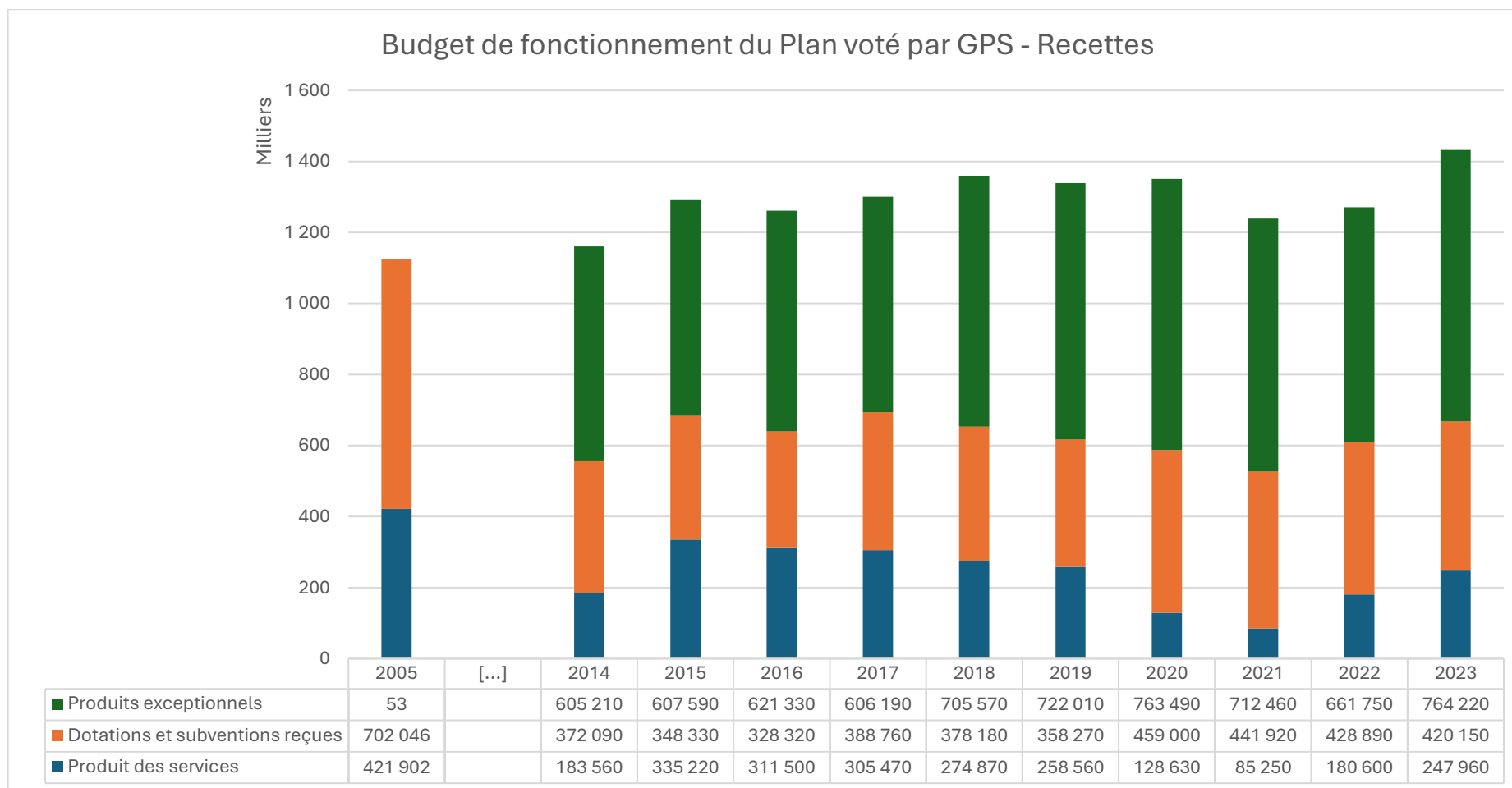
2004	2005	2006	2007	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
16 pages	12 pages	18 pages	14 pages	6 pages	30 pages	31 pages	33 pages	23 pages	45 pages	76 pages	67 pages	41 pages
Nombre de concerts	Programmation / fréquentation / tarif	Programmation / fréquentation / tarif	Programmation / fréquentation / tarif	Programmation expliquée	Chiffres clé (visiteurs, événements)	Chiffres clé (visiteurs, événements)	Chiffres clé (visiteurs, événements)	Chiffres clé (visiteurs, événements)	Chiffres clé (visiteurs, événements)	Chiffres clé (visiteurs, événements)	Chiffres clé (visiteurs, événements)	Introduction (projet, contexte, partenaires, stratégie)
Nature des soirées (production, co-production, location)	Nombre de concerts	Nombre de concerts	Nombre de concerts	Les actions en direction des publics	Programmation expliquée	Programmation expliquée	Programmation expliquée	Programmation expliquée	La défense de la diversité artistique et culturelle (diffusion et résidences)	La défense de la diversité artistique et culturelle (diffusion et résidences)	La défense de la diversité artistique et culturelle (diffusion et résidences)	Chiffres clé (visiteurs, événements)
Taux de remplissage	Taux de remplissage	Taux de remplissage	Taux de remplissage	Fréquentation	La présence artistique (création, résidence, artiste associé)	La présence artistique (création, résidence, artiste associé)	La présence artistique (création, résidence, artiste associé)	La présence artistique (création, résidence, artiste associé)	Un équipement accessible et un rayonnement sur le territoire (EAC, médiation)	Un équipement accessible et un rayonnement sur le territoire (EAC, médiation)	Un équipement accessible et un rayonnement sur le territoire (EAC, médiation)	La défense de la diversité artistique et culturelle (diffusion et résidences)
Recette de billetterie	Recette de billetterie	Recette de billetterie	Recette de billetterie	Étude succincte des publics et abonnés	Le projet culturel	Le projet culturel	Le projet culturel	Les actions en direction des musiciens (studio, accompagnement)	Un outil de développement local et de coopération culturelle (projets transversaux et réseaux pro)	Un outil de développement local et de coopération culturelle (projets transversaux et réseaux pro)	Un outil de développement local et de coopération culturelle (projets transversaux et réseaux pro)	Un équipement accessible et un rayonnement sur le territoire (EAC, médiation)

Prix des places	Prix des places (insiste sur tarifs incitatifs et solidaires)	Prix des places	Prix des places	Prix des places/abonnements	Les actions en direction des musiciens (studio, accompagnement)	Les actions en direction des musiciens (studio, accompagnement)	Les actions en direction des musiciens (studio, accompagnement)	La formation des musiciens (masterclass, pratiques amateurs, tremplins)	L'accompagnement des pratiques artistiques et des porteurs de projets (développement pro et pratiques amateurs)	L'accompagnement des pratiques artistiques et des porteurs de projets (développement pro et pratiques amateurs)	L'accompagnement des pratiques artistiques et des porteurs de projets (développement pro et pratiques amateurs)	Un outil de développement local et de coopération culturelle (projets transversaux et réseaux pro)
Coûts de production (matériel /hébergement) par concert	Nombre d'invités	Nombre d'invités	Nombre d'invités		La formation des musiciens (masterclass, pratiques amateurs, tremplins)	La formation des musiciens (masterclass, pratiques amateurs, tremplins)	La formation des musiciens (masterclass, pratiques amateurs, tremplins)	Les actions en direction des publics (EAC, formation)	Un projet au service de la transition écologique/Développer la cohésion sociale et la solidarité entre les générations (politique tarifaire)	Un projet au service de la transition écologique/Développer la cohésion sociale et la solidarité entre les générations (politique tarifaire)	Un projet au service de la transition écologique/Développer la cohésion sociale et la solidarité entre les générations (politique tarifaire)	L'accompagnement des pratiques artistiques et des porteurs de projets (développement pro et pratiques amateurs)
Cachet moyen	Coûts de production (matériel/hébergement) par concert	Coûts de production (matériel/hébergement) par concert	Recette du bar		Les réseaux professionnels	Les réseaux professionnels	Les réseaux professionnels	Prix des places	L'Analyse des publics	L'Analyse des publics	L'Analyse des publics	Un projet au service de la transition écologique/Développer la cohésion sociale et la solidarité entre les générations (politique tarifaire)
Concerts par style	Cachet moyen	Cachet moyen	Cachet moyen		Les actions en direction des publics (EAC, formation)	Les actions en direction des publics (EAC, formation)	Les actions en direction des publics (EAC, formation)	Étude des publics (points de vente, fréquentation, origine, vente par style)				L'Analyse des publics

Part de groupes Essonniens	Concerts par style	Concerts par style	Concerts par style		Prix des places	Prix des places	Prix des places					
Part de chaque tourneur	Part de groupes Essonniens	Part de groupes Essonniens	Part de groupes Essonniens		Étude des publics (points de vente, fréquentation, origine, vente par style)	Étude des publics (points de vente, fréquentation, origine, vente par style)	Étude des publics (points de vente, fréquentation, origine, vente par style)					
	Part de chaque tourneur	Part de chaque tourneur	Résidences (nombre et répartition des charges)									

Source : Bilans d'activités annuels du Plan

Annexe 5 : Budgets annuels du Plan



Source : Délibérations du conseil de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine-Essonne-Sénart

<https://www.grandparissud.fr/lagglomeration/linstitution/administration-et-fonctionnement/les-deliberations/>

Annexe 6 : Logique gestionnaire des outils de gestion

Type d'outil de gestion	Outil de gestion	Logique gestionnaire
Technique	Mail de confirmation	Culturelle
Technique	Délégation de signature	Managériale
Technique	Planning centralisé des agents	Politique
Technique	Budget annexe	Politique
Technique	Tableaux de suivi	Managériale
Technique	Plateformes de billetterie	Managériale
Technique	Bons de commande et décisions publiques	Politique
Technique	Décisions publiques	Austéritaire
Discursif	GPS comme "tutelle", "partenaire" ou "collègue"	Culturelle
Discursif	Comparaison avec l'Empreinte	Culturelle
Discursif	Réunions hebdomadaires	Culturelle
Discursif	Comptes-rendus oraux des concerts	Politique
Discursif	Collaboration opérationnelle inter-équipements	Managériale
Reporting	Bilans d'activité	Culturelle
Reporting	Bilans d'activité	Politique
Reporting	Bilans d'activité	Managériale
Reporting	Reporting mensuel à GPS	Managériale
Reporting	Reporting mensuel à GPS	Culturelle

Annexe 7 : Grille d'analyse des entretiens par logique institutionnelle

	Logique culturelle	Logique politique	Logique managériale	Logique austéritaire
Objectifs de l'organisation	<p>DI: "C'est bien l'équipe professionnelle et la direction générale et artistique qui fait quand même le projet."</p> <p>DI: "il y a un effet boutique dans des lieux comme ça extrêmement important."</p>	<p>RSV: "Mon rôle c'est de prendre soin des équipements, d'être équitable, de veiller à l'épanouissement de chaque projet"</p> <p>RSV: "Un établissement en difficulté doit être aidé, pas abandonné. Donc on mène des actions après avoir réalisé un bilan, pour orienter l'action publique vers les besoins, pas tant vers le moins cher. "</p> <p>DF: « Je rappelle que l'objectif final c'est de maintenir le service. L'objectif ce n'est pas la finance. "</p>		
Relation avec les parties prenantes	<p>DI: "A Grand Paris Sud c'était exemplaire, l'autonomie, l'indépendance qu'on me laissait. C'était même pas quelque chose qui avait été évoqué tellement c'était évident pour eux."</p> <p>DI: "Je sais pas si à quel point c'est souhaitable de démultiplier les demandes. Il faut pas que ce soit artificiel. Si tu crées un projet et que t'identifies qu'il y a des sources de financement potentielles auxquelles tu es éligible, autant aller les chercher. Mais je pense qu'il faut pas créer un projet pour avoir de l'argent."</p> <p>DI: "Mon ambition, c'est que ça les nourrisse au fur et à mesure et qu'on crée du capital connaissance du Plan. Combien il y a de concert dans le mois et ce qui se passe au club, en grande salle ? Quand est-ce que c'est complet ? Qu'est-ce qui se passe comme action ? C'est aussi un moyen de les informer tout simplement. Mais à la fin, tu mets aussi à chaque fois un ou deux articles de fond sur les politiques culturelles ou les musiques actuelles. Et tu l'envoies douze fois dans l'année donc ça alimente ces gens avec qui tu</p>	<p>DI: "Je connais plein de cas de figure où une association a beaucoup plus de pression de la part de la collectivité, parce qu'ils peuvent enlever la subvention du jour au lendemain"</p> <p>DI: "A Grand Paris Sud il n'y a pas d'ingérence, ils sont fiers de leur équipement, ils nous soutiennent [...]Il y a une politique généraliste qui va s'appuyer sur quelqu'un et sur une équipe professionnelle pour mettre en œuvre le meilleur projet possible."</p> <p>DI: "Il y a pas une vraie vie associative avec des adhérents, des bénévoles et donc c'est très limité dans l'implication citoyenne."</p> <p>RSV: "La DSP c'est utile parce que ça permet de maintenir un service public sans avoir à en supporter les coûts de fonctionnement. Par contre, le privé ne s'intéresse qu'aux activités rentables – les Arènes, par exemple, oui, mais pas les médiathèques. Mais les petits équipements, ils doivent continuer à offrir un espace pour la création, les pratiques amateurs, et rester des lieux de vie."</p> <p>DI: "Ils font confiance parce que y a d'autres partenaires, justement parce</p>	<p>RB: La taille de l'agglo augmente avec par contre des services support à l'agglo qui ont été mutualisés. Il y avait plus d'équipements, mais pas beaucoup plus de moyens humains donc, des lenteurs dans les procédures.</p>	<p>AD: "Il est possible que dans les prochaines années ça baisse, et que ça baisse considérablement. Ils ont déjà commencé à faire des baisses sur d'autres équipements culturels de l'Essonne."</p> <p>DF: "Il y a des contraintes financières de plus en plus fortes sur l'agglo "</p>

	bosses, quand bien même ils lisent que la moitié. Et derrière c'est beaucoup plus facile d'interagir, de parler le même langage, de parler de choses, d'expliquer des choses si tu as un ensemble de personnes avec qui tu collabores et que tu as nourri. "	qu'il y a d'autres sources de financement"		
Outils de pilotage	AD: "Il y a un militantisme aussi, même si on n'a pas le droit de se de se positionner clairement politiquement il y a quand même des endroits où on peut se positionner : l'écologie, le projet Les Femmes s'en Mêlent, des conférences, tout ça, il y a des endroits où on fait des choix et où ça montre un peu une volonté de notre part."	DI: "il n'y a pas de bon ou de mauvaise mode de gestion, mais il y a le mode de gestion le plus adapté à chaque situation, qui est aussi issu du fruit de l'histoire." AD: "On a vraiment travaillé en collectif avec la direction de la culture, la direction des ressources humaines et les directions des différents équipements pour harmoniser pour plus de justice entre les équipements."	DI: "La décision c'est du pur administratif, c'est la chambre d'enregistrement, c'est la suite administrative logique. Ce qui fait foi c'est la confirmation qui part de ma boîte mail. Et donc j'engage la collectivité quand j'envoie une confirmation." RB: Dans notre activité, on programme au trimestre donc on a besoin d'être quand même assez réactif sur les contrats, des fois on a besoin d'acheter quelque chose en urgence pour la technique RB: "Je suis habituée, en fait, à appliquer ces ce genre de procédure longue, lente" RB: "Donc il y a quelque part parallèlement des gens qui sont humains, qui sont à l'écoute, mais des outils qui restent complexes avec 1000 trucs à entrer, qui déshumanisent, c'est tout le paradoxe." RB: "Ils sont dans un service de projet culturel d'une aggro, mais ils n'ont jamais géré un équipement culturel. Ils ne connaissent pas le terrain, pas les contraintes de l'activité." AD: "Il y a des fois où je pense qu'on perd de l'argent parce que la petite entreprise locale qui serait peut-être 3 fois moins chère, elle va peut-être pas avoir les capacités administratives et	RSV: "Les RH sont figées, il n'y a pas marge de manœuvre sauf sur les alternants et les CDD" RB: "On essaie de se battre pour avoir un poste à partir de janvier, on espère pouvoir au moins créer un poste en CDD temps plein d'un an. On sait pas encore si ça va être faisable. Du coup ce qu'on peut proposer entre septembre et décembre, c'est de la vacation."

			<p>humaines de répondre aux marchés publics. "</p> <p>DF: "si on fait un marché pour chaque équipement c'est plus cher. Si on mutualise, on fait une plus grosse commande et le prix baisse. "</p> <p>DF: "Les processus internes peuvent gagner en autonomie, le président de l'agglomération doit déléguer plus"</p>	
<p>Evaluation des performances</p>	<p>DI: "Mon ambition, c'est que ça les nourrisse au fur et à mesure et qu'on crée du capital connaissance du Plan. Combien il y a de concert dans le mois et ce qui se passe au club, en grande salle ? Quand est-ce que c'est complet ? Qu'est-ce qui se passe comme action ? C'est aussi un moyen de les informer tout simplement. Mais à la fin, tu mets aussi à chaque fois un ou deux articles de fond sur les politiques culturelles ou les musiques actuelles. Et tu l'envoies douze fois dans l'année donc ça alimente ces gens avec qui tu bosses, quand bien même ils lisent que la moitié. Et derrière c'est beaucoup plus facile d'interagir, de parler le même langage, de parler de choses, d'expliquer des choses si tu as un ensemble de personnes avec qui tu collabores et que tu as nourri. "</p>	<p>DF: "On va bientôt mettre en place des indicateurs qualitatifs de l'activité qui remontent automatiquement. C'est déjà en place dans certaines agglos, pour aider les élus à faire des arbitrages."</p> <p>DF: " C'est très compliqué pour les équipements de se comparer entre eux, ils n'ont pas la même activité, pas le même publique, pas la même mission. Maintenir la mission de service public va au-delà des indicateurs. "</p> <p>DI: "« je le prends vraiment comme un comité de partenaires, pas comme si je rendais compte à mes tutelles. »"</p> <p>RSV: "Une hausse des adhérents c'est un indicateur de l'ancrage de la salle dans le territoire"</p>	<p>AD: Il y a des alertes de la part des tutelles, mais y a aussi des alertes en interne. J'imagine que la personne qui remplit le tableau, elle va la première dire c'est étonnant qu'on ait que 10% de femmes dans la prog' avant que la DRAC le dise.</p> <p>RB: "Sur Culture in the City sur 3 trimestres de la saison dernière j'ai vendu 3 places. Je me dis le temps passé à paramétrer tous les événements de toute la saison pour vendre 3 places, est-ce que ça vaut vraiment le coup en termes de temps pour moi, ce gain ? Je suis pas sûre."</p> <p>RB: "C'est compliqué parce que nous, on est en saison sur deux années civiles, mais l'agglo c'est des bilans d'activités sur une année civile."</p> <p>RB: "Elle était sous l'eau parce que à la base elle avait quelques tableaux de suivi et là, en fait, on lui en demandait 10 fois plus."</p> <p>RB: "Il me faut un outil qui me permette directement à n'importe quel moment de l'année de sortir le bilan machin sans que j'en ai pour 2 jours à traiter des données."</p>	